جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

(دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية – بلدية المدية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبة:

بابا علي أمينة

تحت إشراف الأستاذ:

يرقي جمال

السنة الجامعية: 2017/2016

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

(دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية – بلدية المدية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبة:

بابا علي أمينة

تحت إشراف الأستاذ:

يرقي جمال

جمال يرقي	مشرفا
عمر سرار	رئيسا
جمال الدين سلامة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

بسم الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير الأنام أما بعد:

على إثر إنهائي لهذا العمل أتقدم بشكري وعظيم امتناني للمولى

عز وجل مصداقاً لقوله " **ولئن شكرتم لأزيدنكم** "؛

ثم أتقدم بشكري الجزيل وتقديري الكبير إلى الأستاذ المشرف

الدكتور " جمال يرقي " على توجيهاته ونصائحه القيمة؛

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ " شعيب أتشي "

الذي قدم لنا يد المساعدة والعون؛

نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية وخاصة أساتذة

علوم التسيير،

كما أتقدم بالشكر إلى مسؤولي وموظفي بلدية المدية على

مساعدتهم لي في إنجاز هذا البحث؛

وإلى كل من ساعدني على إنجاز هذه المذكرة.

الإهداء

أهدي بخالص التواضع والاحترام ثمرة هذا البحث المتواضع

إلى والديّ العزيزين أطال الله عمرهما ؛

والى كل أفراد عائلتي وإلى عائلة الزوج ؛

وأساتذتي الكرام وزميلاتي وصدقاتي؛

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع.

أمينة

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا التعرف على أهم متطلبات تطبيقها، والتعرف على مفهوم أداء المؤسسة وأهمية تقييم الأداء، وتظهر إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيس : ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة ؟

وتم إسقاط الدراسة النظرية على بلدية المدية للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تحسين أداء المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بتصميم استبيان خصيصاً لذلك وتم توزيعه على العينة المكونة من أفراد بالمؤسسة على اختلاف نشاطاتهم، الأمر الذي يعطي أكثر مصداقية للبحث، وتم جمع المعلومات اللازمة من المؤسسة إضافة إلى الاستبيان، وتم استخدام الأدوات الإحصائية في التحليل والمناقشة وذلك بالاعتماد على برنامج الـ spss .

Abstract :

The objective of this study is to provide a theoretical framework on electronic management, to identify the most important requirements of its application, to understand the concept of the performance of the institution and the importance of performance evaluation.

The theoretical study was dropped on the Municipality of Medea to reach a picture of what the process of e-governance application will bring about improving the performance of the institution.

In order to achieve the objectives of the study, a specific questionnaire was designed and distributed to the sample of individuals in the organization, with a variety of activities, which gives more credibility to the research. The necessary information was collected from the institution in addition to the questionnaire. The statistical tools were used for analysis and discussion Spss .

الفهـــــــارس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر والتقدير	
الإهداء	
مستخلص البحث	
فهرس الجداول	III
فهرس الأشكال	V
فهرس الملاحق	IV
مقدمة	أ–و
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	
المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.	3
المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.	3
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها.	6
المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.	16
المبحث الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية ومبادئها وعناصرها.	17
المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية.	17
المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية.	20
المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية.	21
المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية ومعوقات ومتطلبات تطبيقها.	24
المطلب الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية.	24
المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	28
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	32
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة وتقييمه.	
المبحث الأول: مفهوم أداء المؤسسة والمصطلحات المتقاربة له.	39
المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.	39
المطلب الثاني: المصطلحات المتقاربة لمفهوم أداء المؤسسة.	42
المبحث الثاني: أنواع أداء المؤسسة وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه.	48

المطلب الأول: أنواع أداء المؤسسة وأبعاده وجوانبه.	48
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.	52
المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسة.	56
المطلب الأول: تعريف تقييم أداء المؤسسة وأهدافه ومستوياته.	56
المطلب الثاني: أسس تقييم أداء المؤسسة وأهميته وصعوباته.	61
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: تشخيص البلدية محل الدراسة.	70
المطلب الأول: التعريف بالبلدية محل الدراسة.	70
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.	70
المطلب الثالث: مصلحة الوثائق البيومترية.	74
المبحث الثاني: منهجية الدراسة.	74
المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأداتها وأساليب المعالجة الإحصائية.	74
المطلب الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.	76
المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية وإجراءات أدوات التطبيق.	76
المطلب الأول: الإطار العام للدراسة.	77
المطلب الثاني: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.	80
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.	81
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.	81
المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني (الإدارة الإلكترونية).	86
المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث (أداء المؤسسة).	89
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.	91
خاتمة	107
المراجع	113
الملاحق	119

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1	مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.	11-10
2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	81
3	توزيع أفراد العينة حسب السن.	81
4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	82
5	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	83
6	توزيع العينة حسب الأقدمية.	84
7	نتائج أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.	84
8	نتائج أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية.	85
9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول استخدام ادوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	86
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	87
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.	88
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسة	90-89
13	العلاقة الارتباطية بين محاور الاستبيان لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط بيرسون.	91
14	دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	93
15	يبين دلالة الفروق الإحصائية حسب السن بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	94
16	دلالة الفروق الإحصائية حسب المستوى بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	95-94
17	دلالة الفروق الإحصائية حسب الوظيفة بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	95
18	دلالة الفروق الإحصائية حسب الأقدمية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	96
19	دلالة الفروق الإحصائية حسب القدرة بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	97
20	دلالة الفروق الإحصائية حسب المشاركة في الدورات التدريبية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	98
21	جدول تقدير أفضل نموذج باستعمال طريقة (Stepwise).	101

22	نتائج التقدير الخطي باستعمال طريقة (Stepwise).	102
23	نتائج التقدير.	102
24	نتائج التقدير المتغيرات المرفوضة.	103
25	نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا.	104

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
1	تطور الفكر الإداري.	4
2	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.	8
3	المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب.	22
4	عناصر الإدارة الالكترونية.	23
5	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	45
6	العلاقة بين الفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.	46
7	العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.	52
8	العوامل السياسية والقانونية المؤثرة على أداء المؤسسة	54
9	العوامل الاجتماعية المؤثرة على أداء المؤسسة.	55
10	مستويات تقييم أداء المؤسسة.	61
11	الأسس العامة لتقييم أداء المؤسسة.	61
12	مخطط Normal Q-Q Plot للفرع الأول من المحور الثاني	99
13	مخطط Normal Q-Q Plot الفرع الثاني من المحور الثاني	99
14	مخطط Normal Q-Q Plot الفرع الثالث من المحور الثاني	100
15	مخطط Normal Q-Q Plot المحور الثالث	100

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوانه	الصفحة
1	استبيان لدراسة حالة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة	119
2	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	123
3	توزيع أفراد العينة حسب النوع	124
4	توزيع أفراد العينة حسب السن	124
5	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	124
6	توزيع أفراد العينة الوظيفة	125
7	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	125
8	توزيع أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكومبيوتر	125
9	توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية.	126
10	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (1) الخاصة باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	126
11	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم2 الخاصة باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	127
12	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (3) الخاصة باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	127
13	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (4) الخاصة باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	128
14	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (1) الخاصة بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	128
15	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (2) الخاصة بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	129
16	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (3) بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	129
17	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (4) بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	129
18	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (5) بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	130

19	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (1) الخاصة بأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.	130
20	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (2) الخاصة بأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.	131
21	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (3) الخاصة بأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.	131
22	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (1) الخاصة بأداء المؤسسة.	131
23	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (2) الخاصة بأداء المؤسسة.	132
24	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (3) الخاصة بأداء المؤسسة.	132
25	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (4) الخاصة بأداء المؤسسة.	132
26	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (5) الخاصة بأداء المؤسسة.	133
27	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (6) الخاصة بأداء المؤسسة.	133
28	التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (7) الخاصة بأداء المؤسسة	133
29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	134
30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	134
31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.	135
32	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسة.	135
33	الإرتباطية بين محاور الاستبيان لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط بيرسون.	135

34	دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	136
35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حسب الجنس.	136
36	دلالة الفروق الإحصائية حسب السن بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	137
37	دلالة الفروق الإحصائية حسب المستوى بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	137
38	دلالة الفروق الإحصائية حسب الوظيفة بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	138
39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حسب الأقدمية.	138
40	دلالة الفروق الإحصائية حسب الأقدمية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	139
41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.	139
42	دلالة الفروق الإحصائية حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	140
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية.	140
44	دلالة الفروق الإحصائية حسب المشاركة في الدورات التدريبية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا.	141

مقدمـــــــــة

أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية، واقعاً إدارياً جديداً يكاد يكون مختلفاً تمام الاختلاف عما كان عليه الحال سابقا، تجلَّت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقاً، وتحققت نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقود الفائتة. وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة، وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية المحددة، سعياً لإنجاز تعاملاتها متعديةً حدود الزمان والمكان، وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة في معظم الأمكنة؛ لذلك فإن من يعيش في هذا العالم لا بد أن تشمله هذه التغيرات التي تعد مظهراً من مظاهر التقنية، وأحد مفرزات العولمة وتحدياتها.

إن تشعب الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها الإدارات الحكومية وأهميتها للمواطنين والمقيمين والمؤسسات تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابةً للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة، وصولاً إلى اختصار الإجراءات التي تختصر الوقت والجهد والنفقات.

إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات العمومية المعاصرة تغيرات كبيرة وسريعة في إيقاعاتها بما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب الاستجابة السريعة والتي يمكن ضمانها من خلال استخدام المؤسسات لتطبيقات الإدارة الالكترونية وتكاملها مع منظومة المعلومات والمعرفة التي تمتلكها وتكوين ذاكرة وعقل المؤسسة كقوة تضمن تحسين أداءها وديمومتها في سياق المنافسة والبقاء والتطور.

وتعتبر بلدية المدية إحدى المؤسسات العمومية المعنية بتطبيق الإدارة الإلكترونية استجابة للتغيرات والمستجدات الجديدة.

وتظهر إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي " : **ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة ؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي تم تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- إلى أي مدى بلغ تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟

2- ما هي أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة عليه، كيف يتم تقييمه ؟

3- إلى أي مدى تمتلك المؤسسة أدوات الإدارة الإلكترونية ؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي بلدية المدية بين أداء المؤسسة وآفاق تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

فرضيات الدراسة:

ترتكز الدراسة على الفرضيات الآتية:

1- يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجا كبيرا.

2- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، تؤثر فيه عدة عوامل و له مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناءا على نتائج التقييم.

3- تمتلك البلدية أدوات الإدارة الإلكترونية بدرجة غير موافق.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسة وآفاق تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى الدلالة الإحصائية α=0.05.

دوافع الدراسة:

إن الإدارة الإلكترونية أصبحت واقعًا في كثير من دول العالم، لكنها لم تصل إلى مراحل متقدمة في الدول العربية، وبحكم الانتماء إلى المنطقة العربية، حاولت من خلال هذه الدراسة إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارة موظفيه.

أهداف الدراسة:

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

يمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال الإدارة الالكترونية من جهة، وتحسين أداء المؤسسة من جهة أخرى وتأثر المؤسسة بتطور الاتصال والإعلام من جهة أخرى إضافة إلى أهداف أخرى والتي تتمثل فيما يلي:

- تقديم إطار نظري خاص بإدارة الالكترونية

- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بمختلف جوانبها.
- تقديم إطار نظري لأهمية الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمؤسسة وعلى أداء موظفيه، حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية،كما تستهدف الإدارة الإلكترونية تطوير قدرات الموظفين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم.

دراسات سابقة:

الدراسة الأولى: رسالة دكتوراه من إعداد بوزكري جيلالي، تحت عنوان: "الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق" بجامعة المدية سنة 2015، والتي ركزا فيها على أساسيات الإدارة الالكترونية وسبل دعمها وضرورة تبني المؤسسات لهذه التقنية، كما ضمن الطالب بحثه بدراسة تطبيقية لواقع وأفاق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.

الدراسة الثانية: رسالة ماجستير من إعداد ساري عوض الحسنات، تحت عنوان:"معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية" بجامعة الدول العربية سنة 2011، عرض فيها الطالب الإدارة الالكترونية بين المفهوم التقليدي والمفهوم الالكتروني، ثم حاول عرض في الدراسة التطبيقية واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية

الدراسة الثالثة: رسالة ماجستير من إعداد عاشور عبد الكريم، تحت عنوان:" دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر" بجامعة قسنطينة سنة 2009، وهدفت هذه الدراسة إلى إزالة الغموض والتعرف علي مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها علي ترشيد الخدمة العمومية ومحاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

الدراسة الرابعة: رسالة ماجستير من إعداد حماد مختار، تحت عنوان:" تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" بجامعة الجزائر سنة

2007، هدفت الدراسة إلى مفهوم الإدارة الالكترونية ومنهجية تطبيقها وكذلك تأثيرها على السير وإدارة المرفق العام.

الهيكل العام للدراسة:

يتم تقسيم البحث لثلاثة فصول كانت على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للإدارة الالكترونية تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: تم التطرق في المبحث الأول إلى نشأة الإدارة الالكترونية ومفهومها وأهدافها، وفي المبحث الثاني إلى وظائف الإدارة الالكترونية ومبادئها وعناصرها، وفي المبحث الثالث إلى أهمية الإدارة الالكترونية و معوقات ومتطلبات تطبيقها.

وبالنسبة للفصل الثاني فقد كان بعنوان الإطار النظري لأداء المؤسسة وتقييمه، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم أداء المؤسسة والمصطلحات المتقاربة له، وفي المبحث الثاني إلى أنواع أداء المؤسسة وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وفي المبحث الثالث إلى تقييم أداء المؤسسة.

أما الفصل الأخير من البحث فقد كان عبارة عن دراسة ميدانية تهدف إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي والتي تم إجراؤها ببلدية المدية بولاية المدية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفين؛ وعليه كان المبحث الأول لهذا الفصل تعريف بالبلدية محل الدراسة، في حين تضمن المبحث الثاني منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث فقد كان لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

كما احتوت الدراسة على مقدمة وخاتمة تم من خلالهما حوصلة جميع الأفكار التي جاء بها البحث ونتائجه، وتم تقديم الاقتراحات التي ارتأيناها مناسبة، بالإضافة إلى أنه تم اقتراح بعض المواضيع لتكون كآفاق للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

مقدمة الفصل:

لقد أحدث التطور السريع في أنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات مساحة عريضة لتطور الأنظمة الإدارية والمالية في المؤسسات، إذ أطلقت عدد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة، والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي وعلى مدار الساعة مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين والمستثمرين وقطاع العمال.

لذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم ومنها بعض الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، وفي هذا الفصل سوف نلقي الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بناءً على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية؛

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية ومبادئها وعناصرها؛

المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية ومعوقات ومتطلبات تطبيقها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.

لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تطوير حوسبة عمليات المؤسسات، وذلك من خلال توسيع مجال التكامل للمعلومات كمؤشر لحوسبة معلومات المؤسسة وتعاملاتها، والذي يعمل على وصف عدد المهام التي يتم تنفيذها من خلال نظام المعلومات المتكامل، وإن تسارع نطاقه يكون مؤشرا لمستوى تطور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة[1].

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

نستطيع أن نقول أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM (*) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب، واستخدام معالج الكلمات (Word Processing). وإن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط / وجهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على شريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهده الرسالة بشكل جيد وواضح، وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم[2].

إن الإدارة الإلكترونية (الإدارة الرقمية) (Digital or E-Management) هي امتداد للمدارس الإدارية؛ فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة لكل من (المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول)، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم

---

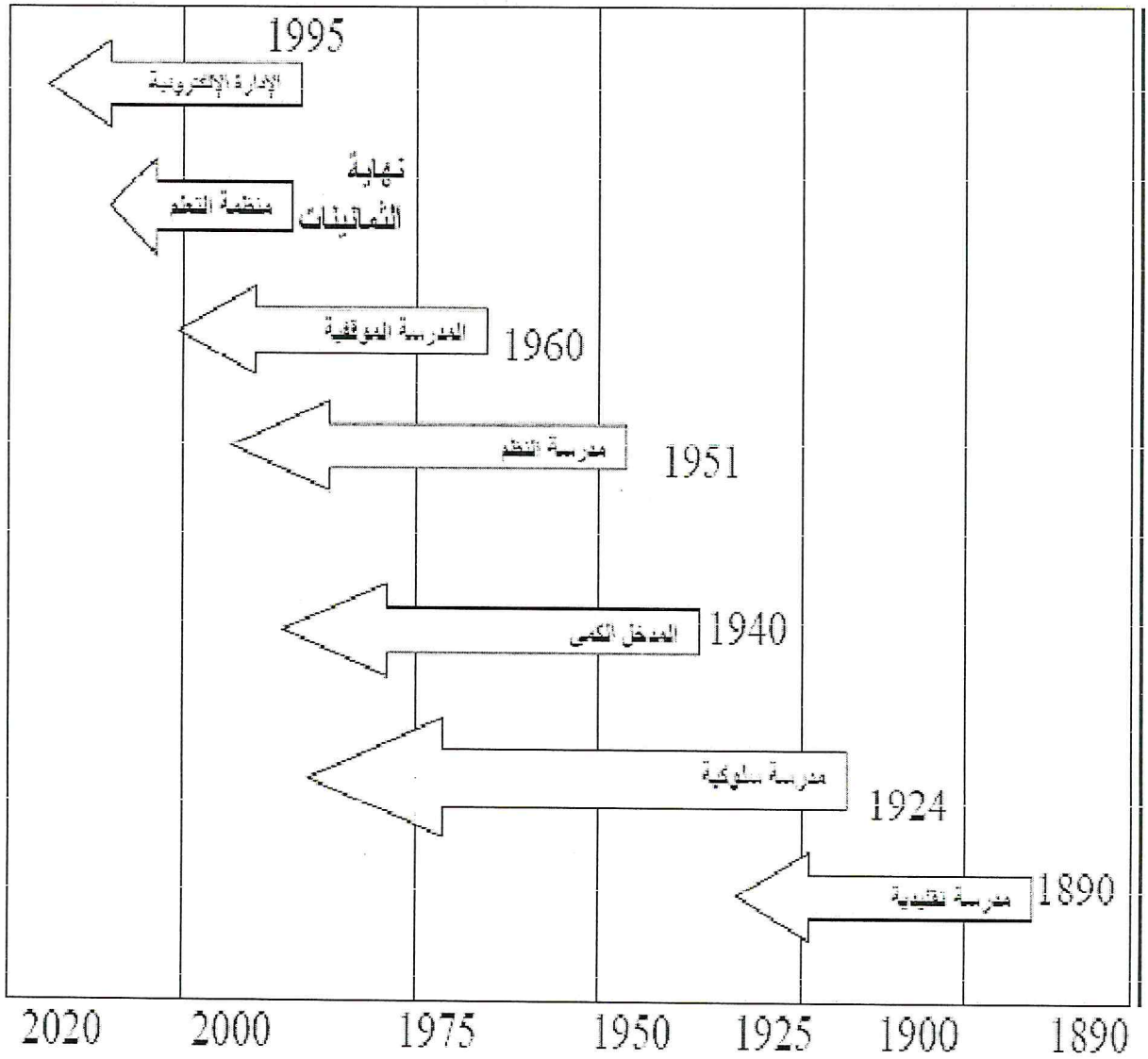
(1) محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، **تجارة إلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2009، ص 264.

(2) علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 32.

(*) IBM :هي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات International business machines.

مدرسة النظم في بداية الخمسينيات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات، حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية، كما يوضحه الشكل رقم التالي [1]:

شكل رقم (1): تطور الفكر الإداري.



المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش إسماعيل، **الإدارة الإلكترونية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 18.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم المعاصرة لها، نتيجة للثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكومبيوتر وشبكات

(1) مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص 47.

الاتصال وتطبيقاتهما، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى السعي الحثيث لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها، والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية[1].

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها[2].

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

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، وبدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

---

(1) بوزيكري جيلالي، **الإدارة الكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق**، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015-2016، ص 30.

(2) سعد غالب ياسين، **الإدارة الالكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24-25.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها.

أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وان كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها" استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلام[1]".

كما تعرف بأنها: "عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا "[2].

وانطلاقا مما تضفيه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الإلكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن" الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة".

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبيين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها " انجاز المعاملات

---

(1) الطعا منة، محمد علوش طارق و العلوش شريف، **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ، الأردن، 2004، ص 10-11.

(2) المرجع نفسه، ص 34.

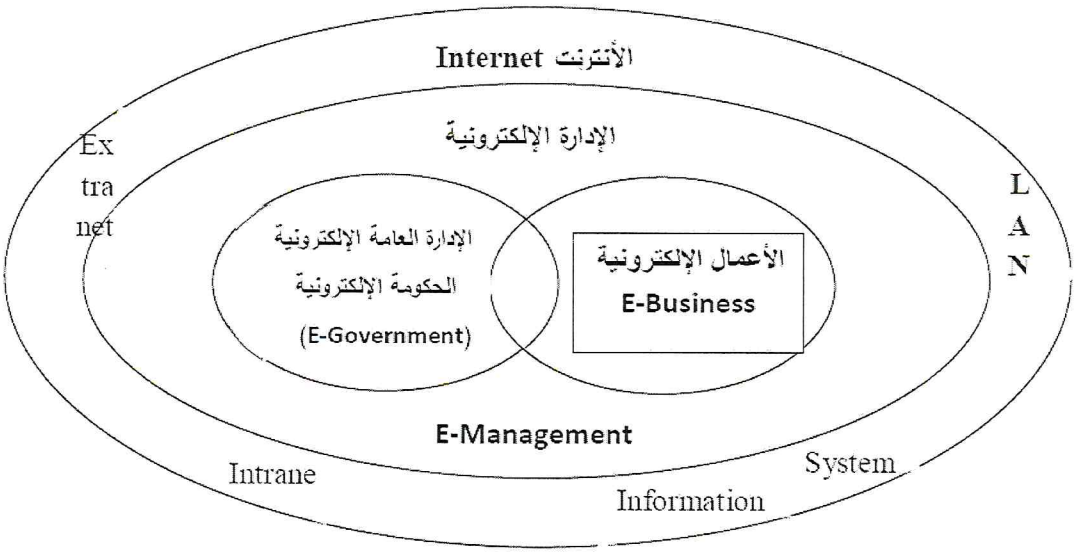
الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لانجاز معاملات، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة "هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة[1] ".

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، ومضامين الخدمة العامة، كمحصلة للتحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي، إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت والبرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات، ولعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

شكل رقم (2): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 27.

وبالتالي إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي المضلة التي تطوى في إطارها أنشطة إدارة الأعمال، والإدارة العامة، فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني، بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة[1].

من خلال الشكل رقم (2) يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الانترنت، الإكسترانت، الانترنت، في ظل وجود نظام معلومات.

ثانياً- الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني:

استخدم مصطلح الإدارة التقليدية في التعليم ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضاً بأنها علم أو فن أو نظام، يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

الأمثل للإمكانات المتاحة. وفي الإدارة التقليدية تظهر هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف، وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما الإدارة الإلكترونية فما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة التعليمية، ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها، وإستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، والتمكين الإداري[1].

ومن خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم السابقة، فإنه يمكن تقسيم مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى قسمين، أولهما الإدارة، وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، وثانيهما الإلكترونية، وفيها يتم إنجاز النشاط من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة.

ويمكن تتبع تطور الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي[2]:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

ويرى كثير من الباحثين أن الإدارة الإلكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري وللمدارس الفكرية عبر أآثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفريدك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، **الإدارة الالكترونية**، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 161.

(2) نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 18.

فايول، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة، وأخيراً الإدارة الإلكترونية[1].

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

جدول رقم (1): مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

م	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الحفظ والضياع	معلومات الوسائط الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت . مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والوثائق أو الأوراق.	الملف الإلكتروني في مأمن من التلف والتقادم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني .مع صعوبة فقدان أية معلومات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفضها.
2	الاسترجاع	صعوبة الاستخراج.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف.
3	التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات و إعادة استخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفا.
4	المكان	تحتاج إلى مخازن ضخمة وعمالة خاصة.	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة.
5	الحماية	صعوبة تأمين الوثائق والمعاملات.	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة.
6	مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي.	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا.
7	المهام	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	سهولة إنجاز المهام الخاصة بسهولة ويسر.
8	استثمار الموارد	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية.	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم

(1) Draft, R.: **Management For Worth**, The Dryolen press, Kenyatta University, New South Wales, 2000, P.99.

			الإدارة في التحكم في هذه المعلومات.
9	التوثيق والضبط	تتأثر بالعامل البشري.	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها.
10	الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة.	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على، حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوريع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 47-52.

ثالثاً- التفريق بين الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل ICT(*).

وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل المصارف الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، فإنه من الضروري مقارنة المفاهيم التالية مع بعضها(الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية لتوضيح الفرق بين كل منهم مع إظهار الروابط بينهم.

1- الأعمال الإلكترونية (e-Business): استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية.

وعرفتها الشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة ومبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت[1].

---

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(*) ICT : هي اختصار تكنولوجيا الاتصال والمعلومات

Information communication technologie.

2- **الحكومة الإلكترونية (e-Government)**: هي وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها، عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب[1].

3- **التجارة الإلكترونية (e-Commerce)**: هي وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص[2].

4- **الإدارة الإلكترونية (e-Management)**: هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية[3].

مما سبق من تعاريف نستنتج ما يلي:

1- مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلي فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق.

2- الحكومة الإلكترونية تعني بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية.

3- التجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء.

4- الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات.

5- الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية.

6- القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل ICT، ومن ضمنها الإنترنت والإنترانت والإكسترانت، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.

---

(1) علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(2) مرجع نفسه ، ص 87.

(3) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 22.

رابعاً- خصائص الإدارة الإلكترونية[1]:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.

وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها. أي أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة.

وتتمثل أهم السمات الأخرى للإدارة الإلكترونية في السرعة، التشابكية، التنويع، تجاوز الوسطاء، التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير، التكيف السريع، التكامل، التطور المستمر، التحرر من القوالب والهياكل الجامدة، التحرر من المعاملات الورقية، العمل من بعد[2].

وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي[3]:

1- **إدارة بلا أوراق:** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2- **إدارة بلا مكان:** وتتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية- مواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.

---

(1)جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) خالد ممدوح إبراهيم، **الإدارة الالكترونية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص 53.

(3) طارق عبد الرؤف عامر، **الإدارة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007 ، ص 18.

3- **إدارة بلا زمان:** تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا [1].

4- **إدارة بلا تنظيمات:** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

5- **السرعة والوضوح:** إن كثيرا من المعيقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، حيث لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل ليس انجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطا ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ضل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ضل السيطرة الإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

6- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكته، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

7- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بطلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال،

([1]) جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

8- **الرقابة المباشرة والصادقة:** أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات[1].

9- **السرية والخصوص:** توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ تلك المعلومات، فعلى رغم من الوضوح والشفافية فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا انه ذل لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

(1) جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي[1]:

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

2- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.

3- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.

4- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددها.

5- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة.

6- التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين...إلخ.

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير

(1) علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار.

مما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية، على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية، والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة، والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية، وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الإلكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي[1].

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية ومبادئها وعناصرها.

تعتبر الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الأنترنت، وهذا يكسبها القدرة على الابتكار والخلق للممارسين ممن يستخدمون هذه التكنولوجيا الجديدة، كما يحدث ذلك نتيجة للعناصر والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية.

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني (E-planing): يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات[2]:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، و الآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

---

(1) علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 236- 243.

– أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2– التنظيم الإلكتروني: (E- Organizing): في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة[1].

3– الرقابة الإلكترونية (E- controlling): إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فان الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

---

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 424– 248.

4- القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

أ- القيادة التقنية العملية: حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهبي التي تعرف قيادة الإحساس بالثقة (Technology sense) والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

ب- القيادة البشرية: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

ج- القيادة الذاتية: ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة[1].

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 258-266.

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية.

في وقتنا الحاضر، تسعى المؤسسات لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث بقصد تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وإدخالها في أجهزة الحاسب الآلي، وتخزينها، ثم الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، ولو تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، فالهيئات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل لمتابعة البيانات والمعلومات عن الزبون، ثم تحليلها والتعرف من خلالها على احتياجات المواطن بقصد توفير خدمات ذات نوعية له.

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية ما يلي[1]:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented):

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- التركيز على النتائج (Rusults oriented)::

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

(1) عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 189، 191.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

4- تخفيض التكاليف:

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

5- التغير المستمر:

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

ونستخلص من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر.

المطلب الثالث:عناصر الإدارة الإلكترونية.

تنحصر عناصر الإدارة الإلكترونية في أربعة عناصر[1]:

1- عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها. ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

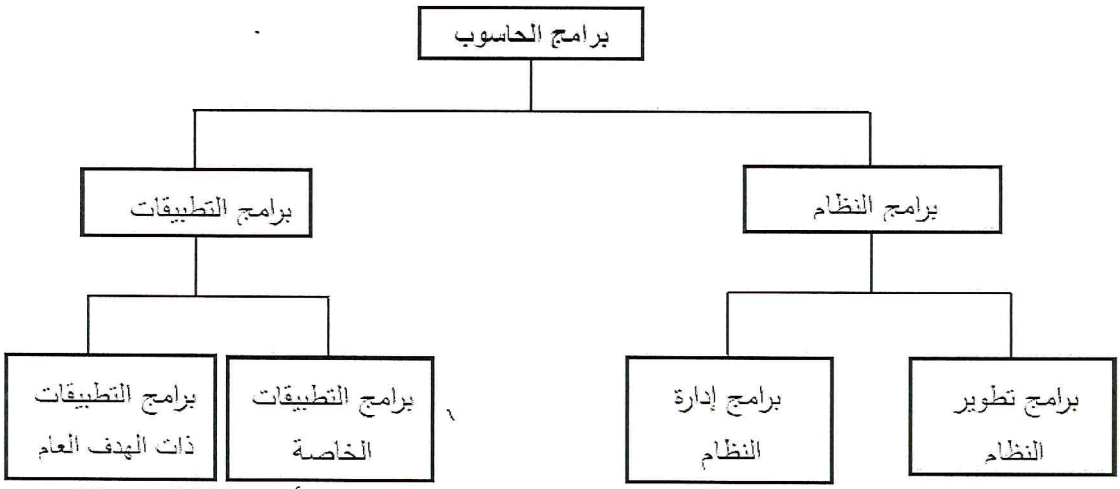
- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2- البرامج: تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتضم نظم التشغيل

(1) مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-78.

ونظم إدارة الشبكة.....)، برامج التطبيقات (العامة وتضم e-mail، قواعد البيانات، الجداول الإلكترونية...، الخاصة وتضم البرامج المحاسبية، المالية...)، كما هو موضح في الشكل رقم (3):

شكل رقم (3): المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب



المصدر: سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27.

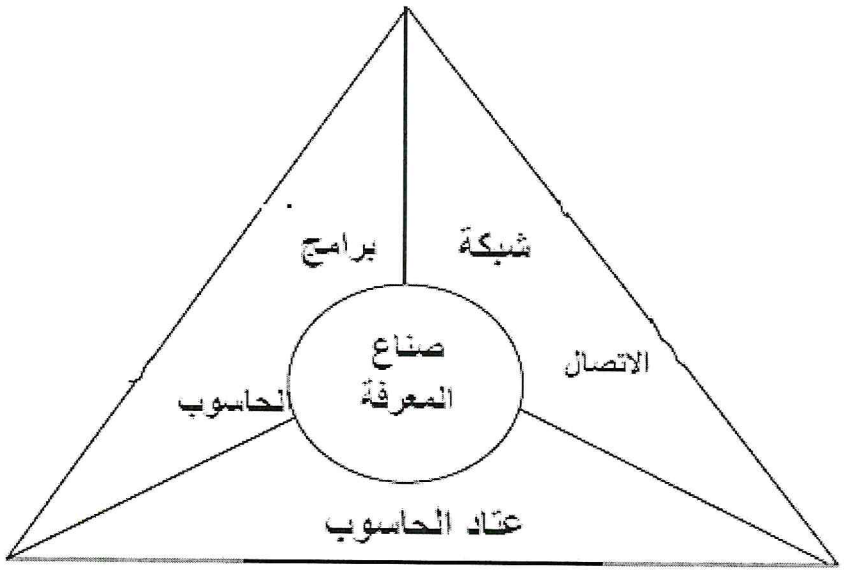
3- الشبكات: وهي الوصلات الإلكترونية بكل أنوعها الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات. وتشمل الانترانت، والاكسترانت، والأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية[1].

4- صناع المعرفة: وهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث "يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة". ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة[2].

(1) جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(2) مرجع نفسه، ص 58.

شكل رقم (4): عناصر الإدارة الالكترونية.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية**، دار ومؤسسة رسلان، دمشق، سوريا، 2012، ص 77.

وفضلاً على ذلك، فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال.

يضاف إلى العناصر السابقة[1]:

- **المجتمع:** يجب مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته من دين، وقانون، وثقافة، وقيم، وعادات وتقاليد...، هذا من جهة وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى.
- **الأنظمة والتشريعات:** تعتبر الأساس الذي يوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمستحقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن لاحتراز من الوقوع في التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.
- **الأنظمة الداعمة:** يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها صلاحيته واستمراريته. ويشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية، وتعد محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

(1) حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص73 .

المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية ومعوقات ومتطلبات تطبيقها.

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة والتي تكسبها أهمية كبيرة إما على المؤسسات أو على المستوى الوطني ككل، إلا أن هذا المشروع قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة.

المطلب الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تعود أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات إلى[1]:

1- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء المؤسسات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها ويحقق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها، عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، كما تسهم أيضا في توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمن المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدمات الجمهور بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المؤسسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

2- تسهم في انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، كما تسهم في تخفيض تكاليف التخزين والإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها.

3- تساعد الإدارة الإلكترونية في اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، من خلال إيجاد أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية.

---

(1) أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 30.

4- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة، وذلك استجابة لرغبات وحاجيات الزبائن والمستهلكين نتيجة قربها من الأسواق، فضلا عن تحسين درجة تنافسية المؤسسة.

5- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى إجراء تحسينات فعالة في المؤسسات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل، وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

6- تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المؤسسات ومواجهة القضاء على كل المشكلات الإدارة التقليدية لديها.

إن كل أسلوب أو منهج يتم تطبيقه له إيجابيات معينه سواء كان من الناحية الاجتماعية أم الاقتصادية أم الثقافية أم الصحية أم غيرها، والمتتبع لجميع النظريات التي وردت في علم الإدارة يجد حين يتم المناداة بتطبيق أي نظرية تكون العلاج الشافي لمشكلات الإدارة، وبعد تطبيقها يظهر بعض النقص أو المشكلات التي تحتاج إلى البحث عن الحلول أو البدائل.

ومن الفوائد:[1]

✓ **رفع مستوى الأداء:**

ونقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة، الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات بدقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدارات الحكومية، على إنجاز الإجراءات بسرعة وفي خلال ساعات محددة بدلا من انتظار إتمام الإجراءات لمدة طويلة من الزمن.

✓ **زيادة دقة البيانات:**

إن إدخال البيانات بطريقة إلكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة لأن الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون أو المتعامل مع الإدارة تسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة، وبالتالي فإن الثقة بصحة المعلومات والبيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج الإيجابية مضمونة.

([1])أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 31.

✓ **تقليص الإجراءات الإدارية:**

بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكومبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية، كما أن الإدارات الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجاته.

✓ **الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية:**

إن وجود قاعدة معلومات مع سهولة استخدامها وتوظيفها إلكترونيا وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل، كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج، ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان وفي الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة في الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة إلى مستوى رفيع.

وبإضافة إلى فوائد الإدارة الإلكترونية أخرى[1]:

- الخصوصية والأمان، حيث تتمتع الإدارة الإلكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصداقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في خدمة العاملين.
- السرعة والدقة في تخزين المعلومات وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.
- الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضي المستفيدين.
- تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت.
- التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.

---

(1) Newman, B. & Conrad, K.: **A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies**, The Knowledge Management Theory Papers, Fhe Knowledge Management Forum, 1999, P. 59.

ثانياً- سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد الكثير أنه عندما يتم تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المشاكل والمصاعب التي تواجه الإدارة، لكن ما نلحظه على أرض الواقع يشير إلى أمر مختلف حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال، أخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو طارئة ومن السلبيات التي تظهر أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يأتي:

1- زيادة نسب البطالة:

تعتبر زيادة معدلات البطالة من الأسباب التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لوتم الاستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وحرية خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الاعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.

2- التجسس الإلكتروني وفقدان الأمان[1]:

التجسس الإلكتروني يستهدف الإطلاع على معلومات مؤمنة في جهاز حاسب إلى آخر عبر الشبكة، وليس مسموحاً لغير المخولين بالإطلاع عليها، وغالباً ما تكون هذه المعلومات في غاية السرية والأهمية لمالكها، وتتم هذه الأفعال بقصد الإضرار بالغير وفي الكثير من الأوقات يؤدي التعامل الإلكتروني والتعاملات المالية وبطاقات الائتمان، عن طريق فالمخرب (Gracker) أو المخترق (Hacker)، فالمخرب هو الذي يقوم يحذف ملف أو تشغيل آخر أو جلب ملف أو تدميره ويتم ذلك عادة باستخدام برامج تعتمد على نظام (العميل، الخادم) (Client/Sever)، أما المخترق هو الذي يقوم بالاختراق عن طريق كسر كلمة السر ومعرفة مفتاح الأمان، ويتم ذلك بطرق غير مشروعة مثل القرصنة، ويمكن تعريف القراصنة بأنهم

(1) Davis, Ian: **Crime and the Net:** An Overview of Criminal Activity on the Internet and the legal community's, 1998, P46.

من يحاولون الدخول لأنظمة الكمبيوتر والمعلومات بطريقة غير شرعية وذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية[1].

3- شلل الإدارة في حال أي خلل:

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بدون مقدمات أو اعتماد لتسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولي ولم نربح الثانية، ومن شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية، تنظيمية وأمنية. تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، أو تعطل تطبيق المشروع، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

أولاً- معوقات إدارية وتنظيمية:

تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية والتنظيمية والتي يمكن عرضها فيما يلي[2]:

1- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

2- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها.

3- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

---

(1) Loudon, Kenneth & Loudon, Jane: **Management Information Systems Management the Digital Firm**, 9th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006, P.346.

(2) نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، **إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية**، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 107.

5- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

6- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري بالمؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.

7- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.

8- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

ثانياً- معوقات مالية:

يعد النقص في الموارد المالية مع العصر الرقمي معوقا يواجه المؤسسات في استغلالها وممارستها للتكنولوجيا الحديثة في أداء أعمالها، والتي يمكن تلخيصها في ما يلي[1]:

1- قلة الموارد المالية للمؤسسات المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.

2- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

3- تكلفة استخدام شبكة الانترنت.

4- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل.

5- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.

6- تقف تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنيت عائقا أمام الأسر الفقيرة، مما يعيق إمكانية تواصل هذه الأسر مع الدوائر الإدارية.

ثالثاً- المعوقات البشرية:

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من المعوقات البشرية تتمثل فيما يلي[2]:

1- انعدام الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.

2- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية.

---

(1) حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 192 -193 .

(2) عصام عبد الفتاح مطر، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص52 .

3- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالمؤسسة.

4- نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.

5- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرهبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.

6- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا.

رابعاً- المعوقات الفنية (التقنية):

تتمثل أهم المعوقات التقنية فيما يلي[1]:

1- أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية: ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب، وإصلاحها، وتحديث الأجهزة القديمة.

2- عجز البنى التحتية كالشبكات مثلا لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.

3- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية لقلة الخبرات الفنية. وضعف جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات في الدول على شبكة الانترنت.

4- المخاطر التي يتعرض لها الموقع على الأنترنت، ومخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة والسطو عليها عند إجراء تعامل على الشبكة المعلوماتية، وغياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونيا مما يثير مشكلة إثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات.

---

(1) حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 194.

خامساً- معوقات تشريعية:

تحُول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة، وهي معوقات عامة تحتاج إلى تدخل على الدولة، وإن كان بعضها داخليا يخص المؤسسات سواءً الخاصة أو الحكومية، ومن تلك المعوقات التشريعية نذكر [1]:

1- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.

2- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار المؤسسات.

3- صعوبة تطبيق المسؤولية الجزائية على سلوكيات مرتبطة ببيئة التقنية ومن ذلك التزوير التقني جرائم الاختلاس والسرقة وإساءة الائتمان وإساءة استعمال السلطة والتعسف بها.

سادساً- معوقات أمنية:

يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهواجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، ومن بين المعوقات الأمنية ما يلي[2]:

1- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.

2- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة تتفق عليها كل الأطراف المعنية.

---

(1) حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية المفاهيم .الخصائص .المتطلبات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011 ، ص 195-197.

(2) صدام خمايسة، **الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2013، ص 99.

3- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتكون صورة متكاملة، وتتمثل في الآتي[1]:

أولاً- المتطلبات الإدارية:

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: الإدارة الإلكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح الإداري، لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار قانون أو لوائح إدارية من الإدارة العليا، بل تتطلب تغيرا في طريقة تفكير المسئولين وطريقة إدارتهم لمسئوليتهم وفي كيفية نظرتهم إلى وظائفهم هذا يتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسئولين في المؤسسة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وتشغيل وتطوير.

3- القوانين والتشريعات: يشمل وضع القوانين والتشريعات التي تحدد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

4- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 250.

من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

5- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

6- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات[1].

7- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.

ثانياً- متطلبات تقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير مجموعة من المكونات المادية، التي من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

1- أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وقدرتها، بالإضافة إلى أجهزة المساندة لعمل الحاسوب أو الملحقة به، والتي تعتبر لازمة وضرورية ليمكن الاستفادة من قدرات الحاسوب كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.

2- نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة.

3- متطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب مثل: البرامج والمواقع، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، وغير ذلك.

4- شبكات الحاسوب وتعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها وتتمثل عناصر البنية الشبكية في الانترنت (internet) والشبكات المحلية (LAN)، والانترانت (INTRAET) والاكسترانت.

---

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 253.

5- وسائل الاتصال وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر، وتعد عنصرا رئيسيا في بناء الشبكات لكونه الوسيلة التي تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة.

ثالثاً- المتطلبات البشرية[1]:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة.

- ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصال الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهناك جملة من المتطلبات البشرية:

1- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه، في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

2- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

3- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد من اجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

رابعاً- المتطلبات المالية[2]:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار وبلوغ الأهداف منها:

1- الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة، إنشاء المواقع، وربط الشبكات.

2- الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

3- الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

---

(1) العلاق، المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، ص 217.

(2) محمد الصيرفي، **الإدارة الالكترونية**، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 80.

4- الدعم المالي اللازم لتحديث الحواسيب والبرمجيات.

خامساً- متطلبات أمنية:

وهي متطلبات السلامة وأمن المعلومات، ويقصد بها، الوسائل، والأدوات، والإجراءات، اللازم توافرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية. هي تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستفيدين ومن المعروف أن أي جهاز حاسوب الذي يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:

1- التشفير: يعد أحد الأنظمة الأساسية التي تحقق تأمين كل الأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، وتأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

2- تسجيل وقائع الاستخدام بدقة طالما أن كل الرسائل والأوامر تمر به عند خروجها إلى الانترنت وقدومها منها:

- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات بين المستفيدين ومصادر المعلومات.
- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.

خاتمة الفصل:

الإدارة الإلكترونية هي وليدة ظاهرة تكنولوجية المعلومات والاتصالات، متمثلة في شبكة الإنترنت التي أحدثت ثورة في مجال تداول المعلومات وأسلوب حياة الأفراد، ولم تتضح معالم هذه الثورة إلا بعد منتصف التسعينيات، لذا فإن تعريف الإدارة الإلكترونية اتخذ عدة أشكال ولكنها اجتمعت هذه التعاريف على أن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو إلى قطاع الأعمال أو الإدارات الحكومية من خلال شبكات المعلومات والبيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة من الإنترنت، والهاتف، وغيرهما مما يدعم كفاءة وفاعلية الأداء.

بالإضافة إلى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يبقى في حاجة إلى مقومات لضمان النجاح من التزام من طرف القيادات السياسية، ووضع خطط إستراتيجية وإعادة تأهيل الموارد البشرية....الخ.

ومن الأنسب أن يتم التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل مرحلي لضمان فرص أكبر للنجاح والتعرف على المشاكل ومعالجتها بكفاءة وفاعلية وبناءا على الخبرة الكامنة والمتراكمة.

إلا أن هذه التكنولوجيا الجديدة تحمل في طياتها مخاطر متعددة، وكلما ارتقت التكنولوجيا زادت مخاطرها بالقدر نفسه، لذلك فإن ظاهرة الإدارة الإلكترونية تحمل في داخلها من المخاطر ما يدعو إلى وضع الأساليب والوسائل للحد منها.

ولتفادي فشل الإدارة الإلكترونية فإنه على القائمين بالمشروع تحديد عوامل النجاح وعوامل الفشل بهدف تطوير نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف؛ مما يساعد على مضاعفة فرص نجاح المشروع، ودراسة الإيجابيات والسلبيات الناجمة عن تطبيق المشروع.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء المؤسسة وتقييمه

مقدمة الفصل

يُعدّ مصطلح أداء المؤسسة من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم أداء المؤسسة والمصطلحات المتقاربة له؛

المبحث الثاني: أنواع أداء المؤسسة وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه؛

المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم أداء المؤسسة والمصطلحات المتقاربة له.

يعد أداء المؤسسة مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.

لقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة مفهوم أداء المؤسسة، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع عام حول مفهوم واضح ومحدد للأداء، وذلك لعدة أسباب من أهمها اختلاف اتجاهات الباحثين ونظرتهم لأداء المؤسسة، وكذلك تعدد مجالات أداء المؤسسة، فمنهم من يميل إلى دراسة الجانب الكمي للأداء، فيما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي، فلا يكتفي بالتعبير عن أداء المؤسسة، بمجرد نسب وأرقام[1].

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمعظم المؤسسات، ويرجع أصل كلمة الأداء إلى اللغة الإنجليزية " To perform " والذي يعني: " تنفيذ مهمة أو تأدية عمل "[2]، كما يقصد به أيضا المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها[3].

ويعرف Peter Drucker أداء المؤسسة على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[4].

بينما يرى قسم آخر من المفكرين (Miller et Bromily) أن: " أداء المؤسسة هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد والمادية والبشرية والمتاحة لها، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[5].

---

(1) الجيلالي بوزكري، **شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008، ص 51.

(2) المرجع نفسه، ص51.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، د.ن، 2005، ص 3.

(4) صلاح عبد الهادي، **إدارة الجودة نحو أدار متميز، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8- 9 مارس 2005.

(5) إلياس العيداني، **دور التقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008، ص 47.

من خلال تعريف يتضح جليا أن مفهوم أداء المؤسسة يتضمن عنصرين يتمثل الأول في تحقيق الأهداف، أما العنصر الثاني فيتمثل في استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثلا، لتحقيق تلك الأهداف.

ويقول Lorrino.Ph أن الأداء هو الوحيد في المؤسسة الذي يمكن من تحسين الثنائية (القيمة/ التكلفة) [1].

فهو بذلك يرى أداء المؤسسة كعلاقة بين الثنائية (القيمة المتكلفة) أي مدى قدرة المؤسسة على تعظيم الفرق بين مخرجات المؤسسة، أي القيمة المضافة والتي تتمثل أساسا في السلع والخدمات والتكاليف التي تتحملها جراء تقديم هذه الخدمات[2].

وعليه فإن أداء المؤسسة هو قدرتها على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية؛ فهو بذلك محصلة لتفاعل جميع العناصر الداخلية والخارجية.

يرى Lorrino.Ph أن أداء المؤسسة هو " الفرق بين القيمة المقدّمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة.

إذن: الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة.

أي أن أداء المؤسسة هو تعظيم الدالة Max[V- Σ(ci)]، بمعنى آخر هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة"[3].

هناك من الباحثين كذلك (مثل Castelnau.J) من يقرن أداء المؤسسة باستراتيجيتها حيث يعتبرون أنه حتّى تحقق المؤسسة أداءً متميّزاً عليها أن تكون أولا تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية، وبعبارة أخرى فهم يعرّفون أداء المؤسسة بأنه " التفوق

---

(1) الجيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(2) إلياس العيداني، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(3) Lorrino Phillipe, **Comptes et récits de la performance ,** Editions d'Organisations, Paris, 1996, p 47-48.

الإستراتيجي والمتمثّل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق فأداء المؤسسة حسب هؤلاء المفكرين هو القدرة على تحسين النسبة التالية:

$$\frac{\text{القيمة من وجهة نظر الزبون}}{\text{تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة}"(1)}$$

من هذين التعريفين يمكن استنتاج أنهما يتفقان في كون أداء المؤسسة هو تعظيم قيمة المنتجات والخدمات.

أمّا Drucker.P فيعرّف أداء المؤسسة بأنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمّال"(2) ويتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wierseman حيث يعتبران " الأداء بكونه قدر المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"(3) ويستمدّ من هذا التعريف أنه تمّ التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثّل – باتفاق معظم الباحثين– في البقاء والنمو.

وقسم آخر من المفكرين (Miller & Bromily, 1990) يرى أن "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"(4).

من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح أداء المؤسسة، فهي في الواقع تصبّ في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين – على اختلاف اتجاهاتهم– على أن مصطلح أداء المؤسسة هو مرادف للنجاح، فتحقيق التفوق الإستراتيجي (حسب تعريف Castelnau وأتباعه (ما هو إلاّ سبيل لبقاء ونمو المؤسسة وهو ما ينصّ عليه Drucker.P والذي بدوره يتأتّى من خلال تعظيم قيمة المنتجات الذي يتضمّن الاستغلال الكفء لموارد المؤسسة

(1) Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique** , Editions d'Organisations, Paris, 1999, p73.

(2) Drucker Peter, **L'avenir du management selon Drucker** , Editions Village Mondial, Paris, 1999, p73.

(3) عداي الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص 231.

(4) المرجع نفسه، ص 231.

وتحقيق الأهداف بفعالية، فهذه التعاريف هي في الأصل مكملّة لبعضها، إذن فأداء المؤسسة يمثّل نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيّف مع البيئة وفق أسس ومعايير محدّدة تضعها المؤسسة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

المطلب الثاني: المصطلحات المتقاربة لمفهوم أداء المؤسسة.

ترتبط بمفهوم أداء المؤسسة مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدّى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد:

1- الكفاءة (Efficience):

" إن مفهوم الكفاءة يتصلّ بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلّما كانت المدخلات أقلّ وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبّراً عن عنصر الكفاءة في الأداء"[1]، وهذا يدلّ على أن الكفاءة هي عنصر من الأداء.

كما أن الكفاءة تعني: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقلّ أي إبقاء التكلفة في حدودها الدّنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.

وبالتالي فإن:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

"[2].

وهذا التعريف هو مقارب للتعريف الذي قدّمه Mintzberg.H في كتابه " Administrative Behaviour " حيث يعرّف الكفاءة على أنها القدرة على اختيار

---

(1) كمال نور الله، **وظائف القائد الإداري**، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، ط1، دمشق، 1992، ص 15.

(2) علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 6.

السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة "[1].

2- الفعالية (Efficacité):

هناك شبه إجماع من طرف الباحثين والمفكرين في ميدان المعرفة الإدارية (أمثال Katz, A, Kahn, Kalika.M و Etzioni [*]) حول مفهوم الفعالية، لذلك سنقتصر فقط على تقديم التعاريف التالية:

يرى الباحث أحمد نور أن " الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتمّ قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، طبقاً للخطّة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"[2].

أمّا Kalika.M يعرّف الفعالية كما يلي: " الفعالية هي درجة تحقّق الأهداف المسطّرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فأن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل أنها تتضمّن الكفاءة"[3].

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أنه هناك ارتباطاً وثيقاً بين الكفاءة والفعالية، لكم قد تتميّز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف، لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد كما قد يكون العكس، إلاّ أن الكفاءة تعتبر من العناصر الهامّة والضرورية لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف، وهذا ما أكّده Kalika.M في تعريفه حيث قال: " أثبتت الدراسات أيضاً أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيّراً تابعاً يتحدّد بفعل عدد من المتغيّرات

---

(1) Mintzberg Henry, **Le management au cœur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998, p480.

(*) Etzioni Amatai: من مواليد 1929، باحث في علم الاجتماع، مارس التدريس بالعديد من الجامعات الأمريكية، وحاليا هو أستاذ بجامعة جورج واشنطن، وله أيضا رصيد هام من المؤلفات منها:
Modern Organisation, A new approch to international relations (94)

(2) نور أحمد، "**مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 59.

(3) Kalika. Michel, **Structures d'entreprises, Réalités, déterminants, performances**, Editions economica, Paris, 1995, p328.

المستقلة، وإحدى هذه المتغيّرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحدّدة"[1]، وعلى هذا الأساس يتضح جليّاً أنه يستلزم على المؤسسة أن تحقّق مستوى معيّن من الكفاءة والفعالية معاً، حتّى تتمكّن من البقاء والنمو.

- **العلاقة بين الكفاءة والفعالية:**

تعتبر كل من الكفاءة والفعالية مثلا زمان بمعنى أن المؤسسة هي التي تحسن استخدام مواردها الإنتاجية، وحسن استخدام هذه الموارد يساهم بدرجة كبيرة (مع إبقاء العوامل الأخرى ثابتة) في تحقيق الأهداف، كما أن تحقيق الأهداف قد يحمل في طياته أيضا حسن استخدام الموارد، فالرشد في استخدام الموارد، قد يضمن بدرجة كبيرة تحقيق الأهداف، وتحقيق الأهداف قد يعكس في بعض الأحيان الرشد المشار إليه[2].

ومنهم من يرى أن الكفاءة تعتبر من العناصر الهامة والضرورية لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف، وهذا ما أكده M. Kalila حيث قال: <<أثبتت الدراسات أيضا أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

لكن قد تحقق المؤسسة الكفاءة دون بلوغ الفعالية، وذلك كما في الحالات التالية[3]:

- تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف قصيرة الأجل، دون أن يتوافر الأساس الفكري القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن المؤسسة من ربط حاضرها بمستقبلها.
- وجود ظروف أو قوى خارجية، مثل حدوث الكساد، حيث يؤثر على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة في تحقيق النتائج السريعة والمرئية وبالتالي الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل، وذلك على حساب كمية الموارد المستخدمة، مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة وبالتالي فعالية المؤسسة في الأجل الطويل.

ويمكننا أن نبين العلاقة الموجودة بين كل من الكفاءة والفعالية في تحديد مستوى أداء المؤسسة الذي تطمح إليه المؤسسة للوصول إليه، وذلك بناءً على الموارد والإمكانيات المتوفرة لها والأهداف التي ترغب في تحقيقها.

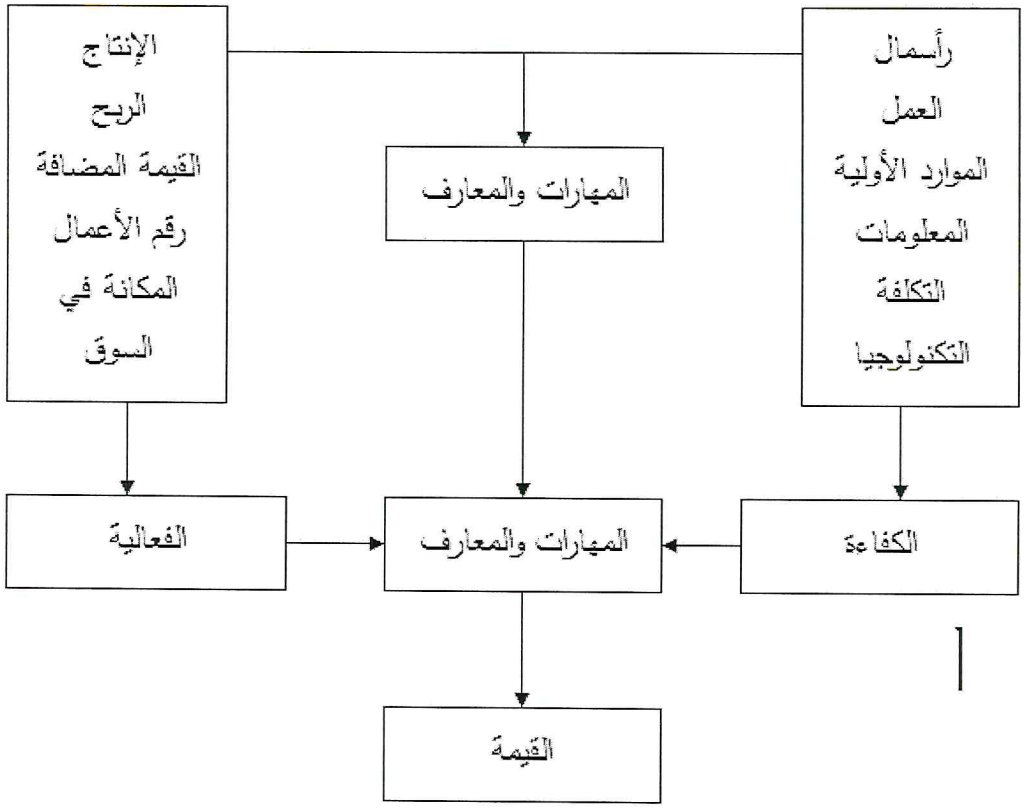
---

(1) علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(2) الجيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(3) المرجع نفسه، ص 54.

شكل رقم (5): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة: **المنظور الاستراتيجي لمفهوم الأداء، العوامل المفسرة له، وقياسه**، المجلة الجزائرية للتسيير، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، العدد 3، جانفي- جوان 2008، ص 163.

3- الإنتاجية:

ذكرت الإنتاجية أول مرة ف مقال Guesney، وذلك عام 1766م، بعدها وفي سنة 1983م عرفها Littré على أنها الرغبة في الإنتاج[1]، ولم تعرف الإنتاجية بشكل دقيق حتى أوائل القرن العشرين على أنها علاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات.

كما تعرف على أنها: " المخرجات المنتجة من السلع والخدمات وكمية المدخلات وقد تمثل هذه المدخلات: العمل المكامن، المعدات، المواد الأولية، والأرض[2]. ومنه يمكن القول بأن اعتماد مؤشر الإنتاجية الكلية يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بكفاءة وفعالية.

(1) سونيا البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 273.

(2) خيضر كاظم حمود وهايل فاخوري، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 50.

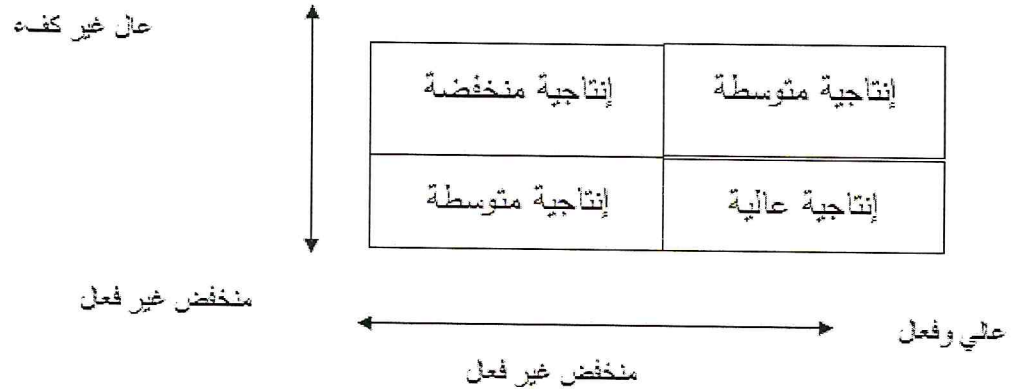
فهي عبارة عن مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة أو هي الناتج أو محصول معين (مخرجات) تصل إليه باستخدام موارد معينة (مدخلات) وعليه يمكن التعبير عن الإنتاجية بالعلاقة التالية[1]:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المحصول (المخرجات)}}{\text{الوسائل المستخدمة (المدخلات)}}$$

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم الإنتاجية، ارتبط بكل من الفعالية والكفاءة من حيث أن يركز على النسبة بين المخرجات والمدخلات، وهو ما يعكس مفهوم الكفاءة الذي يركز على تعظيم مخرجات المؤسسة، من أقل مدخلات ممكنة، أي تعظيم الإنتاج أو المخرجات بشكل أعظم تحت قيد تقليل ما أمكن من المدخلات، كما تعتمد على مفهوم الكفاءة من حيث حرص المؤسسة على بلوغ أهدافها المخطط لها[2].

وترتبط الإنتاجية بأداء المؤسسة وما تحققه من أهداف من خلال المفهومين السابقين أي (الكفاءة والفعالية)، والشكل التالي يبين العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية، كأبعاد هامة للأداء.

شكل رقم (6): العلاقة بين الفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.



المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، د.ت، ص 31.

ترتبط زيادة الإنتاجية بمدى كفاءة التخطيط ونجاعة تسيير الموارد البشرية والمادية، وكذا عند استعمال الفنية والتكنولوجية والأبحاث العلمية وتطبيقاتها بطريقة صحيحة، إذ أن العلاقة الإنتاجية والكفاءة هي نفسها، أي النسبة بين المخرجات إلى المدخلات بينهما يتم التعبير عن هذه النسبة

(1) علي الشرقاوي، **إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكلي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 17.

(2) إلياس العيداني، مرجع سبق ذكره، ص 52.

بالقيمة أو التكلفة فيما يخص الكفاءة، وبالحجم فيما يخص الإنتاجية، فالفرق يزول بين هذين العنصرين بإدخال الكمية في الإنتاجية والقيمة أو التكلفة في الكفاءة أما الفعالية فتتمثل في درجة تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة بين المخرجات المتوقعة.

4- المردودية:

يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، والتكيّف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغيّر دائم.
إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها. فأرباحهم تتوقّف على مستوى المردودية التي تُحقّقها المؤسسة[1].

5- التنافسية:

ويقصد بها: قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة"[2] و" تتطلّب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير: المستوى الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب، تمكّن المؤسسة من رسم أهدافها المرجوّة، والمستوى العملي الذي يستغلّ بطريقة كفؤة هذه الطاقات حتى يحقق تلك الأهداف ضمن قواعد اللعب"[3].

إن" مفهوم أداء المؤسسة هو مفهوم شامل يتضمّن التفوّق والتميّز على كلّ المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من مصطلح أداء المؤسسة فهي تخصّ جزء من الأداء، فالمردودية تتضمّن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوّق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمّن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميّز وشامل لكل وظائفها.

---

(1) Kalika.Michel, **Comptabilité générale & analyse financière**, Collection Management, (CD ROM).

(2) Barraux.jacques, **Entreprise et performance globale**, Editions economica, Paris, 1997, p34.

(3) Berrah Lamia, **L'indicateur de performance، Concepts & Applications**, CEPADUES Editions, Toulouse, 2002, p135.

المبحث الثاني: أنواع أداء المؤسسة وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: أنواع أداء المؤسسة وأبعاده وجوانبه.

أولاً- أنواع أداء المؤسسة:

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لدراسة أداء المؤسسة الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية[1]:

1- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

أ- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

2- معيار الشمولية:

يمكن تقسيم هذا أداء المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

أ- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالاستمرارية والنمو والربحية.

ب- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية

---

(1) شرف الدين مومن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة نقاوس للمصبرات، باتنة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2012، ص 52-53.

(الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثانياً- أبعاد أداء المؤسسة:

هناك أربعة أبعاد لأداء المؤسسة تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي[1]:

1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

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

3- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية 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 (صراعات، أزمات).

---

(1) شرف الدين مومن، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

4- البعد البيئي: والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

ثالثاً- جوانب أداء المؤسسة:

بما أن أداء المؤسسة هو مفهوم شامل فأنه لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعدّاه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي.

1- الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي هو الصفة التي تنظَّم بها المؤسسة لبلوغ أهدافها، والطريقة المعتمدة لبلوغ تلك الأهداف.

ارتبط أداء المؤسسة لفترة طويلة بالهيكلة التنظيمية، غير أن هذا التقدير المبالغ فيه للهيكلة لم يخدم كثيراً المؤسسة بفعل التغيّرات اللامتناهية لمحيطها، ممّا ينجم عنه في كلّ مرّة إعادة هيكلة جديدة حتى أصبح الأداء لا يتوقف عن الانتظار في سبيل البحث عن "أحسن تنظيم"، لكن حالياً وفي ظلّ القيادة الإستراتيجية أصبح أداء المؤسسة يُقيّم بالنسبة للمنافسة في الأسواق، ويتمثّل في القدرة على الاستجابة للانتظارات الخارجية مستقلاً بذلك عن الهيكلة التنظيمية[1].

لكن هذا لا ينفي ضرورة وجود تنظيم داخل المؤسسة، بل على العكس فأن التنظيم الجيّد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة، وعليه فأن Kalika.M ينص على وجود أربعة عوامل ضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية، تتمثّل في[2]:

أ- **احترام الهيكلة الرسمية:** أن عدم احترام الهيكلة الرسمية ينجرّ عنه حدوث اختلالات داخل المؤسسة.

ب- **العلاقات بين المصالح:** أن همّ الإدارة هو الحدّ أو على الأقلّ التقليص من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح بهدف خلق جوّ من الانسجام والتنسيق.

ج- **الانتقال الجيّد للمعلومات:** أن الانتقال الجيّد للمعلومات ما هو إلاّ تجسيد لعلاقات الانسجام والتنسيق بين المصالح المذكورة آنفاً. فالانتقال الأفقي للمعلومات لا يؤثّر وحده

(1) Castelnau et autres, Op.cit, p76.

(2) Marmuse. Christian, **Politique générale, Languages, modèles et choix stratégique**, Editions economica, Paris, 1992, p105.

على الفعالية التنظيمية، بل لابد كذلك من إدراج الانتقال العمودي، وهو يمثّل تبادل المعلومات بين إدارة المؤسسة ومستوياتها المختلفة.

د- مرونة الهيكلة: وهي مقدرة الهيكلة التنظيمية على التغيّر للتكيّف مع قيود المحيط.

2- الأداء الاجتماعي:

يتمثّل الأداء الاجتماعي في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، لأن الاقتصار على تحقيق الجانب الاقتصادي مع إهمال الجانب الاجتماعي للأفراد قد يؤدي إلى التسبب في نتائج وخيمة على المدى الطويل.

ومن النقاط التي يستحسن الاهتمام بها نذكر ما يلي[1]:

- ✓ طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على جودة القرارات الجماعية المتخذة،
- ✓ أهمية النزاعات والأزمات الاجتماعية (من حيث العدد، الخطورة، المدة...)،
- ✓ مستوى رضا العاملين (والذي يمكن تقييمه بالاستعانة باستجوابات داخلية للأفراد)،
- ✓ الغيابات معدّل دوران العمّال الذي يعتبر مؤشرا على مدى وفاء الأفراد للمؤسسة،
- ✓ المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة،

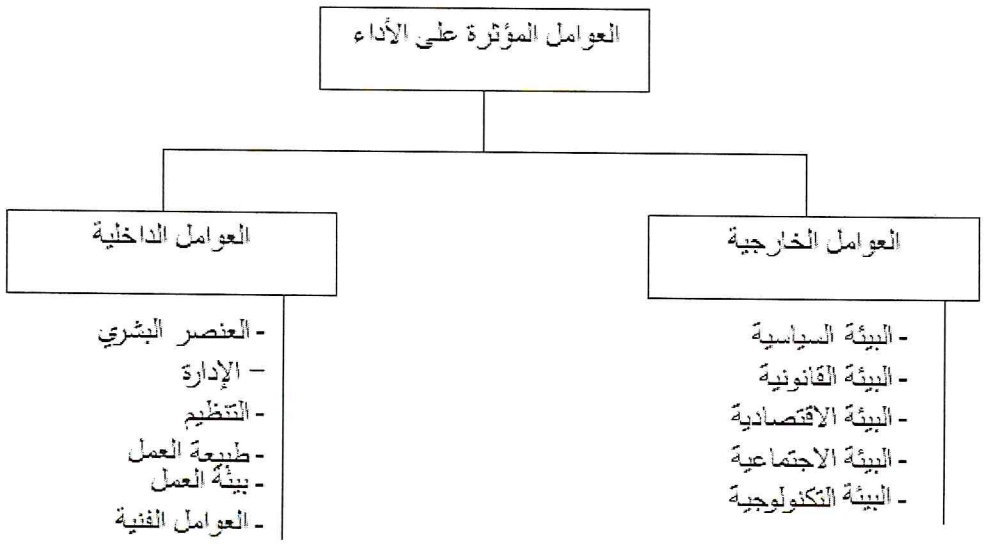
الاهتمام بهذه النقاط يهدف إلى تحسين علاقة الأفراد بالمؤسسة، ويحثّهم على بذل مجهود أكبر، ويولّد وفاءهم تجاه المؤسسة.

(1) Marmuse. Christian, **dans performance, Encyclopédie de gestion** , Tome 2, Editions Economica, Paris, 1997, p 2202.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

تسعى المؤسسة من خلال وجودها في بيئة الأعمال والمنافسة إلى تحقيق أهدافها المسطرة، ولا يتحقق لها ذلك في ظل توفر عوامل النجاح والقيام بكافة أعمالها ونشاطها بشكل كفء وفعال، وتحقيق مستويات أداء عالية تضمن لها الاستمرار والمركز التنافسي المتميز، ويجب على المؤسسة للوصول إلى مستويات الأداء العالية أن تأخذ بعين الاعتبار الكثير من العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليها بالشكل الذي يرفع من أدائها أحيانا، كما يؤدي أيضا إلى تخفيض مستوياته، ويكون ذلك من تعدد تأثير هذه العوامل، إذ يمكن أن يكون التأثير مباشرا من خلال العوامل الداخلية أو تأثيرا غير مباشر من خلال العوامل الخارجية، وعليه يمكن تمثيل العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة في الشكل.

شكل رقم (7): العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.



المصدر: علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 27.

أولاً- العوامل الداخلية:

وهي مختلف العوامل التي تخضع لإدارة المؤسسة وسيطرتها، وهي متعددة، نذكر منها العناصر التالية[1]:

(1) علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

1- العنصر البشري:

وهو من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في نجاحها واستمرارها وتحقيقها لأهدافها، ويكون تأثير العوامل الإنتاجية الأخرى بقدر تأثير وقرارات العنصر البشري ذاته، حيث أن المؤسسة التي تهدف إلى أداء تنافسي متميز، يجب أن تتمكن من الحصول على مورد بشري متميز، فالتحديات التي تواجهها المؤسسات من ندرة الموارد المادية والمالية لا يمكن مقارنتها بالتحديات التي تواجهها من اجل الحصول على المورد البشري الاستثمار فيه، ذلك أن الاستثمار في العنصر البشري يعتبر الأهم بالنسبة للمؤسسات.

2- الإدارة والتنظيم:

تؤثر الإدارة بوظائفها (التخطيط، التنسيق، القيادة، والرقابة) تأثيرا مباشرا على أداء المؤسسة، ذلك أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والاستعداد له، والخطأ فيه يؤثر على معظم العمليات الآتية، فالتنظيم وما يمثله من تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والتوجيه وما تساهم فيه من تحديد أحسن لأداء الأعمال يؤثر أيضا على الأداء التنافسي للمؤسسة.

3- طبيعة العمل:

تتمثل طبيعة العمل في مدى أهمية الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف في المؤسسة، ومقدار الفرص التي يملكها والتي تتمثل بشكل أساسي في نمو الترقية والإشباع الوظيفي المتوقع، إذ أن إنتاجية الفرد تتحدد بعدة عوامل أهمها درجة دافعيته للعمل وكذلك ولائه للمؤسسة.

4- بيئة العمل:

يتحدَّد أداء الفرد في المؤسسة بشكل عام بعدة عوامل داخلية والتي تتمثل في العلاقات الاجتماعية، التنظيمية (الأفقية، والرأسية)، درجة الاتصال والعلاقات العامة، وكذلك نظام الأجور والحوافز، وعليه فإنه يضاف لمفهوم الأداء البعد البيئي ويعبر عنه بالعلاقة التالية[1]:

الأداء = القدرة × البيئة × الدافعية

من هذه العلاقة يتضح لنا جليا أن بيئة العمل وما تتضمنه من عناصر داخلية تؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء التنافسي للمؤسسة، حيث أنها ترتبط معه بعلاقة طردية، أي كلما تحسنت البيئة الداخلية لعمل المؤسسة تحسن الأداء التنافسي للمؤسسة والعكس صحيح.

---

(1) إلياس العيداني، مرجع سبق ذكره، ص 64.

5- العوامل الفنية:

تعد العوامل الفنية عاملا مهما في التأثير على إنتاجية العامل وبالتالي على أدائه العام، فمعرفة استخدام الآلات والمعدات وتوفر مقومات العمل يساهم في تحسين الإنتاجية، واستمرار العمل ومنه تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن أداء المؤسسة هو دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي تؤثر فيه سلبا أو إيجاباً، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم بها وتعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية.

ثانياً- العوامل الخارجية:

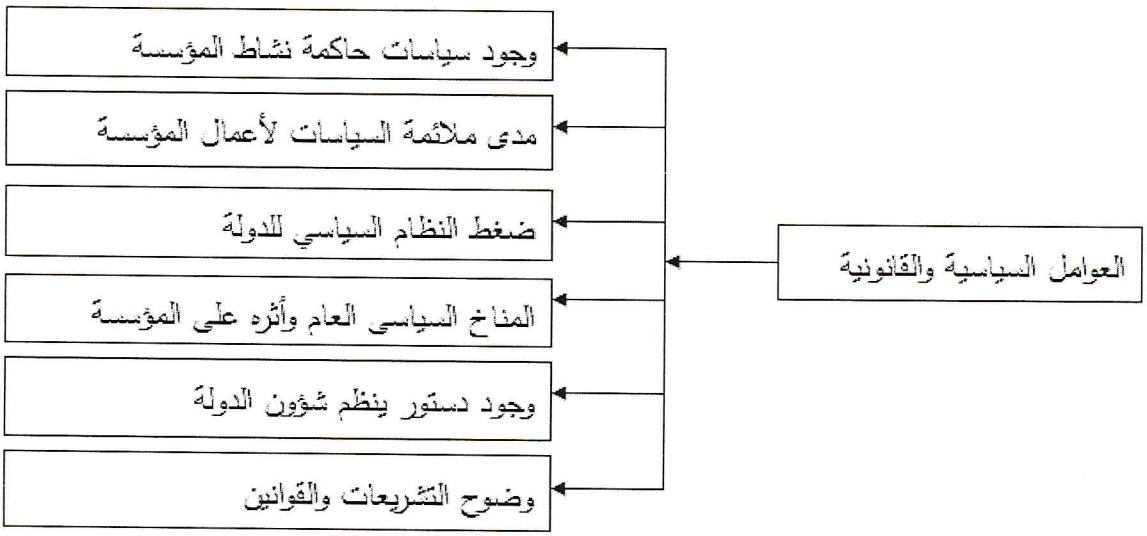
تتمثل في العوامل التي لا تملك المؤسسة أن تتحكم أو تسيطر عليها وتتمثل في:

1- البيئة السياسية:

تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على نشاط وأداء المؤسسة، وتحدد توجهاتها حيث تتأثر المؤسسات بالنظام السياسي للدولة، ومدى استقراره ومرونته وقدرته على توفير المناخ الملائم لأنشطة كافة القطاعات الحيوية، بما أن في ذلك المؤسسات الاقتصادية[1].

ويمكن توضيح العوامل السياسية والقانونية في الشكل الموالي:

شكل رقم (8): العوامل السياسية والقانونية المؤثرة على أداء المؤسسة.



المصدر: محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 203.

(1) علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 28.

1- البيئة الاقتصادية:

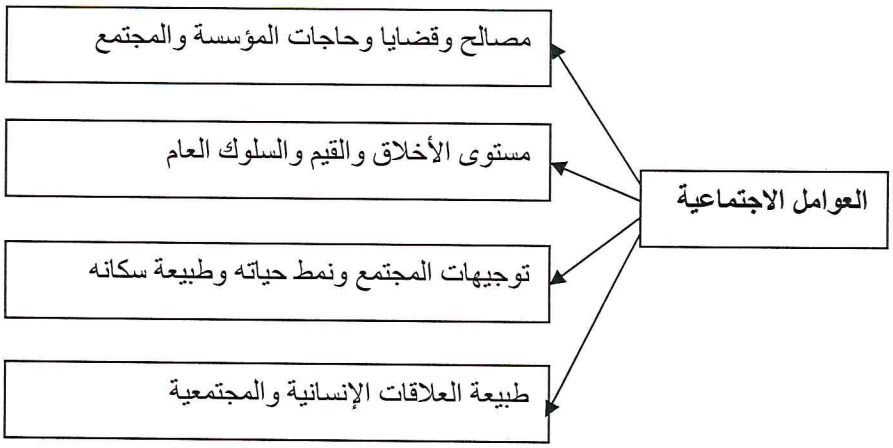
وهي المجال الحيوي المباشر لنشاط كافة المؤسسات على اختلاف مجالاتها، وأي تغيير بها يؤثر عليها مباشرة، وتشتمل البيئة الاقتصادية في طبيعة النظام الاقتصادي المفروض على الدول وهو الاقتصاد الحر، بما يمثله من الانفتاح وحرية انتقال رؤوس الأموال والمنافسة الشديدة.

2- البيئة الاجتماعية:

إن عادات، تقاليد، معتقدات وميول أفراد المجتمع لها تأثير كبير في توجيهات واستراتيجيات المؤسسة التي على أساسها تطمح لتوفير السلع والخدمات، ذلك أن البيئة الاجتماعية والأفراد هما مجال عمل المؤسسة وهدفها[1].

ويمكن توضيح العوامل الاجتماعية في الشكل الموالي:

شكل رقم (9): العوامل الاجتماعية المؤثرة على أداء المؤسسة.



المصدر: محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 203.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة أهم العوامل الحديثة التي لا يمكن إهمال تأثيرها، ليس فقط على أداء المؤسسة، وإنما على كافة الأنشطة والعمليات والوظائف التي تعنى بها المؤسسة.

3- العوامل التكنولوجية:

إن مدى توفر التكنولوجيا والتقنية يؤثر على مدى كفاءة وفعالي كافة أنشطة وعمليات المؤسسة، حيث انه لا يمكن تجاهل دور التكنولوجيا والتقنية في تسهيل كافة العمليات، وسهولة الحصول على المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية التي تمكن المؤسسة من تكوين رؤية

(1) الجيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 60.

واضحة حول بيئتها، الأمر الذي يجعلها قادرة على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمنافسة في السوق، كما كان إدخال التكنولوجيا في أنظمة الإنتاج ومتابعة سير العمليات يساهم في التقليل من حدوث الخطأ والوصول إلى مستويات الأداء العالية وبالتالي الحصول على المنتج أو الخدمة بأعلى جودة ممكنة[1].

المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسة.

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغير، وذلك بحكم التغير المستمر في البيئة المختلفة، وضمن إطار عملية التكيف فلا بد من دراسة واستيعاب الآثار الايجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك تواجه المؤسسة مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وان الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية تقييم أدائها وهي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة أداء المؤسسة مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء المؤسسة وأهدافه ومستوياته.

أولاً- تعريف تقييم أداء المؤسسة:

إن تقييم أداء المؤسسة هو: " هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها" أو هو: " معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها "[2].

كما تعرف أدوات التقييم بأنها " الوسائل التقنية أو العمليات التي يمكن بها التدخل في طريقة التقييم، ويمكن لكل طريقة أن تحتوي على عدة أدوات".

هنالك كذلك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة من بينها الشكل القانوني لها، حيث أثبتت الدراسات أن المؤسسات العائلية تكون الأكثر أداء من نظيراتها.

---

(1) علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(2) لمين علوطي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 132.

وبناءً على ما جاء في التعاريف يمكن القول بأن تقييم أداء المؤسسة " يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها"[1].

ثانياً- أهداف تقييم أداء المؤسسة[2]:

لقد اتضح انه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لان المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقدها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها. فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة، حيث يقول R.Quinn ضمن هذا السياق " ببساطة، لا يمكنك إدارة شيء لا تستطيع قياسه ". وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم أداء المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1- **الرقابة:** يهدف تقييم أداء المؤسسة إلى مراقبة الانجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات.

2- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم أداء المؤسسة على مستوى المؤسسات الى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.

3- **تقييم الإدارة:** يعتبر تقييم الإدارة كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح.

4- **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم أداء المؤسسة كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من اجل زيادة الإنتاجية.

---

(1) لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(2) أحمد الصغير ريغية، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية- pmo** -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013-2014 ص 25-26.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم أدائها إلى:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.
- التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا.
- تحقيق افصل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- يهدف تقييم أداء المؤسسة إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يهدف تقييم أداء المؤسسة إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك من اجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

ثالثاً- مستويات تقييم أداء المؤسسة[1]:

هناك ثلاثة مستويات لتقييم أداء المؤسسة تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، والتقييم على المستوى الجزئي، والتقييم على المستوى الفردي:

1- تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من المؤشرات الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعم جوانب القوة في ادائها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة .
- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

---

(1) أحمد الصغير ريغية، مرجع سابق، ص 29.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتاج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول المؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، والاستثمارية وشؤون العاملين.

2- تقييم الأداء على المستوى الجزئي [1] :

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فان عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى أخر ادني منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق) ويعد تقييم الاداء على هذا المستوى مكملا ومتمما للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم أداء المؤسسة على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير من المستوى الحقيقي للأداء.

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم الأداء قسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال:

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.
- مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من اجل تصحيحها .
- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها واهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

([1]) أحمد الصغير ريغية، مرجع سابق، ص 30.

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم أداء المؤسسة للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

3- تقييم الأداء على المستوى الفردي[1]:

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل والمؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي المتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة. ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتبارها يشكل حجر الأساس للأداء ككل.

ويكمن ابرازاهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

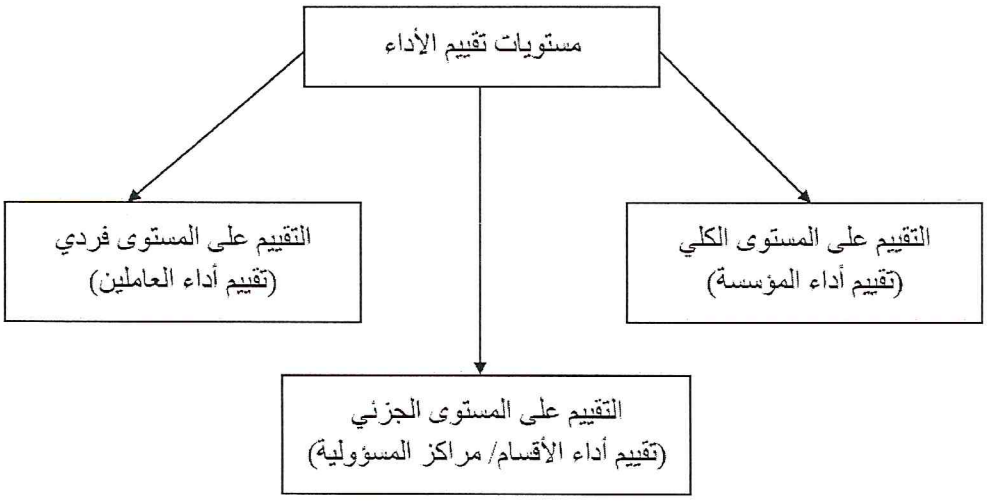
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان .
- التعرف الواضح والدقيق لوجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية، كما تشترك بيضا في البعد الزمني للتقييم. وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينها في النوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة.

ويمكن توضيح المستويات الثلاثة لتقييم أداء المؤسسة في الشكل الآتي:

([1]) أحمد الصغير ريغية، مرجع سابق، ص 31.

شكل رقم (10): مستويات تقييم أداء المؤسسة.



المصدر: زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة،2001، ص 15.

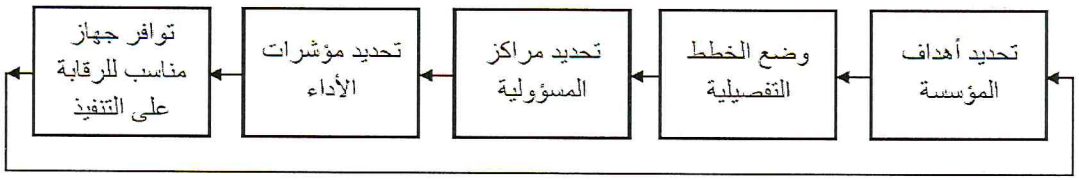
المطلب الثاني: أسس تقييم أداء المؤسسة وأهميته وصعوباته.

تخضع عملية تقييم أداء المؤسسة لمجموعة من الأسس يجب مراعاتها، كما أنها تتبع عددا من الخطوات والمراحل التي ينبغي المرور بها، وكل ذلك بغية الوصول إلى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة.

أولاً- أسس تقييم أداء المؤسسة[1]:

ترتكز عملية تقييم أداء المؤسسة على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (11): الأسس العامة لتقييم أداء المؤسسة.



المصدر: نبيل إسماعيل رسلان، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2008 ،ص34.

(1) أحمد الصغير ريغية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

1- تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله الى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب ان تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.

لقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها والتي تشمل:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية .
- أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضا تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب ان تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحا للمسؤولين عن التنفيذ.

2- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف[1]:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة

(1) أحمد الصغير ريغية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من جهة أخرى

ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد. وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم، من أهمها:

- ضرورة تغطية لأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف.
- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

3- تحديد مراكز المسؤولية[1]:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شانها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها. وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم أداء المؤسسة تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهمية من عاملين هما:

- إجراء تقييم أداء المؤسسة على وجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من اجل الحكم على أدائها الداخلي.
- إذا وقع انحراف او ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

(1)أحمد الصغير ريغية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

4- تحديد مؤشرات أداء المؤسسة:

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه. وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدمها لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر اصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى.

وبالرغم من صعوبة تحديد المؤشرات وما إثارته من جدل، فانه يعد من الضروري على أي مؤسسة أو مركز مسؤولية عند اختيار المؤشرات مراعاة مجموعة من العوامل، أهمها:

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
- اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم استخدام هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعية معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع اهميتة ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

5- توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:

تتطلب عملية تقييم أداء المؤسسة ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة.

ثانياً- أهمية تقييم أداء المؤسسة.

تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة أهمية بالغة نظرا لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص الوضع الحالي والتمكن من تكوين رؤية سليمة عن المستقبل، ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء المؤسسة في النقاط التالية[1]:

- التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة؛
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني، القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة؛
- التحقق من التزام الوحدات التنظيمية بتنفيذ مهامها؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة؛
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعة؛

أما فيما يخص أهمية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة فهي تتلخص في المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية، الاستغناء وتخطيط القوى العاملة، وتحديد مكافآت الأفراد إضافة إلى تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

ثالثاً- صعوبات تقييم أداء المؤسسة[2]:

إذا كانت عملية تقييم أداء المؤسسة على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين، وتبدو وحسب ما سبق سهلة نوعا ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة، يقوم المسيرون من خلالها بقياس انجازات المؤسسة كفاءة وفعالية، فإنها على مستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، وذلك لكون انجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديدة من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى،

---

(1) فاطمة الزهراء عبادي، **دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، مداخلة في الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتجارب وطنية ودولية " الذي نظمته جامعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب – البليدة يومي 18 و19 ماي 2011.

(2) عبد المليك مزهوده، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 98.

فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد السواء، حتى لو توصل الباحثون او المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتا وظرفيا، لان العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون غدا ساخطا عليه ولأتفه الأسباب.

وتبريرا بصعوبة قياس أداء المؤسسة يقول احد الباحثين: " الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات" مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس امرأ صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه أو تكميمه. ونشير هنا إلى أن قياس أداء المؤسسة تعرض لنفس إشكالية قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط او تعميمه على باقي عوامل الإنتاج، الإشكالية التي نتجت أصلا عن مفهوم الأداء في حد ذاته، وذلك من حيث اعتبار مصطلح أداء المؤسسة يشمل كامل المؤسسة أم يخص مواردها البشرية فقط، وحسب الباحثين الذين يحصرونه في الموارد البشري فقط، فان عملية تقييم أداء المؤسسة لا تعدو إلا أن تكون قياسا لانجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر.

وبإضافة إلى هذه الإشكاليات هناك من يطرح أيضا إشكالية المفاضلة بين التقييم النقدي والعيني لان الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي، أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم نجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمرا غير منطقي وغير ممكن، وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار التقييمين بديلين عن بعضهما البعض، بل يكمل احدهما الأخر، كما يؤكده p.lorino حيث يرى أن المعلومة المادية أو غير النقدية تستخدم لتسير العمليات الجارية بينما تستخدم المعلومة النقدية للتسيير الاستراتيجي ومنه فان استخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة إليها أكثر في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، أما المعلومة النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل ويكثر استخدمها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي.

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق تتجلى ضرورة الاهتمام بتطوير أداء المؤسسة والعمل على تقييمه باستمرار وذلك لتحقيق تعظيم الأهداف المسطرة، ففي ظل اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي الكبير وتنامي الاهتمام بالجودة أصبح السعي للتحسين المستمر لأداء المؤسسة هو الملاذ لمواجهة هذه التغيرات ومسايرتها، بما يحقق لها البقاء، النمو والاستمرار خصوصا وأن هذه البيئة وما تحتويه من فرص ليس من السهل الاستفادة منها، إلا من خلال بذل الجهود والأموال، وفق رؤية طويلة المدى نحو تحقيق الأرباح والتفوق على المنافسين مع مراعاة مسؤولية المؤسسة اتجاه المحيط الذي تنشط فيه، للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، ويعد أداء المؤسسة جوهر نجاح المؤسسة، والذي لا بد له من أن يجسد وذلك بالاعتماد على الأداء من خلال حسن استغلال معارف المؤسسة ومواردها لتحقيق الأرباح التي تساعدها في سعيها نحو تحسين أداءها؛

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل

إن التطور التكنولوجي الهائل الذي شهده العالم مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي والذي غير ملامحه بشكل جذري، لم تكن الجزائر بمعزل عنه، فكان لزاما عليها إقحام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في مختلف المجالات، وهذا تحضيرا للتحول الحقيقي نحو مشروع الإدارة الإلكترونية في كل المؤسسات العمومية منها والخاصة وذلك في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية.

وبعد ما تناولنا في الجانب النظري أهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بموضوع الدراسة، كان لزاما علينا أن نختبر وجودها في الواقع، إذ أنّه لا يكفي أن نتكلم على دور الإدارة الإلكترونية دون أن مسقط ذلك على الواقع، كما أنّ طرح التساؤلات ووضع الفرضيات يجب أيضاً أن تختبر وتحلل إحصائيا، لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تشخيص الإدارة الإلكترونية محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية وإجراءات أدوات التطبيق.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تشخيص البلدية محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالبلدية محل الدراسة.

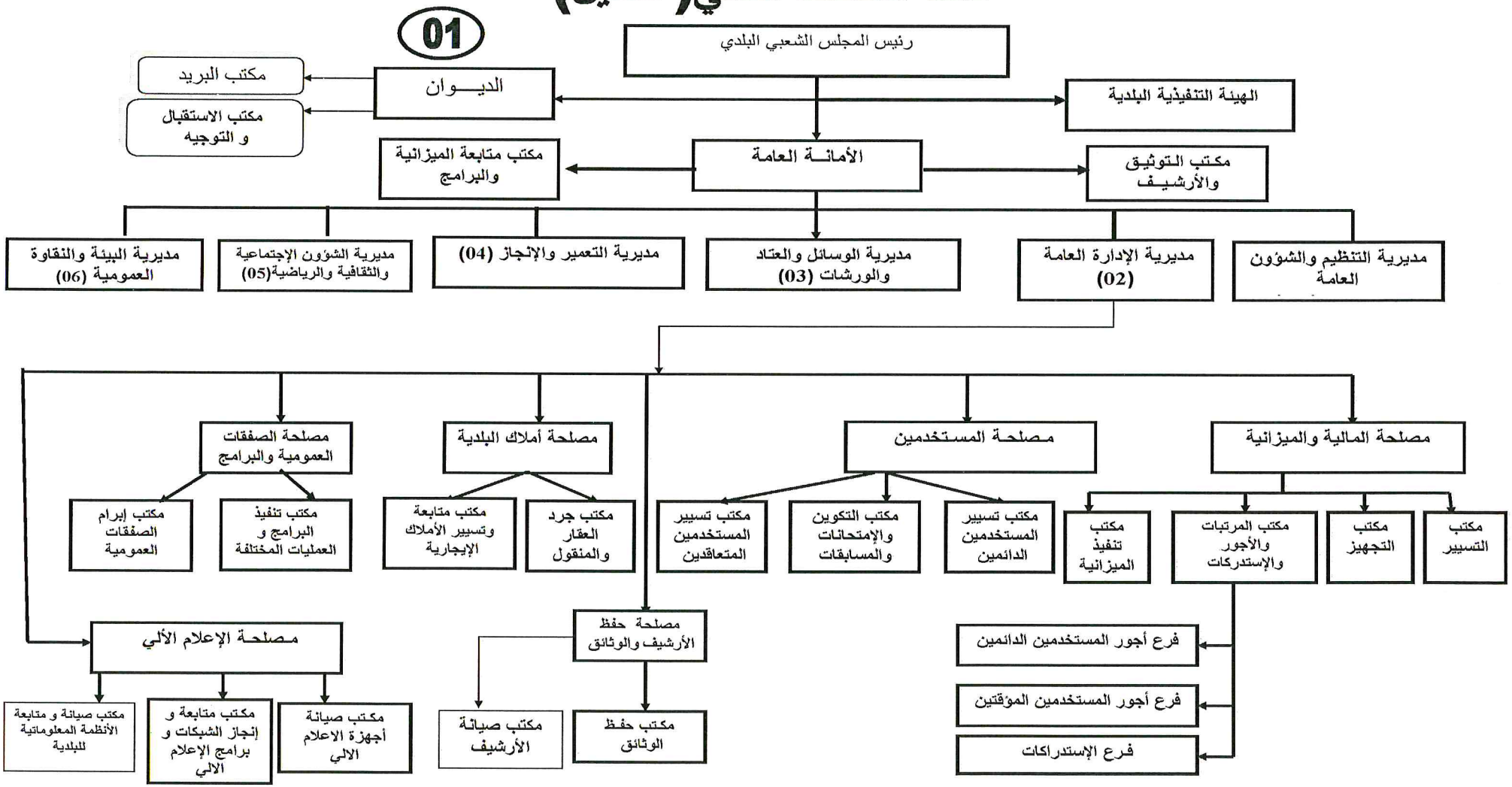
للمدية زمنٌ لا يستهان به، فهي وليدة ألف عام أو أزيد، وهذا الزمن يصعب على الباحث أن يسلسل حقائقه، ويرتب أطواره لما له من تفرعات في عمق التاريخ.

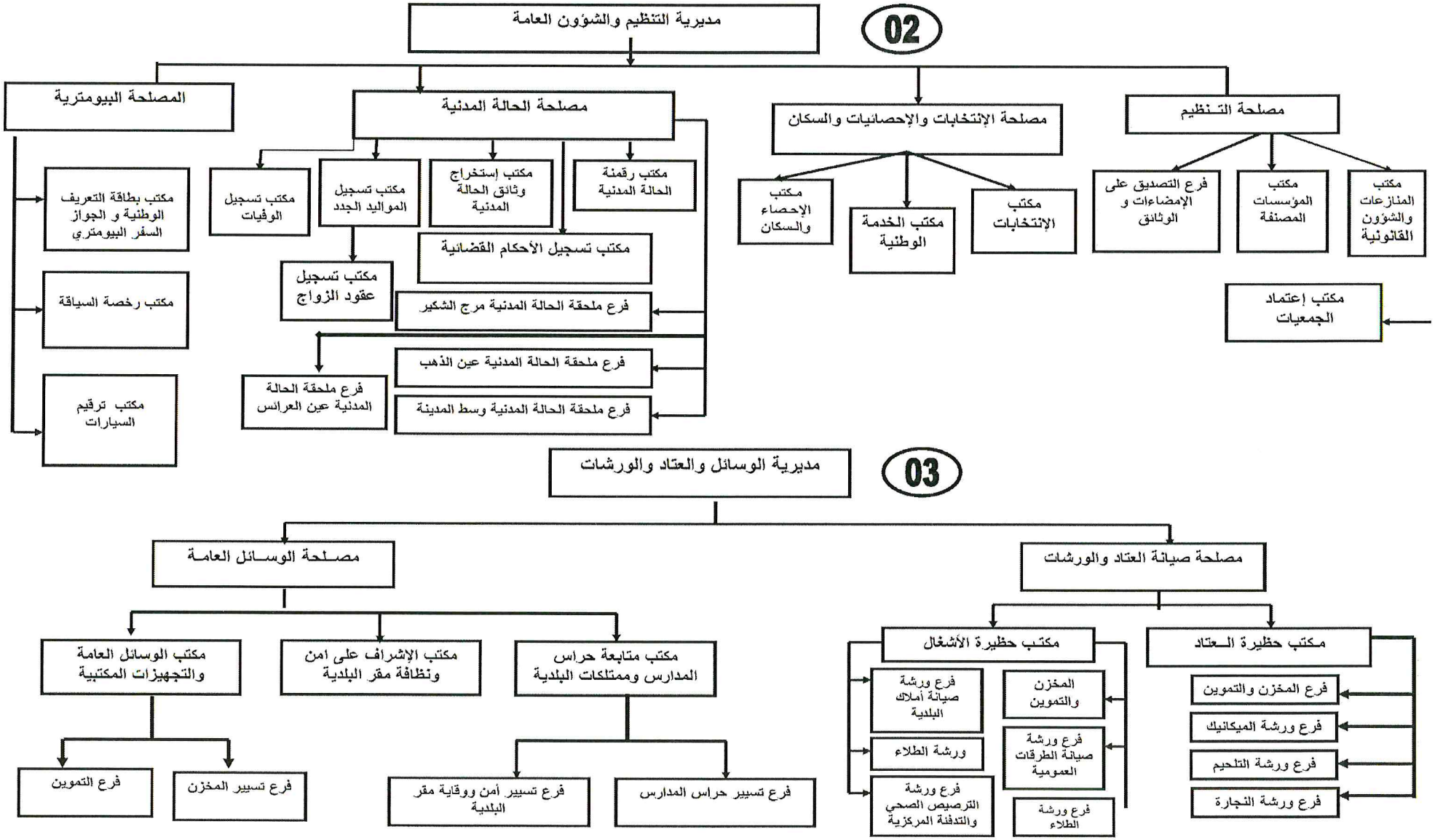
فالمدية مدينة عريقة يعود تاريخها إلى عهد قديم أي حوالي 350هـ، والتاريخ هو الذي يتضمن عدم تلاشي الأحداث من الذاكرة، ونحن في مبحثنا هذا بصدد القيام بإطلالة خفيفة على حضارة عريقة ممثلة في ولاية المدية، لذا سنتناول بالتعريف ببلدية المدية مع التطرق لهيكلها التنظيمي.

تعد بلدية المدية أكبر بلديات الولاية، ومن أولهم نشأة حيث تقع شمال الولاية وتتربع على مساحة قدرها 64 كلم^2، منها 3542 هكتار عبارة عن مساحة زراعية، وهي تمثل 55% من مساحة البلدية، و565 هـ من المساحة الغابية بنسبة 8.8% من المساحة الإجمالية، و2293 هكتار تمثل نسبة 36.2% فهي المساحة المتبقية وهذا حسب إحصائيات السنوات الأخيرة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.

مخطط التنظيم الهيكلي لإدارة بلدية المدية
ذات الصنف الثاني(تعديل)




02
مديرية التنظيم والشؤون العامة
المصلحة البيومترية
مكتب بطاقة التعريف الوطنية و الجواز السفر البيومتري
مكتب رخصة السياقة
مكتب ترقيم السيارات
مصلحة الحالة المدنية
مكتب تسجيل الوفيات
مكتب تسجيل المواليد الجدد
مكتب إستخراج وثائق الحالة المدنية
مكتب رقمنة الحالة المدنية
مكتب تسجيل الأحكام القضائية
مكتب تسجيل عقود الزواج
فرع ملحقة الحالة المدنية مرج الشكير
فرع ملحقة الحالة المدنية عين الذهب
فرع ملحقة الحالة المدنية عين العرائس
فرع ملحقة الحالة المدنية وسط المدينة
مصلحة الإنتخابات والإحصائيات والسكان
مكتب الإحصاء والسكان
مكتب الخدمة الوطنية
مكتب الإنتخابات
مصلحة التـنظيم
فرع التصديق على الإمضاءات و الوثائق
مكتب المؤسسات المصنفة
مكتب المنازعات والشؤون القانونية
مكتب إعتماد الجمعيات
03
مديرية الوسائل والعتاد والورشات
مصـلحة الوسـائل العامـة
مكتب الوسائل العامة والتجهيزات المكتبية
فرع التموين
فرع تسيير المخزن
مكتب الإشراف على امن ونظافة مقر البلدية
مكتب متابعة حراس المدارس وممتلكات البلدية
فرع تسيير أمن ووقاية مقر البلدية
فرع تسيير حراس المدارس
مصلحة صيانة العتاد والورشات
مكتب حظيرة الأشغال
فرع ورشة صيانة أملاك البلدية
ورشة الطلاء
فرع ورشة الترصيص الصحي والتدفئة المركزية
المخزن والتموين
فرع ورشة صيانة الطرقات العمومية
فرع ورشة الطلاء
مـكتب حظيرة الـعتاد
فرع المخزن والتموين
فرع ورشة الميكانيك
فرع ورشة التلحيم
فرع ورشة النجارة

المطلب الثالث: مصلحة الوثائق البيومترية.

أولاً- تعريف مصلحة الوثائق الإلكترونية:

هي مصلحة تابعة لمكتب التقنين والشؤون العامة، وضعت حيز الخدمة 06 سبتمبر 2016 في إطار عصرنة الإدارة والخدمة العمومية.

حيث انطلقت عملية استقال الملفات الإلكترونية جوازات السفر في نفس اليوم ثم بطاقة التعريف البيومترية في بداية شهر نوفمبر.

ثانياً- الغرف المكونة لمصلحة الوثائق البيومترية ببلدية المدية:

- قاعة الانتظار نساء – رجال
- مراقبة البيانات (vérification).
- حجز البيانات (saisie).
- المصادقة على البيانات (certification).
- أخذ البيانات البيومترية (enrôlement).
- استلام الوثائق المنجزة (délivrance) [1].

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأداتها وأساليب المعالجة الإحصائية.

بعد الانتهاء من الجزء النظري في الفصلين السابقين والذي تطرقنا فيهما إلى كل من الإدارة الإلكترونية وكذلك الأداء المؤسسة بالنسبة للمؤسسة يأتي هذا الفصل ليعرض نتائج الدراسة الميدانية والطرق والإجراءات الإحصائية التي اتبعت لاستخلاص النتائج وتحليلها.

حيث تتجلى أهمية هذا الفصل في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة.

ولغرض التعارف على هذا الواقع تم اختيار بلدية بالتحديد مصلحة الوثائق البيومترية بولاية المدية.

(1) معلومات مقدمة من رئيس مصلحة الوثائق البيومترية.

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين بلدية فرع مصلحة الوثائق البيومترية بولاية المدية.

ثانياً- أداة الدراسة:

صممت استبانه مكونة من 19 سؤال لغرض الحصول على نتائج الدراسة واشتمل **الجزء الأول** منها على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية).

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة 19 عبارة على مقياس الخماسي وهي موافق جدا، موافق، محايد،غير موافق، غير موافق جدا،. وهي مقسمة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: عبارات عن الإدارة الإلكترونية.

اولا: استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة، (العبارات من 1إلى 4)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا).

ثانيا: أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، (العبارات من 1 إلى 5)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا).

ثالثا:آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية، (العبارات من 1إلى 5)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا).

المحور الثالث: عن أداء المؤسسة في الفرع "مصلحة الوثائق الإلكترونية"، (العبارات من 1 إلى 7)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا).

ثالثاً- أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي بين المحور والاستبيان ككل.
- اختبار التباين الأحادي (one-way-anova).
- الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.

للتأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد لأجله تم القيام بالآتي:

1- الصدق الظاهري:

تم الاستناد في عملية تصميم الاستبيان على الجانب النظري من هذا البحث، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وكانت هناك تعديلات من قبل الأستاذ المشرف والمحكمين للاستبيان لبعض الفقرات، من خلال تصحيح العبارات غير المناسبة، وضبط الصيغة الصحيحة لبعض العبارات لتفادي أي غموض فيها، بهدف الحصول على الإجابة بكل صدق من قبل المستجوبين.

2- الصدق الموضوعي:

للتأكد من صدق الاستبيان الموضوعي تم إجراء مجموعة من الاختبارات وهي:

أ- **الاتساق الداخلي للاستبيان:** وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لكل محور مع محور آخر ومع الاستبيان ككل.

ثانياً- ثبات الاستبيان:

من أجل تحديد درجة ثبات الاستبيان تم استعمال معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور، وتعد قيمته مقبولة إذا كانت أكبر أو تساوي (0.6).

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية وإجراءات أدوات التطبيق.

من أجل إعطاء صورة واضحة عن تعامل المؤسسات الجزائرية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية استوجب إجراء دراسة ميدانية وفي هذا الصدد سنحاول الإلمام بجميع جوانب الدراسة الميدانية بالتطرق إلى تعريف بمشكلة الدراسة وأساليب معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من دراسة حالة مصلحة جوازات السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ببلدية المدية وفي الأخير اختبار صحة فروض الدراسة ومدى صدق الاستقصاء (الاستبيان).

المطلب الأول: الإطار العام للدراسة.

أولاً- تحديد مشكلة البحث:

تتمثل الإشكالية الرئيسية التي نحن بصدد إنجازها هي إثبات وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة.

ثانياً- أهداف البحث:

إن أهم هدف من الدراسة الميدانية هو معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات وهناك أهداف أخرى وهي:

- مدى استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- معرفة أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

ثالثاً- منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على منهجين هما:

المنهج الوصفي: وهذا في تحليلنا لنتائج استنادا على البيانات المجمعة حول الظاهرة محل الدراسة ثم محاولة معرفة أسبابها.

المنهج العلمي: واعتمدنا عليه في صياغة الفرضيات واختبارها ومن ثم الوصول إلى نتائج حول موضوع الدراسة.

رابعاً- تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

- **تحديد مجتمع الدراسة:** بما أن الهدف من الدراسة هو معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات، فقد استهدفت الدراسة الأشخاص الذين يعملون في مصلحة جوازات السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ببلدية المدية.

وحدات مجتمع الدراسة هي كل فرد يعمل في مصلحة جوازات السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ببلدية المدية.

- **تحديد عينة الدراسة:** لا يشترط في عينة الدراسة الاستطلاعية أن تكون دقيقة وممثلة للمجتمع المدروس يكفي أن تسمح لنا بتحقيق الأهداف سابقة الذكر.

تمّ سحب عناصر العينة بطريقة السحب العشوائي البسيط، وهي مكونة من **25** فرد يعمل في مصلحة جوازات السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ببلدية المدية.

خامساً- طرق جمع المعلومات وطرق عرضها:

1- طرق جمع المعلومات: تمت عملية جمع البيانات عن طريق الاستقصاء بالاعتماد على:

أ- **إجراء مقابلة:** تمت المقابلة مع رئيس مصلحة الوثائق البيومترية.

ب- **الاستبيان:** وهذا بتوزيع جزء من الاستبيانات على مستوى مصلحة جوازات السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ببلدية المدية حيث يتم تقديم الاستبيان للموظف ويطلب منه ملء الاستبيان وإعادته إلينا.

2- طرق عرض البيانات: اعتمدنا في عرضنا للبيانات وتحليلها على طريقة الجداول، والأشكال البيانية وذلك بالاستعانة ببرنامج spss(20).

سادساً- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل موضوع الدراسة قمنا باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وذلك بما يتناسب مع متغيرات الدراسة:

1- أساليب المعالجة الإحصائية الوصفية:

- النسب المئوية والتكرار لوصف متغيرات مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان ولترتيب إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان.
- الانحراف المعياري وهذا لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد عينة الدراسة عن الوسط الحسابي.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- معامل بيرسون: وذلك لقياس العلاقة الإرتباطية بين عبارات عناصر المحاور.
- معامل التحديد R^2: استخدم لقياس قيمة العلاقة الخطية.
- إختبار ANOVA بالاعتماد على إختبار فيشر: استخدم لقياس المعنوية الإحصائية للعلاقة الخطية.
- اختبار ستودنت T-Test بمستوى معنوية (α=0.05) من أجل اختبار المعنوية الإحصائية لمعالم النموذج الخطي.
- معامل كرونباخ ألفا cronbach's Alpha: وذلك لقياس صدق مفردات الاستبيان.

سابعاً- إعداد الاستقصاء (الاستبيان):

تم إعداد استقصاء باللغة العربية وهو يتضمن ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: البيانات الشخصية: ويتضمن هذا المحور بعض الأسئلة المتعلقة بالجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة، الأقدمية (الخبرة)، القدرة على التعامل مع الكومبيوتر، والمشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولتسهيل عملية تحليل إجابات أفراد العينة تم إعطاء أوزان معينة لخيارات الإجابة كالآتي:

الجنس:

ذكر= 1 أنثى= 2

المستوى العلمي:

ابتدائي =1 متوسط =2 ثانوي = 3

ليسانس= 4 ماستر = 5 ماجستير= 6

الوظيفة:

رئيس مصلحة =1 مهندس صيانة =2

مكلف باستقبال المعلومات=3 مكلف بتدوين المعلومات= 4

مكلف بالمصادقة على المعلومات=5 مكلف بأخذ المعلومات البيومترية = 6

مكلف بتسليم الوثائق =7

الأقدمية (الخبرة):

أقل من 5 سنوات =1 من 05 سنوات إلى 10 سنوات =2

من 10 إلى اقل من 15 سنة =3 من 15 سنة فأكثر= 4

القدرة على التعامل مع الكومبيوتر

عالية=1 متوسطة=2 محدودة=3

المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية :

لم أشارك=1 مرة واحدة =2 أكثر من مرة =3

المحور الثاني: وهو يتعلق بالإدارة الإلكترونية ويتضمن ثلاث فروع الأول خاص استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وفيه 4 أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات عن مدى استخدام المؤسسة لأدوات الإدارة الإلكترونية، والثاني خاص بأهم الصعوبات التي

تواجهه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وفيه 5 أسئلة تهدف إلى معرفة أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، أما الفرع الثالث فهو خاص بآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية وفيه 3 أسئلة تهدف إلى معرفة آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المحور الثالث: ويتعلق بأداء المؤسسة وفيه 7 أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات عن أداء المؤسسة.

وفي المحورين الثاني والثالث ولتسهيل عملية التحليل تم إعطاء أوزان لخيارات الإجابة كالاتي:

موافق بشدة=5 موافق=4 محايد=3 غير موافق=2 غير موافق بشدة=1

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

تم بتوزيع نسخ الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة، وقد كان ذلك ضمن الحدود التالية:

1-الحدود الموضوعية: وتمثلت في التركيز الإدارة الإلكترونية ودورها قي تحسين أداء المؤسسة.

2- الحدود المكانية: تمت الدراسة ببلدية المدية بولاية المدية.

3- الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه وهو الموسم الجامعي 2017-2018.

4- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي بلدية لولاية المدية والذين بلغ عددهم 30 موظف.

تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 25 استبيان من أصل 30، وتم الاعتماد على 25 استبيان.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية عرض البيانات المتحصل عليها وتحليلها، وللإشارة فقد تم استرجاع 25 استبيان من بينها 30 استبيان.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية:

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب النوع (الجنس):

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

العينة	الذكور	النسبة %
الذكور	15	60
الإناث	10	40
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس، وكان العدد الكلي 25، منهم الإناث 10 بنسبة 40% ونسبة الذكور 60% بعدد 15 ذكرا (انظر الملحق (3)).

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن

العينة / السن	الذكور	النسبة	الإناث	النسبة	المجموع	النسبة
من 20 للى 25	00	00%	00	00%	00	00%
من 26 إلى 30	4	16,0%	2	8,0%	6	22%
من 31 إلى 35	7	28,0%	3	12,0%	10	40%
من 36 إلى 40	1	4,0%	1	4,0%	2	8%
أكثر من 40 سنة	00	00%	00	00%	00	00%
دون اجابات	3	12%	4	10%	7	22%
المجموع	15	60%	10	40%	25	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

جدول أعلاه يبين توزيع أفراد العينة حسب السن، في أربع مستويات (من 20 إلى 25 سنة، من 26 إلى 30 سنة، من 31 إلى 35 سنة، من 36 سنة إلى 40 سنة، أكثر من 40 سنة) وتركزت اعلى نسبة على مستوى من 31 إلى 35 سنة بنسبة 40%، ثم المرتبة الموالية من 26 سنة إلى من 30 سنة بنسبة 22 %، والفئة الثالثة من 36 سنة إلى من 40 سنة بنسبة 8%، اما الفئة أكثر من 40 سنة فلم يسجل فيها أي فرد من الأفراد، وربما راجع ذالك إلى السن المعتمد لتقاعد أو إلى التوزيع العشوائي للعينة، أما بالنسبة لعدد الذين لم يجيبوا فهو 7 أفراد بنسبة 22% (انظر الملحق (4)).

ثالثاً- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

العينة / المستوى التعليمي	الذكور	النسبة	الإناث	النسبة	المجموع	النسبة
ابتدائي	00	00%	00	00%	00	00%
متوسط	5	20,0%	3	12,0%	8	32%
ثانوي	2	8,0%	2	8,0%	4	16%
ليسانس	7	28,0%	4	16,0%	11	44%
ماستر	1	4,0%	0	0,0%	1	4%
ماجستير	0	0,0%	1	4,0%	1	4%
دون إجابات	00	00%	00	00%	00	00%
المجموع	15	60%	10	40%	25	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي- (ابتدائي متوسط – ثانوي –ليسانس – ماجستير) ومثلت أعلى نسبة على مستوى ليسانس بنسبة 44%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الأشخاص ذوي مستوى ليسانس، ونجد من الجدول أن ثان نسبة على مستوى متوسط بقيمة 32% وربما راجع ذلك لتوزيع العشوائي للعينة وثالث مرتبة

على مستوى ثانوي بنسبة 16%، أما المستوى ماستر والمستوى ماجستير فكانت في المرتبة الأخيرة بنسبة 4% لكل واحد منهما (انظر الملحق (5)).

رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

العينة / الوظيفة	الذكور	النسبة	الإناث	النسبة	المجموع	النسبة
رئيس مصلحة	00	00	00	00	00	%00
مهندس صيانة	4	16,0%	2	8,0%	6	%24
مكلف باستقبال	7	28,0%	3	12,0%	10	%40
م بتدوين	1	4,0%	1	4,0%	2	%8
م بالمصادقة	00	%00	00	%00	00	%00
م بأخذ المعلومات	00	%00	00	%00	00	%00
م بالتسليم	00	%00	00	%00	00	%00
دون اجابات	3	%12	4	%16	7	%28
المجموع	15	%60	10	%40	25	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي (رئيس مصلحة، مهندس صيانة، مكلف باستقبال، م تدوين، وكلف بالمصادقة، مكلف بأخذ المعلومات، مكلف بالتسليم) ومثلت اعلى نسبة على مكلف باستقبال بنسبة 40%، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم باستقبال مستخدمي المصلحة، ونجد من الجدول أن ثان نسبة على مستوى مهندس صيانة بنسبة 24%، إذن المؤسسة تهتم بالصيانة، ونجد آخر مرتبة سجلت على مستوى مكلف بالتدوين بنسبة 8%، ولم تسجل وظائف رئيس مصلحة، ومكلف بالمصادقة، ومكلف بالتسليم، وذلك رجع لتوزيع العشوائي للعينة ونسبة غير المجيبين 28% (انظر الملحق (6)).

خامساً- توزيع العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب الأقدمية

الجنس والتكرار / الخبرة بالسنوات	الذكور	النسبة	الإناث	النسبة	المجموع	النسبة
أقل من 5	6	24,0%	5	20%	11	44%
من 5 إلى 10	9	36,0%	5	20%	14	56%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	00	00%	00	00%	00	00%
أكثر من 15 سنة	00	00%	00	00%	00	00%
المجموع	15	60%	10	40%	25	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية (أقل من 5 سنوات، من5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة) ومثلت أعلى نسبة على مستوى من 5 إلى 10 بنسبة 56%، وثان نسبة على مستوى سنوات أقل من 5 سنوات بنسبة 44%، ولم يسجل توزيع أفراد العينة على الفئة أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة، والفئة أيضا التي لم يسجل فيها أكثر من 15 سنة وربما راجع هذا لسن المعتمد في التقاعد أو إلى التوزيع العشوائي للعينة (انظر الملحق (7)).

سادساً- نتائج أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

الجدول رقم (7): نتائج أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

الجنس والتكرار / الاختيار	الذكور	النسبة	الإناث	النسبة	المجموع	النسبة
عالية	2	8,0%	1	4	3	12
متوسطة	12	48,0%	5	20,0%	17	68
محدودة	1	4,0%	4	16	6	20
دون اجابات	00	00	00	00	00	00
المجموع	15	60	10	40	25	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، وكانت المرتبة الأولى في الدرجة متوسطة بنسبة 68%، ثم المرتبة الثانية الدرجة محدودة بنسبة 20%، وأخيرا الدرجة عالية بنسبة 12 (انظر الملحق (8)).%.

من نتائج الجدول يمكن القول أن قدرة موظفي المؤسسة على التعامل مع الكمبيوتر هي متوسطة.

سابعاً- نتائج أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية:

جدول رقم (8): نتائج أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

الجنس والتكرار / الاختيار	الذكور	النسبة	الإناث	النسبة	المجموع	النسبة
لم اشارك	5	20,0%	5	20,0%	10	40%
مرة واحدة	9	36,0%	4	16,0%	13	52%
أكثر من مرة	1	4,0%	1	4,0%	2	8%
دون اجابات	00	00%	00	%00	00	00%
المجموع	15	60%	10	%40	25	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

احتلت المرتبة الأولى للخيار مرة واحدة بنسبة 52%، والمرتبة الثانية لم أشارك بنسبة 40%، والمرتبة الأخيرة أكثر من مرة بنسبة 8% (انظر الملحق (9)).

إذن من الجدول يمكن القول أن أغلبية موظفي المؤسسة يخضعون لدورة تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني تحليل بيانات المحور الثاني (الإدارة الإلكترونية):

لتحليل هذا النوع من الأسئلة رأينا أنه من المناسب استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهذا كالأتي:

1- إجابات أفراد العينة على استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة:

الجدول رقم (9): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول استخدام ادوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا				
1- تمتلك المؤسسة بنية تحتية.	4	16	3	2	0	3.8	0.7	موافق	1
	%16	%64	%12	%8	%0				
2- تمتلك المؤسسة موظفين مؤهلين لتنفيذ الكتروني لعملياتها.	6	11	8	0	0	3.9	0.7	موافق	2
	%24	%44	%32	%0	%0				
3- لدى المؤسسة إستراتيجية متكاملة لتحسين مستوى تطبيق الإدارة.	2	8	9	6	0	3,2	0.9	محايد	4
	%8	%32	%36	%24	00				
4- تتوفر بالمؤسسة إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية.	2	10	6	5	2	3,2	1,1	حايد	3
	%8	%40	%24	%20	%8				
المجموع	الاتجاه العام للمحور الثاني للفرع أولا					3.5	0.89	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

الجدول أعلاه يبين إجابات أفراد العينة على الفرع الأول (استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة)، ونجد أن متوسطه يساوي 3.5 بانحراف معياري 0.89 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يثبت أن استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة مرتفع لدى الأفراد (انظر الملحق (29)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم 1 (تمتلك المؤسسة بنية تحتية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري قدر بـ 0.7، كما أن العبارة رقم 2 (تمتلك المؤسسة موظفين مؤهلين لتنفيذ الكتروني لعملياتها) قد جاءت في المرتبة الثانية وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك بنية تحتية ولديها موظفين مؤهلين لتنفيذ الكتروني لعملياتها.

2- إجابات أفراد العينة على أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة:

جدول رقم (10): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	النسبة / التكرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا				
1-تفتقد المؤسسة للتخطيط السليم لعملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.	التكرار	1	13	6	5	0	3.4	0.8	موافق	1
	النسبة	%4	%52	%24	%20	%0				
2- الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المسؤولين هي غامضة وغير واضحة.	التكرار	1	11	8	5	0	3.3	0.8	محايد	2
	النسبة	%4	%44	%32	%20	%0				
3- تواجه المؤسسة صعوبة في تعديل وتبسيط الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	التكرار	2	8	9	6	0	3,4	1,12	موافق	4
	النسبة	%8	%32	%36	%24	%0				
4- تتوفر بالمؤسسة إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية.	التكرار	5	6	8	4	2	3,3	1,21	محايد	5
	النسبة	%20	%24	%32	%16	%8				
5- تعاني المؤسسة من مشكل نقص المخصصات المالية لتصميم وتطوير البرامج وتجديد البنية التحتية.	التكرار	7	9	3	4	2	3,6	1,2	موافق	3
	النسبة	%28	%36	%12	%16	%8				
المجموع	الإتجاه العام للمحور الثاني الفرع ثانيا						3.41	1.06	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

الجدول أعلاه يبين إجابات أفراد العينة على الفرع الثاني (أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة)، ونجد أن متوسطه يساوي 3.41 بانحراف معياري 1.06 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يثبت أنه يوجد صعوبات تواجه المؤسسة في تطبيق الإدارة الإلكترونية (انظر الملحق (30)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم 1 (تفتقد المؤسسة للتخطيط السليم لعملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي 3.4 وانحراف معياري قدر بـ 0.8، كما أن العبارة رقم 2 (الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المسؤولين هي غامضة وغير واضحة) قد جاءت في المرتبة الثانية ومن هذا يمكن القول أن المؤسسة تفتقد للتخطيط السليم لعملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية كما أن الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المسؤولين هي غامضة وغير واضحة.

3- إجابات أفراد العينة على آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية:

جدول رقم (11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار / النسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا				
1- تعمل المؤسسة على تطوير نظرتها الاستراتيجية لتحسين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.		7	11	5	2	0	3.9	0.9	موافق	1
		%28	%44	%20	%8	%0				
2- تعمل المؤسسة على تدعيم الميزانية المخصصة لتحسين مستوى تطبيق نظام الادرارة الإلكترونية.		1	11	8	5	0	3.4	0.8	موافق	1
		%4	%44	%32	%20	%0				
3- تعمل المؤسسة على بناء نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع موظفيها على تطبيق الإدارة الإلكترونية.		2	10	9	4	0	3,4	0.9	موافق	2
		%8	%40	%36	%16	%0				
المجموع	الإتجاه العام للمحور الثاني الفرع الثالث						3.6	0.75	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

الجدول أعلاه يبين إجابات أفراد العينة على الفرع الثالث (آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية)، ونجد أن متوسطه يساوي 3.6 بانحراف معياري 0.75 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، (انظر الملحق(31)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم 1 (تعمل المؤسسة على تطوير نظرتها الاستراتيجية لتحسين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية) والعبارة رقم 2 (تعمل المؤسسة على تدعيم الميزانية المخصصة لتحسين مستوى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية) جاءتا في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية وهذا يثبت أن المؤسسة تعمل على تطوير نظرتها الاستراتيجية لتحسين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وتدعم الميزانية المخصصة لذلك.

المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثالث (أداء المؤسسة):

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة على المحور الثالث:

جدول رقم (12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسة

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا				
1- لدى المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها المسطرة.	التكرار	1	18	4	2	0	3.7	0.8	موافق	2
	النسبة	%4	%72	%16	%8	%0				
2- لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع البيئة واستمرار البقاء فيها.	التكرار	1	20	2	2	0	3.8	0.8	موافق	1
	النسبة	%4	%80	%8	%8	%0				
3- تسعى المؤسسة إلى تحسين وتطوير أدائها.	التكرار	7	10	7	1	0	3,9	0.8	موافق	4
	النسبة	%28	%40	%28	%4	%0				

4- تقوم المؤسسة بقياس أدائها الفعلي ومقارنة نتائجها المحققة بالاعتماد على معايير محددة.	3	10	7	5	0	3,4	0,9	موافق	4
	%12	%40	%28	%20	%0				
5- تقوم المؤسسة بتقييم أدائها بشكل دوري.	4	8	7	6	0	3,4	1,04	موافق	4
	%16	%32	%28	%24	%0				
6- تهدف المؤسسة من تقييم ادائها إلى التعرف على نقاط قوتها وضعفها.	6	12	1	5	1	3,6	1,18	موافق	3
	%24	%48	%4	%20	%4				
7- يتطابق الأداء الفعلي للمؤسسة بشكل كبير مع أدائها المتوقع عند قيامها بعملية تقييم الأداء.	3	10	5	6	1	3,3	1,1	محايد	4
	%12	%40	%20	%24	%4				
المجموع	الإتجاه العام للمحور الثالث					3.6	0.9	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

الجدول أعلاه يبين إجابات أفراد العينة على المحور الثالث (أداء المؤسسة)، ونجد أن متوسطه يساوي 3.6 بانحراف معياري 0.9 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، (انظر الملحق (32)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم 2 (لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع البيئة واستمرار البقاء فيها) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري قدر بـ 0.8، كما أن العبارة رقم 1 **(لدى المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها المسطرة)** قد جاءت في المرتبة الثانية ومن هذا يمكن القول أن المؤسسة لديها القدرة على التكيف مع البيئة واستمرار البقاء فيها لتحقيق أهدافها المسطرة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

من خلال دراستنا هذه سنحاول اختبار بعض الفرضيات وهذا من خلال عدة اختبارات.

أولاً- اختبار العلاقة الارتباطية بين محاور الاستبيان (معامل بيرسون):

لإجراء هذا الاختبار لدينا الجدول التالي:

جدول رقم (13): يبين العلاقة الارتباطية بين محاور الاستبيان لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مح 2-1		مح 2-2		مح 2-3		مح 3	
			قيمة الترابط	الدلالة المعنوية	قيمة الترابط	الدلالة المعنوية	قيمة الترابط	الدلالة المعنوية	قيمة الترابط	الدلالة المعنوية
مح 2-1	3,560	,66254			0,6-	0,001	0,3	0,1	0,1	0,4
			دال عند 0,01				غ دال		غ دال	
مح 2-2	3,416	,83451	0,6-	0,001			0,2-	0,9	0,04-	0,9
			دال عند 0,01				غ دال		غ دال	
مح 2-3	3,600	,75154	0,3	0,1	0,2-	0,9			0,6	0,01
			غ دال		غ دال				دال عند 0,01	
مح 3	3,611	,63289	0,1	0,4	0,04-	0,9	0,6	0,01		
			غ دال		غ دال		دال عند 0,01			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

1- بالنسبة لفروع المحور الثاني:

يبين الجدول أعلاه قيمة الارتباط بين متغيرات الدراسة: فروع المحور الثاني، والمحور الثالث استخدام معامل الارتباط بيرسون، ونبينها فيما يأتي:

العلاقة بين فرعي المحور الثاني الأول وثاني فقد مثلت القيمة للترابط بـ 0,6- إذن العلاقة بينهما عكسية وهذا بمعنوية إحصائية 0,001 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,01 ومنه قبول الفرضية البديلة عند مستوى الثقة 0,01 والتي مفادها وجود ارتباط سالب دال إحصائيا بين المتغيرين.

العلاقة بين المحور الثاني الفرعين الأول، فقد مثلت القيمة للترابط بـ 0,1 وكانت القيمة المعنوية 0,3 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها

لا وجود لارتباط دال إحصائيا بين المتغير المستقل أولا والمتغير التابع ثالثا لدى الفرد،أي علاقة سلبية ورفض الفرضية البديلة (انظر الملحق رقم (33)).

العلاقة بين فرعي المحور الثاني الأول والثالث، فقد مثلت القيمة للترابط بـ 0,1 وكانت القيمة المعنوية 0,4 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها لا يوجد ارتباط دال إحصائيا بين المتغيرين (فرعي المحور الثاني الأول والثالث) (انظر الملحق رقم (33)).

الارتباط بين فرعي المحور الثاني الثالث والثاني، فقد مثلت القيمة للترابط بـ 0,2- وكانت القيمة المعنوية 0,9 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها لا وجود لارتباط دال إحصائيا بين المتغيرين (انظر الملحق رقم (33)).

2- بالنسبة للمحور الثالث وفروع المحور الثاني:

العلاقة بين المحور الثالث والفرع الأول من المحور الثاني، فقد مثلت القيمة للترابط بـ 0,1 وكانت القيمة المعنوية 0,4 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها لا وجود لارتباط دال إحصائيا بين المتغيرين (انظر الملحق رقم (33)).

العلاقة بين المحور الثالث والفرع الثاني، فقد مثلت القيمة للترابط بـ 0,04 - وكانت القيمة المعنوية 0,9 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها لا وجود لارتباط دال إحصائيا بين المتغيرين (انظر الملحق رقم (33)).

العلاقة بين المحور الثالث والفرع الثالث من المحور الثاني، فقد مثلت القيمة للترابط بـ 0,6 وكانت القيمة المعنوية 0,01 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة والتي أي يوجد علاقة إرتباطية بين عبارات المحور الثالث وعبارات الفرع الثالث من المحور الثاني (انظر الملحق رقم (33)).

ثانياً- اختبار الفروق بين محاور الدراسة:

1- بالنسبة للمحور الثالث وفروع المحور الثاني:

جدول رقم (14): يبين دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا:

المحاور	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية	
						0,01	0,05
مح 1-2	25	3,560	,66254	0.3	0.7	غ دال	غ دال
مح2-2	25	3,416	,83451				
مح3-2	25	3,600	,75154				
مح3	25	3,611	,63289				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

الجدول يبين دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا، فقد كانت قيمة F المحسوبة تساوي 0,3، والدلالة المعنوية 0,7 وهي قيمة اكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية التي مفادها أن الفروق المشاهدة ليس لها دلالة إحصائية والفروق المشاهدة هي نتيجة الصدفة ولا تعود لإجراءات البحث، (انظر الملحق (34)).

2- بالنسبة لمحاور الدراسة حسب السن:

جدول رقم (15): جدول يبين دلالة الفروق الإحصائية حسب السن بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا:

المحاور	السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	قيمة F	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية	
							0,01	0,05
مح 1-2	من 26 إلى 30	6	3.3	0.9	0.5	0.7	غ دال	غ دال
	من 31 إلى 35	10	3.5	0.4				
	من 36 إلى 40	2	4.1	0.8				
مح 2-2	من 26 إلى 30	6	3.3	0.6	1.7	0.2	غ دال	غ دال
	من 31 إلى 35	10	3.5	0.8				
	من 36 إلى 40	2	2.6	1.4				
مح 3-2	من 26 إلى 30	6	3.8	0.6	0.5	0.8	غ دال	غ دال
	من 31 إلى 35	10	3.4	0.8				
	من 36 إلى 40	2	4.1	1.7				
مح 3	من 26 إلى 30	6	3.5	0.4	1.3	0.3	غ دال	غ دال
	من 31 إلى 35	10	3.6	0.5				
	من 36 إلى 40	2	4	0.4				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

الجدول يبين دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا وفق معامل السن، ولم تكن دال عند كل المستويات مما يعني ان الفروق المشاهدة تعود لصدفة ولا تعود لإجراءات البحث (انظر الملحق رقم (36)).

3- بالنسبة لمحاور الدراسة حسب المستوى العلمي:

جدول رقم (16): جدول يبين دلالة الفروق الإحصائية حسب المستوى بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا

المحاور	المستوى	التكرارات	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	قيمة F	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية	
							0,01	0,05
مح 1-2	متوسط	8	3.37	0.61	0.46	0.75	غ دالة	غ دالة
	ثانوي	4	3.75	0.73				
	ليسانس	11	3.68	0.73				

مح 2-2	متوسط	8	4	0.51	1.75	0.17	غ دالة	غ دالة
	ثانوي	4	3.1	0.66				
	ليسانس	11	3.1	0.96				
مح 3-2	متوسط	8	3.7	0.74	0.45	0.77	غ دالة	غ دالة
	ثانوي	4	3.5	0.88				
	ليسانس	11	3.66	0.79				
مح 3	متوسط	8	3.41	0.73	1.19	0.34	غ دالة	غ دالة
	ثانوي	4	3.82	0.76				
	ليسانس	11	3.76	0.47				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

الجدول يبين دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة حسب المستوى العلمي باستخدام معامل انوفا وفق، ولم تكن دال عند كل المستويات مما يعني ان الفروق المشاهدة تعود لصدفة ولا تعود لإجراءات البحث (انظر الملحق رقم (37)).

4- بالنسبة لمحاور الدراسة حسب الوظيفة:

جدول رقم (17): جدول يبين دلالة الفروق الإحصائية حسب الوظيفة بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا:

المحاور	الوظيفة	التكرارات	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية 0,01	الدلالة الإحصائية 0,05
مح 1-2	مهندس صيانة	6	2.7	0.6	6.3	0.05		دالة
	مكلف باستقبال	10	4.5	0.2				
	م بتدوين	2	3.5	0.2				
مح 2-2	مهندس صيانة	6	3.8	0.9	2	0.14	غ دالة	غ دالة
	مكلف باستقبال	10	2.7	0.8				
	م بتدوين	2	3.8	0.4				
مح 3-2	مهندس صيانة	6	3.4	0.8	1.4	0.2	غ دالة	غ دالة
	مكلف باستقبال	10	4.3	0.6				
	م بتدوين	2	3	0.8				
مح 3	مهندس صيانة	6	3.5	0.8	0.2	0.9	غ دالة	غ دالة
	مكلف باستقبال	10	3.6	1				
	م بتدوين	2	3.5	0.4				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

الجدول يبين دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا وفق معامل الوظيفة، وكانت دالة على مستوى الفرع الأول من المحور مما يعني أن الفروق في الإجابة عن أسئلة الفرع الأول من المحور الثاني لها علاقة بالوظيفة التي يشغلها الموظف، ونلاحظ أنه لم تكن الفروق دال عند كل المستويات الأخرى مما يعني ان الفروق المشاهدة تعود للصدفة ولا تعود لإجراءات البحث (انظر الملحق رقم (38)).

5- بالنسبة لمحاور الدراسة حسب الأقدمية:

جدول رقم (18): جدول يبين دلالة الفروق الإحصائية حسب الأقدمية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا:

المحاور	الأقدمية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية	
							0,01	0,05
مح 1-2	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	14	3.46	0.51	0.72	0.5	غ دالة	غ دالة
	من 10 إلى أقل من	10	3.62	0.84				
مح 2-2	من 5 سنوات إلى	14	3.62	0.68	2.3	0.12	غ دالة	غ دالة
	من 10 إلى أقل من	10	3.26	0.93				
مح 3-2	من 5 سنوات إلى	14	3.52	0.87	0.15	0.86	غ دالة	غ دالة
	من 10 إلى أقل من	10	3.7	0.61				
مح 3	من 5 سنوات إلى	14	3.61	0.67	0.015	0.99	غ دالة	غ دالة
	من 10 إلى أقل من	10	3.6	3.65				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

الجدول يبين دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا وفق معامل الأقدمية، ولم تكن دال عند كل المستويات مما يعني ان الفروق المشاهدة تعود لصدفة ولا تعود لإجراءات البحث (انظر الملحق رقم (39)).

6- بالنسبة لمحاور الدراسة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

جدول رقم (19): جدول يبين دلالة الفروق الإحصائية حسب القدرة بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا:

المحاور	القدرة	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية	
							0,01	0,05
مح 1-2	محدودة	5	3.8	0.9	0.42	0.66	غ دالة	غ دالة
	متوسطة	17	3.5	0.65				
	عالية	3	3.6	0.14				
مح 2-2	محدودة	5	3.04	1.18	1.99	0.16	غ دالة	غ دالة
	متوسطة	17	3.4	0.7				
	عالية	3	4.2	0.4				
مح 2-3	محدودة	5	3.67	0.85	0.88	0.42	غ دالة	غ دالة
	متوسطة	17	3.5	0.69				
	عالية	3	4.1	1.02				
مح 3	محدودة	5	3.3	0.83	1.3	0.3	غ دالة	غ دالة
	متوسطة	17	3.6	0.6				
	عالية	3	4.04	0.3				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(20.

الجدول يبين دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا وفق معامل القدرة، ولم تكن دال عند كل المستويات مما يعني أن الفروق المشاهدة تعود لصدفة ولا تعود لإجراءات البحث (انظر الملحق رقم (41)).

7- بالنسبة لمحاور الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية:

جدول رقم (20): جدول يبين دلالة الفروق الإحصائية حسب المشاركة في الدورات التدريبية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا

المحاور	المشاركة	التكرارات	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	قيمة F	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية	
							0,01	0,05
مح 1-2	لم أشارك	10	3.27	0.7	1.67	0.21	غ دالة	غ دالة
	مرة واحدة	13	3.76	0.6				
	أكثر من مرة	2	3.62	0.17				
مح 2-2	لم أشارك	10	3.54	0.8	2.3	0.12	غ دالة	غ دالة
	مرة واحدة	13	3.16	0.81				
	أكثر من مرة	2	4.4	0.28				
مح 3-2	لم أشارك	10	3.36	0.5	2.9	0.07	غ دالة	غ دالة
	مرة واحدة	13	3.61	0.82				
	أكثر من مرة	2	4.7	0.47				
مح 3	لم أشارك	10	3.31	0.63	2.04	0.15	غ دالة	غ دالة
	مرة واحدة	13	3.8	0.6				
	أكثر من مرة	2	3.9	0.3				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (20)spss.

الجدول يبين دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا وفق معامل المشاركة في الدورات التدريبية، ولم تكن دال عند كل المستويات مما يعني أن الفروق المشاهدة تعود لصدفة ولا تعود لإجراءات البحث (انظر الملحق رقم (44)).

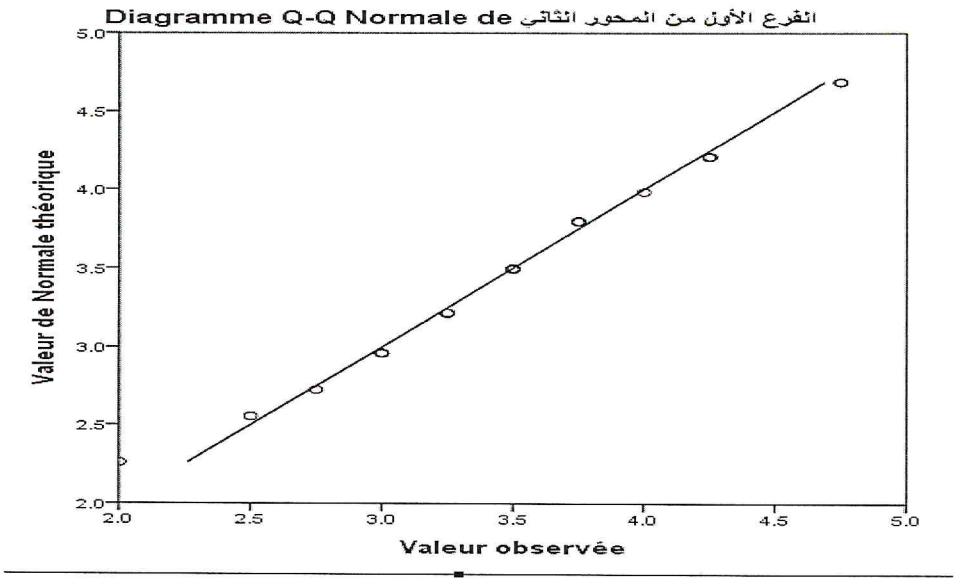
ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور:

من خلال هذا الاختبار سنحاول معرفة ما من المحاور يتبع التوزيع الطبيعي والذي يتبع توزيع غير الطبيعي وهذا كالتالي:

1- الفرع الأول من المحور الثاني:

لإجراء هذا الاختبار لدينا الشكل التالي:

شكل رقم (12): مخطط Normal Q-Q Plot للفرع الأول من المحور الثاني

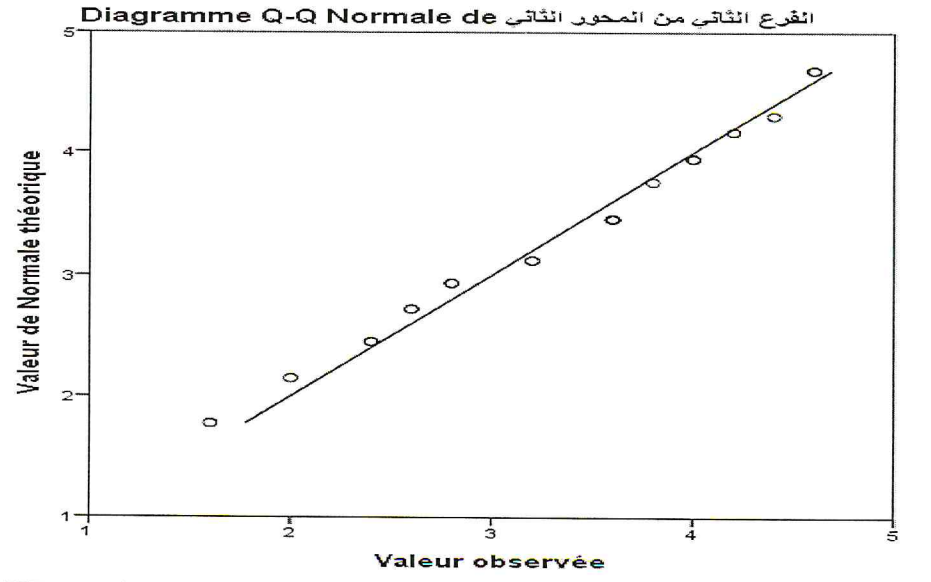


المصدر: مخرجات spss(20).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن النقاط تتوزع على شكل خط مستقيم وهذا يعني أن الفرع الأول من المحور الثاني يتبع التوزيع الطبيعي.

2- الفرع الثاني من المحور الثاني: لدينا الشكل التالي:

شكل رقم (13): مخطط Normal Q-Q Plot الفرع الثاني من المحور الثاني



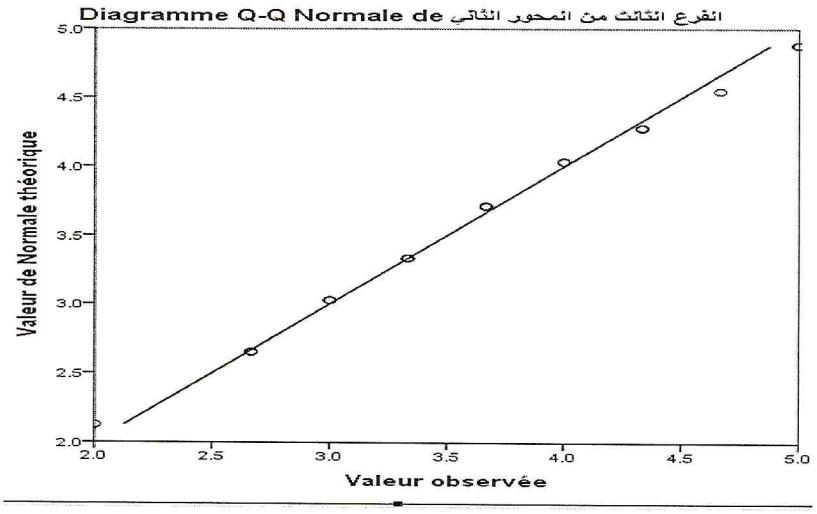
المصدر: مخرجات spss(20).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن النقاط تتوزع على شكل خط مستقيم وهذا يعني أن الفرع الثاني من المحور الثاني هو كذلك يتبع التوزيع الطبيعي.

3- الفرع الثالث من المحور الثاني:

لدينا الشكل التالي:

شكل رقم (14): مخطط Normal Q-Q Plot الفرع الثالث من المحور الثاني



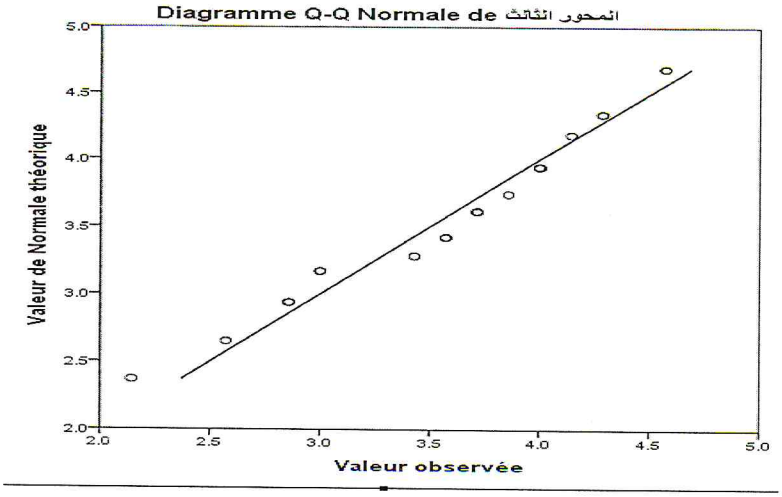
المصدر: مخرجات (20)spss.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن النقاط تتوزع على شكل خط مستقيم وهذا يعني أن الفرع الثالث من المحور الثاني هو الأخر يتبع التوزيع الطبيعي.

4- المحور الثالث:

لدينا الشكل التالي:

شكل رقم (15): مخطط Normal Q-Q Plot المحور الثالث



المصدر: مخرجات (20)spss.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن النقاط تتوزع على شكل خط مستقيم وهذا يعني أن المحور الثالث هو الأخر يتبع التوزيع الطبيعي.

رابعاً- اختبار شكل العلاقات.

لمعرفة شكل العلاقة وقوتها بين أداء المؤسسة والإدارة الإلكترونية سنفرض أنها خطية ونقوم بصياغتها واختبارها كالآتي:

y_t: المتغير التابع وهو أداء المؤسسة.

x_1: المتغير المستقل الأول استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

x_2: المتغير المستقل الثاني وهو أهم الصعبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

x_3: المتغير المستقل الثالث وهو آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ولاختبار هذا النموذج سنفرض الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية H_0:** خط الانحدار لا يلائم البيانات وبالتالي لا علاقة بين أداء المؤسسة والإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$.
- **الفرضية الصفرية H_1:** خط الانحدار يلائم البيانات وبالتالي يوجد علاقة بين أداء المؤسسة والإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$.

لاختبار هذه الفرضيات سنقوم باستعمال طريقة (Stepwise) التي تهدف إلى لاختيار أفضل نموذج مقدر خالي من المتغيرات لا معنوية وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS(20)، كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (21): جدول تقدير أفضل نموذج باستعمال طريقة (Stepwise)

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3.988	1	3.988	16.305	.001[b]
	Résidu	5.625	23	.245		
	Total	9.613	24			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Valeurs prédites : (constantes), الفرع الثالث من المحور الثاني

المصدر: مخرجات spss(20).

من الجدول رقم (21) نجد أنه يوجد نموذج واحد فيه متغير المستقل واحد وهو الفرع الثالث من المحور الثاني (آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية).

أ- مدى ملائمة خط انحدر البيانات والفرضية الصفرية (اختبار فيشر):

من الجدول رقم (21) نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين (قيمة فيشر) لخط الانحدار هي 16.3 بدرجة حرية 1 ودلالة إحصائية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.01) إذن نرفض الفرضية الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات أي يوجد علاقة بين أداء المؤسسة وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب- مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (أداء المؤسسة):

جدول رقم (22): نتائج التقدير الخطي باستعمال طريقة (Stepwise)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.644[a]	.415	.389	.49454

a. Valeurs prédites : (constantes), الفرع الثالث من المحور الثاني

المصدر: مخرجات (20)spss.

من الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد يساوي 41% إذن 41% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة سببها التغيرات الحاصلة في آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج- اختبار مدى مصداقية معلمات النموذج (اختبار ستودنت):

جدول رقم (23): نتائج التقدير

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.659	.494		3.361	.003
	الفرع الثالث من المحور الثاني	.542	.134	.644	4.038	.001

a. Variable dépendante : المحور الثالث

المصدر: مخرجات (20)spss.

من الجدول رقم (23) نجد:

- بالنسبة للحد الثابت نجد t=3.36 بمعنوية إحصائية 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% إذن المعلمة b_0 = 1.659 معنوية إحصائيا.
- بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل (آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية) نجد t=4.038 بمعنوية إحصائية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% إذن المعلمة b_1 = 0.54 معنوية إحصائيا.

أما بالنسبة للمتغيرات المرفوضة هي كالتالي:

جدول رقم (24): نتائج التقدير المتغيرات المرفوضة

Variables exclues[a]

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité: Tolérance
1	الفرع الأول من المحور الثاني	-.040-[b]	-.234-	.817	-.050-	.896
	الفرع الثاني من المحور الثاني	.010[b]	.059	.954	.013	1.000

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الفرع الثالث من المحور الثاني

المصدر: مخرجات (20)spss.

من الجدول أعلاه نجد النموذج بالمتغيرات المرفوضة (الفرع الأول من المحور الثاني (استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة) والفرع الثاني من المحور الثاني (أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة)) وهي متغيرات غير معنوية إحصائيا حيث أن دلالتها الإحصائية هي أكبر من مستوى الدلالة 5% لهذا فهي لا تصلح أن تكون ضمن المتغيرات المستقلة للنموذج.

ومما سبق يمكن إعطاء صيغة النموذج الخطي البسيط كالأتي:

حيث:

x_1: المتغير المستقل وهو الفرع الثالث من المحور الأول (آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية).

رابعاً- اختبار صدق عبارات الاستبيان (معامل الثبات كرونباخ ألفا):

هذا المعامل يعبر عن درجة تشابه إجابات عينة الدراسة، ويمكن الحكم على صدق الاستبيان من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا، وحتى نقول أن الاستبيان صادق يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر من 65% وهذا ما أكده الجدول التالي:

جدول رقم (25): نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.714	19

المصدر: مخرجات (20)spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة كرونباخ ألفا المحسوبة تساوي 71% وهي تفوق 65% إذن الاستبيان صادق.

خاتمة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة والذي تم بلدية المدية بولاية المدية، وذلك بهدف معرفة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة،، إذ تم جمع البيانات المطلوبة من طرف أفراد مجتمع الدراسة بواسطة أداة الدراسة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان وقد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج spss، إذ تم التوصل إلى النتائج والتي على أساسها تم قبول الفرضية الصفرية أو البديلة كما يلي:

- **الفرضية الصفرية H_0:** خط الانحدار لا يلائم البيانات وبالتالي لا علاقة بين أداء المؤسسة والإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$.
- **الفرضية الصفرية H_1:** خط الانحدار يلائم البيانات وبالتالي يوجد علاقة بين أداء المؤسسة والإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$.

للتأكد من صحة إحدى الفرضيتين تم الاعتماد على اختبار الأحادي anova وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، لمعرفة إن كان هناك فروق في إجابات مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات المستقلة (أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، أهم الصعبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية) وكانت النتائج كما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة بين أداء المؤسسة وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا يعني أن الأداء المؤسسة يتأثر بالإدارة الإلكترونية، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية الصفرية H_1.

لإثبات إحدى الفرضيتين ورفض الأخرى تم تحديد طبيعة العلاقة بين وأداء المؤسسة وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية، باستعمال اختبار الانحدار الخطي البسيط، وقد أثبتت النتائج أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين أداء المؤسسة وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ وعليه تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية الصفرية H_1.

خاتمـــــــــة

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا البحث (يحتوى على جانبين نظري وتطبيقي في ثلاثة فصول) الذي يهدف لمعرفة تأثير الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة، سوف نقوم بعرض ملخص عام للدراسة ثم الإجابة على جملة التساؤلات التي تمّ وضعها في المقدمة، وذلك بتقديم نتائج اختبار الفرضيات المقترحة في ذلك، لنستخلص أهم النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات، وأخيرا آفاق الدراسة.

أولاً- ملخص عام للدراسة:

تعتبر ثورة المعلومات وتكنولوجياتها أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر ليس الدول فقط، حيث برزت إلى مناقشات الفكر الاقتصادي والإداري عدة مفاهيم من أهمها الإدارة الالكترونية، والتي تعتبر تحديا على المؤسسة مواكبته، وفرصة تمكن المؤسسة من زيادة كفاءة العمل الإداري من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات.

إن الإدارة الإلكترونية (الإدارة الرقمية) هي نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى الإدارات وإستراتيجيتها ووظائفها. إن الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال وما توفره من خصائص أداء الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة مع ضمان سرية وأمن المعلومات في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة) إلكترونيا، ووظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية،الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات...) بطريقة التشبيك الإلكتروني.

ومن الضروري في هذا المجال الإشارة إلى أن تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات إنما هي عناصر وأدوات، تهدف إلى تحديث أعمال الإدارة ، أما مجرد إضافة أجهزة الكومبيوتر أو ميكنة المكاتب زينة فقط مع الإبقاء على الإجراءات القديمة، فإن ذلك يهدم مفهوم نظام الإدارة الإلكترونية.

إن عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله، كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل ويسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود

عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

وليست الإدارة الإلكترونية طريقا سحريًا لتحقيق الشفافية الإدارية والقضاء على الفساد الإداري فور تطبيقها، كما أنها ليست حدثًا منفردًا تغير وبصفة شاملة وإلى الأبد الوضع الإداري الراهن، وإنما هي أداة لتحقيق الإصلاح الإداري شيئًا فشيئًا، بهدف جعل الإدارات تحظى بثقة المتعاملين معها ورضاهم عن أدائها، وتستشعر المسؤولية والمحاسبة اتجاههم.

ويبقى المحك العملي هو المقياس الذي يحكم على طريقة الأداء للخدمات من حيث جودتها، وتيسير الحصول عليها، وعلى المعلومات اللازمة لإنجازها، وزيادة فرص المتعاملين في الوصول إلى المسؤولين، لذلك فإن الجمهور الإلكتروني هو خير من يقوم أداء الإدارة الإلكترونية في ضوء تلبية طلباتهم وتحقيق مصالحهم دون تعب وإرهاق.

ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة:

بعد دراسة موضوع هذا البحث ومحاولة الإحاطة بمختلف جوانبه، أجبنا من خلالهما على مجموعة من تساؤلات البحث، وعالجنا فرضياته فتحصلنا على النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري: لقد تم الإجابة في هذا الجانب على فرضيتين تتعلقان بمفهوم الإدارة الإلكترونية الأحدث والأكثر رواجا

الفرضية الأولى: التي تنص على **"يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقيا رواجا كبيرا"**: هذه الفرضية تعتبر صحيحة وهذا ما دل عليه المضمون النظري الذي اشتمل عليه الفصل الأولى، فالإدارة الإلكترونية ظهرت حديثا بعدة مسميات :الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية .كما أن مصطلح الإدارة الالكترونية يطرح بصورة مرادفة مع مصطلحات أخرى مثل الحكومة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، التجارة الالكترونية إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي .وهذا الغموض ناتج عن حداثة المصطلح وكثرة صور استخدامه، كما أن الإدارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية السابقة وخاتمة لهم.

الفرضية الثانية: التي تنص على **" ما هي أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة عليه، كيف يتم تقييمه"** هذه الفرضية تعتبر صحيحة **و هذا ما** يدل عليه مضمون الفصل الثاني، فالأداء مفهوم هام و جوهري بالنسبة للمؤسسة والأداء يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية

ويعد المورد البشري أحد العوامل الرئيسية و المحددة و المحققة لأداء المؤسسة. الأداء ذو عدة أبعاد، يشمل الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، البيئي. هناك عدة مستويات لتقييم الاداء على المستوى الكلي، الجزئي، الفردي.

نتائج الجانب التطبيقي: تم في هذا الجانب اختبار صحة مجموعة من الفرضيات، وكانت النتائج على النحو التالي:

- **الفرضية الثالثة:** تنص على أن " البلدية تمتلك أدوات الإدارة الإلكترونية بدرجة غير موافق" هذه الفرضية تعتبر خاطئة حيث تمتلك البلدية أدوات الإدارة الالكترونية بدرجة موافق.
- **الفرضية الرابعة:** تنص على أن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسة وآفاق تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$" تعتبر هذه الفرضية صحيحة من خلال الدراسة .

ثالثاً- النتائج العامة للدراسة:

في ظل التطورات الحاصلة ومن خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع ومحاولة منا لإيجاد أجوبة للإشكالية المطروحة، تمكنا من التوصل إلى النتائج العامة التالية:

- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها؛
- الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة (إدارية تقنية) تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة؛
- أن تفاعل المكونات والمقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية؛
- تتطلب الإدارة الالكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات، وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الإدارة الالكترونية، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطية، من شأنه أن يجعل الإدارة الالكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية؛

- تواجه الإدارة الإلكترونية عدة عقبات أبرزها الأمية الإلكترونية، وضعف البنية التحتية للمعلومات والاتصالات وضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات؛
- أن التكاليف الكبيرة والمعوقات الكثيرة لتطبيق مشروعات الإدارة الإلكترونية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب الخصائص التي تتميز بها كل مؤسسة على حدة، لم تحد من ذلك التوجه رغم أنها عرقلت مسيرة أغلب المشروعات؛
- ضرورة متابعة التنفيذ خطوة بخطوة، وتطبيق كل الطرق والأساليب العلمية لقياس الأداء والتقييم والمتابعة للإدارة الإلكترونية.

اقتراحات الدراسة:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تصب في مجملها في تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، يقترح الباحث في هذه المذكرة ما يلي:

- العمل على تطوير تنفيذ مشروعات وبرامج الإدارة الإلكترونية وفقًا لمواصفات البنية التحتية الموجودة في بلادنا، وتشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تنفيذ بعض تلك المشروعات وفق للمواصفات التي يتم تحديدها مسبقًا وبدقة عالية، والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ضرورة توفير تشريعات قوانين تدعم البيئة الإلكترونية.
- إعداد القيادة المتخصصة والمؤهلة في مجال تقنيات المعلومات والإدارة الإلكترونية للمؤسسات.
- تصميم البرامج والتطبيقات محليًا بما يتناسب والمتغيرات الضرورية، وبيئة العمل والخصوصية والسرية، وأمن المعلومات، وتوفير نظم الأمن عالية التقنية ومستلزماتها.
- إنشاء برامج تدريبية متكاملة تستهدف كل الفئات داخل بلادنا، والعاملين في الإدارات المختلفة، إضافة إلى برامج متخصصة توجه لكل مؤسسة.
- ضرورة إطلاق حملات ومبادرات لخلق الثقافة الإلكترونية، وبيان دورها في تحسين عمليات الأداء، وتشجيع المؤسسات والمواطنين على التفاعل معها.

- تقديم الدعم المالي للمؤسسات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) وتطويرها وطنيا.
- ضرورة توفير كل المتطلبات لنجاح الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية، والبرامج والمشروعات الخاصة بها.
- محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير أجهزة الحاسوب، وتمكين المواطنين من الاشتراك في شبكة الإنترنت وهذا عن طريق تخفيض التكاليف وجعلها في متناول كل مواطن.
- رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف بالمؤسسة.
- بناء نظام تحفيزي مادية ومعنوي لتشجيع مؤسسات القطاعين العام والخاص (وموظفيهما) ومؤسسات المجتمع المدني والأفراد على الاستفادة من خدمات الإدارة الالكترونية، والعمل على تطبيقها، مع التدرج في تقليل القنوات الأخرى لتقديم الخدمات.

خامساً- آفاق الدراسة:

في ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر كآفاق لبحثنا ما يلي:

1- قياس تأثير الإدارة الإلكترونية على المستوى الاقتصادي للدولة.

2- الأمن الإلكتروني في ظل الإدارة الإلكترونية.

3- أساليب تأهيل وتدريب الكوادر العاملة في مشروعات الإدارة الإلكترونية.

4- دراسة قياسية لحساب العائد والتكاليف للإدارة الإلكترونية.

5- إلى أي مدى استجابت المؤسسات العمومية الجزائرية لتطبيقات الإدارة الالكترونية ؟

المراجـــــــــــــع

المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1- أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، 2015.

2- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، د.ت.

3- توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، د.ن، 2005.

4- ثابت عبد الرحمن إدريس، **الإدارة الالكترونية**، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

5- حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية المفاهيم .الخصائص .المتطلبات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، ط1، 2011.

6- خالد ممدوح إبراهيم، **الإدارة الالكترونية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010.

7- خيضر كاظم حمود وهايل فاخوري، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2001.

8- سعد غالب ياسين، **الإدارة الالكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، 2010.

9- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

10- سونيا البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

11- صدام خمايسة، **الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2013.

12- طارق عبد الرؤوف عامر، **الإدارة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007.

13- عصام عبد الفتاح مطر، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**،الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.

14- علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، 2006.

15- علي الشرقاوي، **إدارة النشاط الإنتاجي: مدخل التحليل الكلي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

16- فريد كورتل، آسيا تيش إسماعيل، **الإدارة الإلكترونية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمَّان، الأردن، ط 1، 2015.

17- فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية "، دار وائل للنشر، عمَّان، ط1، 2000.

18- كمال نور الله، **وظائف القائد الإداري**، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ط1، 1992.

19- محمد الصيرفي، **الإدارة الالكترونية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.

20- محمد محمود الطعامنة و شريف العلوش، **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ، الأردن، 2004.

21- محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، **التجارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، ط1، 2009.

22- مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.

23- نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، **إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية**، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.

24- نبيل إسماعيل رسلان، **الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

25- نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمَّان، 2008.

26- نور أحمد، **مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

ب- المجلات:

27- عبد المليك مزهودة: **المنظور الاستراتيجي لمفهوم الأداء، العوامل المفسرة له، وقياسه**، المجلة الجزائرية للتسيير، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، العدد 3، جانفي- جوان 2008.

ج- أطروحات دكتوراه:

28- جيلالي بوزكري، **الإدارة الكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015-2016.

29- علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

د- رسائل ماجستير:

30- أحمد الصغير ريغية، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية- pmo -**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013-2014.

31- إلياس العيداني، **دور التقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008.

32- جيلالي بوزكري، **شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008.

33- شرف الدين مومن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة نقاوس للمصبرات، باتنة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2012.

34- لمين علوطي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

هـ- ملتقيات وندوات ومؤتمرات:

35- صلاح عبد الهادي، **إدارة الجودة نحو أدار متميز، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8- 9 مارس 2005.

36- فاطمة الزهراء عبادي، **دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، مداخلة في الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتجارب وطنية ودولية " الذي نظمته جامعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب - البليدة يومي 18 و19 ماي 2011.

و- المقابلات:

37- مقابلة مع وليد هجرسي، رئيس مصلحة الوثائق البيومترية ببلدية المدية، يوم 2017.

ثانياً- المراجع باللغة الفرنسية:

38- Barraux. Jacques, **Entreprise et performance globale** , Editions Economica, Paris, 1997.

39- Berrah Lamia, **L'indicateur de performance، Concepts & Applications** , CEPADUES Editions, Toulouse, 2002.

40- Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique ,** Editions d'Organisations, Paris, 1999.

41 -Davis, Ian: **Crime and the Net:** An Overview of Criminal Activity on the Internet and the legal community's, 1998.

42- Drucker Peter, **L'avenir du management selon Drucker** , Editions Village Mondial, Paris, 1999.

43- Kalika. Michel, **Structures d'entreprises, Réalités, déterminants, performances** , Editions Economica, Paris, 1995

44- Lorrino Phillipe, **Comptes et récits de la performance ,** Editions d'Organisations, Paris, 1996.

45- Mintzberg Henry, **Le management au cœur des organisations** , Editions d'Organisations, Paris, 1998.

46- Marmuse. Christian, **Politique générale، Languages, modèles et choix stratégique** , Editions Economica, Paris, 1992.

47- Marmuse. Christian**, dans performance, Encyclopédie de gestion** , Tome 2, Editions Economica, Paris, 1997

ثانياً- المراجع باللغة الانجليزية:

48- Draft, R.: **Management For Worth**, The Dryolen press, Kenyatta University, New South Wales, 2000.

49- Newman, B. & Conrad, K.**, A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies**, The Knowledge Management Theory Papers, The Knowledge Management Forum, 1999.

الملاحـــــــــــق

ملحق رقم (1): استبيان لدراسة حالة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة.



جامعة يحي فارس – المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

استبيان مذكرة ماستر حول الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

أخي أختي الموظف (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير حول واقع الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة مصلحة جوازات السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ببلدية المدية.

نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل دقة وموضوعية، شاكرين لكم حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل، مع تأكيد السرية التامة لكل المعلومات التي توافونا بها، والتي لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على تعاونكم معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن :.....

المستوى العلمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

الوظيفة :

رئيس مصلحة ☐ مكلف باستقبال المعلومات ☐

مكلف بتدوين المعلومات ☐ مكلف بالمصادقة على المعلومات ☐

مكلف بأخذ المعلومات البيومترية ☐ مكلف بتسليم الوثائق ☐ مهندس صيانة ☐

الأقدمية (الخبرة):

أقل من 5 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

☐ من 15 سنة فأكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة

القدرة على التعامل مع الكومبيوتر: عالية ☐ متوسطة ☐ محدودة ☐

المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية: لم أشارك ☐ مرة واحدة ☐ أكثر من مرة ☐

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية.

أولا- استخدام أدوات الإدارة الالكترونية في المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تمتلك المؤسسة بنية تحتية (حواسيب، برامج، شبكات داخلية وخارجية، وسائل الاتصال) قوية لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
2	تمتلك المؤسسة موظفين مؤهلين لتنفيذ الالكتروني لعملياتها.					
3	لدى المؤسسة إستراتيجية متكاملة لتحسين مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية بها.					
4	تتوفر بالمؤسسة إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الالكترونية.					

ثانياً- أهم الصعوبات التي تواجهه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تفتقد المؤسسة لتخطيط السليم لعملية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية.					
2	رؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية لدى المسؤولين هي غامضة وغير واضحة.					
3	تواجه المؤسسة صعوبة كبيرة للاستجابة لتغيرات في تكنولوجيا.					
4	تواجه المؤسسة في تعديل وتبسيط الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
5	تعاني المؤسسة من مشكل نقص المخصصات المالية لتصميم وتطوير البرامج وتجديد البنية التحتية.					

ثالثاً- آفاق تطبيق الإدارة الالكترونية.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تعمل المؤسسة على تطوير نظرتها الإستراتيجية لتحسين مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية.					
2	تعمل المؤسسةعلى تدعيم الميزانية المخصصة لتحسين مستوى تطبيق نظام الإدارة الالكترونية.					
3	تعمل المؤسسةعلى بناء نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع موظفيها على تطبيق الإدارة الالكترونية.					

المحور الثالث: أداء المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	لدى المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها المسطرة.					
2	لدى المؤسسة القدرة على تكيف مع البيئة واستمرار البقاء فيها.					
3	تسعى المؤسسة إلى تحسين وتطوير أدائها.					
4	تقوم المؤسسة بقياس أدائها الفعلي ومقارنة نتائجها					

	المحققة بالاعتماد على معايير محددة.					
5	تقوم المؤسسة بتقييم أدائها بشكل دوري.					
6	تهدف المؤسسة من تقييم أدائها إلى التعرف إلى نقاط قوتها وضعفها.					
7	يتطابق الأداء الفعلي لمؤسسة بشكل كبير مع أدائها المتوقع عند قيامها بعملية تقييم الأداء.					

ملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الإمضاء
د. محمد بولصنام	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	
أ. سيد علي صغيري	أستاذ مساعد أ	جامعة المدية	
د. عماد غزازي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	
أ. شعيب آتشي	أستاذ مساعد أ	جامعة المدية	

ملحق رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب النوع

جنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	14.9	60.0	60.0
	أنثى	10	9.9	40.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب السن

سن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4.00	1	1.0	5.6	5.6
	25.00	1	1.0	5.6	11.1
	29.00	2	2.0	11.1	22.2
	30.00	4	4.0	22.2	44.4
	31.00	2	2.0	11.1	55.6
	32.00	2	2.0	11.1	66.7
	34.00	3	3.0	16.7	83.3
	35.00	2	2.0	11.1	94.4
	40.00	1	1.0	5.6	100.0
	Total	18	17.8	100.0	
Manquante	Système manquant	83	82.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

مستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	8	7.9	32.0	32.0
	ثانوي	4	4.0	16.0	48.0
	ليسانس	11	10.9	44.0	92.0
	ماستر	1	1.0	4.0	96.0
	ماجيستر	1	1.0	4.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (6): توزيع أفراد العينة الوظيفة

وظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس محطة	2	2.0	11.8	11.8
	مهندس صيانة	3	3.0	17.6	29.4
	مكلف باستقبال المعلومات	4	4.0	23.5	52.9
	مكلف بتدوين المعلومات	4	4.0	23.5	76.5
	مكلف بالمصادقة على المعلومات	1	1.0	5.9	82.4
	مكلف بتسليم الوثائق	3	3.0	17.6	100.0
	Total	17	16.8	100.0	
Manquante	Système manquant	84	83.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

أقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 10 إلى اقل من 15 سنة	10	9.9	40.0	40.0
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	14	13.9	56.0	96.0
	5.00	1	1.0	4.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكومبيوتر

قدرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محدودة	5	5.0	20.0	20.0
	متوسطة	17	16.8	68.0	88.0
	عالية	3	3.0	12.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

مشاركة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم أشارك	10	9.9	40.0	40.0
	مرة واحدة	13	12.9	52.0	92.0
	أكثر من مرة	2	2.0	8.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (10): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (1) الخاصة باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

11؛

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2.0	8.0	8.0
	محايد	3	3.0	12.0	20.0
	موافق	16	15.8	64.0	84.0
	موافق جدا	4	4.0	16.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (11): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم2 الخاصة باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

12؛

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	7.9	32.0	32.0
	موافق	11	10.9	44.0	76.0
	موافق جدا	6	5.9	24.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (12): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (3) الخاصة باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

13؛

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	5.9	24.0	24.0
	محايد	9	8.9	36.0	60.0
	موافق	8	7.9	32.0	92.0
	موافق جدا	2	2.0	8.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (13): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (4) الخاصة باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

14ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	2	2.0	8.0	8.0
	غير موافق	5	5.0	20.0	28.0
	محايد	6	5.9	24.0	52.0
	موافق	10	9.9	40.0	92.0
	موافق جدا	2	2.0	8.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (14): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (1) الخاصة بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

21ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	5.0	20.0	20.0
	محايد	6	5.9	24.0	44.0
	موافق	13	12.9	52.0	96.0
	موافق جدا	1	1.0	4.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (15): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (2) الخاصة بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

22؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	5.0	20.0	20.0
	محايد	8	7.9	32.0	52.0
	موافق	11	10.9	44.0	96.0
	موافق جدا	1	1.0	4.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (16): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (3) بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

23؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	6.9	28.0	28.0
	محايد	5	5.0	20.0	48.0
	موافق	8	7.9	32.0	80.0
	موافق جدا	5	5.0	20.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (17): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (4) بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

24؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	2	2.0	8.0	8.0
	غير موافق	4	4.0	16.0	24.0
	محايد	8	7.9	32.0	56.0
	موافق	6	5.9	24.0	80.0
	موافق جدا	5	5.0	20.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (18): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (5) بأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

25ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	2	2.0	8.0	8.0
	غير موافق	4	4.0	16.0	24.0
	محايد	3	3.0	12.0	36.0
	موافق	9	8.9	36.0	72.0
	موافق جدا	7	6.9	28.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (19): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (1) الخاصة بأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية

31ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2.0	8.0	8.0
	محايد	5	5.0	20.0	28.0
	موافق	11	10.9	44.0	72.0
	موافق جدا	7	6.9	28.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (20): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (2) الخاصة بأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية

32ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	4.0	16.0	16.0
	محايد	9	8.9	36.0	52.0
	موافق	10	9.9	40.0	92.0
	موافق جدا	2	2.0	8.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (21): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (3) الخاصة بأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية

33ع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	1.0	4.0	4.0
	غير موافق	2	2.0	8.0	12.0
	محايد	9	8.9	36.0	48.0
	موافق	10	9.9	40.0	88.0
	موافق جدا	3	3.0	12.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (22): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (1) الخاصة بأداء المؤسسة

المحور الثالث 1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2.0	8.0	8.0
	محايد	4	4.0	16.0	24.0
	موافق	18	17.8	72.0	96.0
	موافق جدا	1	1.0	4.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (23): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (2) الخاصة بأداء المؤسسة

المحور الثالث 2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2.0	8.0	8.0
	محايد	2	2.0	8.0	16.0
	موافق	20	19.8	80.0	96.0
	موافق جدا	1	1.0	4.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (24): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (3) الخاصة بأداء المؤسسة

المحور الثالث 3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1.0	4.0	4.0
	محايد	7	6.9	28.0	32.0
	موافق	10	9.9	40.0	72.0
	موافق جدا	7	6.9	28.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (25): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (4) الخاصة بأداء المؤسسة

المحور الثالث 4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	5.0	20.0	20.0
	محايد	7	6.9	28.0	48.0
	موافق	10	9.9	40.0	88.0
	موافق جدا	3	3.0	12.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (26): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (5) الخاصة بأداء المؤسسة

المحور الثالث 5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	5.9	24.0	24.0
	محايد	7	6.9	28.0	52.0
	موافق	8	7.9	32.0	84.0
	موافق جدا	4	4.0	16.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات spss(20).

ملحق رقم (27): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (6) الخاصة بأداء المؤسسة

المحور الثالث 6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	1.0	4.0	4.0
	غير موافق	5	5.0	20.0	24.0
	محايد	1	1.0	4.0	28.0
	موافق	12	11.9	48.0	76.0
	موافق جدا	6	5.9	24.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات spss(20).

ملحق رقم (28): التكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم (7) الخاصة بأداء المؤسسة

المحور الثالث 7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق جدا	1	1.0	4.0	4.0
	غير موافق	6	5.9	24.0	28.0
	محايد	5	5.0	20.0	48.0
	موافق	10	9.9	40.0	88.0
	موافق جدا	3	3.0	12.0	100.0
	Total	25	24.8	100.0	
Manquante	Système manquant	76	75.2		
Total		101	100.0		

المصدر: مخرجات spss(20).

ملحق رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
11م	25	3.8800	.78102
12م	25	3.9200	.75939
13م	25	3.2400	.92556
14م	25	3.2000	1.11803
الفرع الأول من المحور الثاني	25	3.5600	.66254
N valide (listwise)	25		

المصدر: مخرجات spss(20).

ملحق رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
21م	25	3.4000	.86603
22م	25	3.3200	.85245
23م	25	3.4400	1.12101
24م	25	3.3200	1.21518
25م	25	3.6000	1.29099
الفرع الثاني من المحور الثاني	25	3.4160	.83451
N valide (listwise)	25		

المصدر: مخرجات spss(20).

ملحق رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
31م	25	3.9200	.90921
32م	25	3.4000	.86603
33م	25	3.4800	.96264
الفرع الثالث من المحور الثاني	25	3.6000	.75154
N valide (listwise)	25		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور الثالث 1	25	3.7200	.67823
المحور الثالث 2	25	3.8000	.64550
المحور الثالث 3	25	3.9200	.86217
المحور الثالث 4	25	3.4400	.96090
المحور الثالث 5	25	3.4000	1.04083
المحور الثالث 6	25	3.6800	1.18040
المحور الثالث 7	25	3.3200	1.10755
المحور الثالث	25	3.6114	.63289
N valide (listwise)	25		

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (33): الإرتباطية بين محاور الاستبيان لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		الفرع الأول من المحور الثاني	الفرع الثاني من المحور الثاني	الفرع الثالث من المحور الثاني	المحور الثالث
الفرع الأول من المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	-.635-**	.322	.171
	Sig. (bilatérale)		.001	.116	.412
	N	25	25	25	25
الفرع الثاني من المحور الثاني	Corrélation de Pearson	-.635-**	1	-.020-	-.004-
	Sig. (bilatérale)	.001		.923	.987
	N	25	25	25	25
الفرع الثالث من المحور الثاني	Corrélation de Pearson	.322	-.020-	1	.644**
	Sig. (bilatérale)	.116	.923		.001
	N	25	25	25	25
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	.171	-.004-	.644**	1
	Sig. (bilatérale)	.412	.987	.001	
	N	25	25	25	25

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (34): دلالة الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الفرع الأول من المحور الثاني	Inter-groupes	4.433	11	.403	.859	.595
	Intra-groupes	6.102	13	.469		
	Total	10.535	24			
الفرع الثاني من المحور الثاني	Inter-groupes	4.887	11	.444	.488	.879
	Intra-groupes	11.827	13	.910		
	Total	16.714	24			
الفرع الثالث من المحور الثاني	Inter-groupes	8.819	11	.802	2.200	.089
	Intra-groupes	4.737	13	.364		
	Total	13.556	24			

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حسب الجنس

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
الفرع الأول من المحور الثاني	ذكر	15	3.6500	.49821	.12864
	أنثى	10	3.4250	.86643	.27399
	Total	25	3.5600	.66254	.13251
الفرع الثاني من المحور الثاني	ذكر	15	3.4133	.69062	.17832
	أنثى	10	3.4200	1.05599	.33393
	Total	25	3.4160	.83451	.16690
الفرع الثالث من المحور الثاني	ذكر	15	3.4889	.62826	.16222
	أنثى	10	3.7667	.91692	.28996
	Total	25	3.6000	.75154	.15031
المحور الثالث	ذكر	15	3.5333	.63766	.16464
	أنثى	10	3.7286	.64047	.20253
	Total	25	3.6114	.63289	.12658

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (36): دلالة الفروق الإحصائية حسب السن بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الفرع الأول من المحور الثاني	Inter-groupes	1.632	8	.204	.542	.799
	Intra-groupes	3.385	9	.376		
	Total	5.017	17			
الفرع الثاني من المحور الثاني	Inter-groupes	7.213	8	.902	1.746	.212
	Intra-groupes	4.647	9	.516		
	Total	11.860	17			
الفرع الثالث من المحور الثاني	Inter-groupes	3.188	8	.399	.506	.825
	Intra-groupes	7.083	9	.787		
	Total	10.272	17			
المحور الثالث	Inter-groupes	3.849	8	.481	1.397	.313
	Intra-groupes	3.100	9	.344		
	Total	6.949	17			

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (37): دلالة الفروق الإحصائية حسب المستوى بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الفرع الأول من المحور الثاني	Inter-groupes	.899	4	.225	.466	.760
	Intra-groupes	9.636	20	.482		
	Total	10.535	24			
الفرع الثاني من المحور الثاني	Inter-groupes	4.342	4	1.085	1.755	.178
	Intra-groupes	12.372	20	.619		
	Total	16.714	24			
الفرع الثالث من المحور الثاني	Inter-groupes	1.125	4	.281	.453	.769
	Intra-groupes	12.431	20	.622		
	Total	13.556	24			
المحور الثالث	Inter-groupes	1.854	4	.464	1.195	.344
	Intra-groupes	7.759	20	.388		
	Total	9.613	24			

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (38): دلالة الفروق الإحصائية حسب الوظيفة بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الفرع الأول من المحور الثاني	Inter-groupes	6.794	5	1.359	6.391	.005
	Intra-groupes	2.339	11	.213		
	Total	9.132	16			
الفرع الثاني من المحور الثاني	Inter-groupes	6.172	5	1.234	2.093	.143
	Intra-groupes	6.487	11	.590		
	Total	12.659	16			
الفرع الثالث من المحور الثاني	Inter-groupes	4.705	5	.941	1.424	.290
	Intra-groupes	7.269	11	.661		
	Total	11.974	16			
المحور الثالث	Inter-groupes	.720	5	.144	.235	.939
	Intra-groupes	6.747	11	.613		
	Total	7.467	16			

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (39): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حسب الأقدمية

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
الفرع الأول من المحور الثاني	من 10 إلى اقل من 15 سنة	10	3.6250	.84369	.26680
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	14	3.4643	.51755	.13832
	5.00	1	4.2500	.	.
	Total	25	3.5600	.66254	.13251
الفرع الثاني من المحور الثاني	من 10 إلى اقل من 15 سنة	10	3.2600	.92880	.29371
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	14	3.6286	.68324	.18260
	5.00	1	2.0000	.	.
	Total	25	3.4160	.83451	.16690
الفرع الثالث من المحور الثاني	من 10 إلى اقل من 15 سنة	10	3.7000	.61764	.19532
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	14	3.5238	.87427	.23366
	5.00	1	3.6667	.	.
	Total	25	3.6000	.75154	.15031
المحور الثالث	من 10 إلى اقل من 15 سنة	10	3.6000	.64874	.20515
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	14	3.6122	.66872	.17872
	5.00	1	3.7143	.	.
	Total	25	3.6114	.63289	.12658

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (40): دلالة الفروق الإحصائية حسب الأقدمية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الفرع الأول من المحور الثاني	Inter-groupes	.647	2	.323	.719	.498
	Intra-groupes	9.888	22	.449		
	Total	10.535	24			
الفرع الثاني من المحور الثاني	Inter-groupes	2.881	2	1.441	2.291	.125
	Intra-groupes	13.833	22	.629		
	Total	16.714	24			
الفرع الثالث من المحور الثاني	Inter-groupes	.186	2	.093	.153	.859
	Intra-groupes	13.370	22	.608		
	Total	13.556	24			
المحور الثالث	Inter-groupes	.012	2	.006	.014	.986
	Intra-groupes	9.601	22	.436		
	Total	9.613	24			

المصدر: مخرجات spss(20).

ملحق رقم (41): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
لإجابات أفراد العينة حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
الفرع الأول من المحور الثاني	محدودة	5	3.8000	.90830	.40620
	متوسطة	17	3.4853	.65234	.15822
	عالية	3	3.5833	.14434	.08333
	Total	25	3.5600	.66254	.13251
الفرع الثاني من المحور الثاني	محدودة	5	3.0400	1.18659	.53066
	متوسطة	17	3.3882	.71579	.17360
	عالية	3	4.2000	.40000	.23094
	Total	25	3.4160	.83451	.16690
الفرع الثالث من المحور الثاني	محدودة	5	3.6667	.84984	.38006
	متوسطة	17	3.4902	.68837	.16695
	عالية	3	4.1111	1.01835	.58794
	Total	25	3.6000	.75154	.15031
المحور الثالث	محدودة	5	3.3143	.82931	.37088
	متوسطة	17	3.6218	.59535	.14439
	عالية	3	4.0476	.29738	.17169
	Total	25	3.6114	.63289	.12658

المصدر: مخرجات spss(20).

ملحق رقم (42): دلالة الفروق الإحصائية حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الفرع الأول من المحور الثاني	Inter-groupes	.385	2	.192	.417	.664
	Intra-groupes	10.150	22	.461		
	Total	10.535	24			
الفرع الثاني من المحور الثاني	Inter-groupes	2.564	2	1.282	1.993	.160
	Intra-groupes	14.150	22	.643		
	Total	16.714	24			
الفرع الثالث من المحور الثاني	Inter-groupes	1.011	2	.505	.886	.426
	Intra-groupes	12.545	22	.570		
	Total	13.556	24			
المحور الثالث	Inter-groupes	1.014	2	.507	1.297	.293
	Intra-groupes	8.599	22	.391		
	Total	9.613	24			

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (43): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
الفرع الأول من المحور الثاني	لم أشارك	10	3.2750	.71151	.22500
	مرة واحدة	13	3.7692	.61629	.17093
	أكثر من مرة	2	3.6250	.17678	.12500
	Total	25	3.5600	.66254	.13251
الفرع الثاني من المحور الثاني	لم أشارك	10	3.5400	.80028	.25307
	مرة واحدة	13	3.1692	.81587	.22628
	أكثر من مرة	2	4.4000	.28284	.20000
	Total	25	3.4160	.83451	.16690
الفرع الثالث من المحور الثاني	لم أشارك	10	3.3667	.50796	.16063
	مرة واحدة	13	3.6154	.82604	.22910
	أكثر من مرة	2	4.6667	.47140	.33333
	Total	25	3.6000	.75154	.15031
المحور الثالث	لم أشارك	10	3.3143	.63460	.20068
	مرة واحدة	13	3.7912	.60501	.16780
	أكثر من مرة	2	3.9286	.30305	.21429
	Total	25	3.6114	.63289	.12658

المصدر: مخرجات (20)spss.

ملحق رقم (44): دلالة الفروق الإحصائية حسب المشاركة في الدورات التدريبية بين محاور الدراسة باستخدام معامل انوفا

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الفرع الأول من المحور الثاني	Inter-groupes	1.390	2	.695	1.672	.211
	Intra-groupes	9.145	22	.416		
	Total	10.535	24			
الفرع الثاني من المحور الثاني	Inter-groupes	2.882	2	1.441	2.292	.125
	Intra-groupes	13.832	22	.629		
	Total	16.714	24			
الفرع الثالث من المحور الثاني	Inter-groupes	2.823	2	1.412	2.893	.077
	Intra-groupes	10.732	22	.488		
	Total	13.556	24			
المحور الثالث	Inter-groupes	1.504	2	.752	2.041	.154
	Intra-groupes	8.109	22	.369		
	Total	9.613	24			

المصدر: مخرجات (20)spss.