



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الموضوع

الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة حمام بوحجر - ولاية عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبين:

بلخير بشرى

بكرادة شيخ فاروق

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

|        |                    |                           |
|--------|--------------------|---------------------------|
| رئيسا  | أوجامع إبراهيم     | الأستاذ (ة): الاسم واللقب |
| مشرفا  | بن الدين نور الهدى | الأستاذ (ة): الاسم واللقب |
| ممتحنا | زناقي سيد أحمد     | الأستاذ (ة): الاسم واللقب |

السنة الجامعية 2025-2026





جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الموضوع

## الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة حمام بوحجر بولاية عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبين:

بلخير بشرى

بكرادة شيخ فاروق

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

أوجامع إبراهيم

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بن الدين نور الهدى

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

زناقي سيد أحمد

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025 - 2026





# شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعاني على

إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، على ما منّ به عليّ من صبرٍ وقوّةٍ وتوفيقٍ.

ثم نتقدم بخالص الشكرووعظيم الامتنان إلى أستاذتنا المشرفة " بن الدين نورالهدى " ، التي كان لها بعد

الله خير معين، فقد كان لتوجيهاتها السديدة، ونصائحها القيّمة، وصبرها ودعمها المستمر، الأثر الكبير في

إتمام هذا العمل.

لم يكن إشرافها مجرد متابعة أكاديمية، بل كان دعماً حقيقياً زرع في نفسي الثقة، ودفعنا لنبذل أفضل ما

لدينا.

فلها منا كل التقدير والاحترام، وجزاه الله عني خير الجزاء.

# الوفاء

إلى من كلّ العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار..  
إلى النور الذي أنار دربي وسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي، لمن بذل الغالي والنفيس واستمددت  
منه قوتي واعتزازي بذاتي..

والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما ثمنت  
أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا..

أمي العزيزة

إلى ضلع الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة  
أيامي وصفوها إلى قرة عيني...

إلى إخواني وأخواتي الغاليين

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين، لأصحاب الشدائد  
والأزمات، إلى من أفاضوا بمشاعرهم ونصائحهم المخلصة.

إليكم عائلي أهديكم هذا الإنجاز وثمر

ة نجاح التي لطالما تمنيتها، ها أنا اليوم أكملت وأتممت أولى ثمارها بفضل سبيل الله وتعالى، فالحمد  
لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركاً وأن يعينني أينما كنت، فمن قال أنا لها نالها، فأنا لها وإن أبت  
رغماً عنها أتيت بها، فالحمد لله شكراً وحباً وامتناناً على البدء والختام، وآخر دعواهم أن...

(الحمد لله رب العالمين)

## بشرى



# الوفاء

لو سألت القلب عن أعز الناس بعد الله ورسوله، لما عرف غير هؤلاء .  
إلى من كبرت بحسن صحبتها إلى من حملتني وهنا على وهن، فتعبث علي في صغري، وساندتني  
بدعواتها الصالحة... إلى الصدر الحنون، أُمي الغالية، حفظها الله .  
إلى من رباني على التقوى والفضيلة فكان لي درع أمان أحتمي به من غدر الزمن، وتحمل عبء  
الحياة كي لا أحس بالحرمان...  
إلى الصدر الحنون، أبي الغالي، حفظه الله .  
إلى إخوتي إخواني، كونكم في حياتي هو النعمة التي لم أطلبها لكن الله أرسلها لي . وإلى كل من مد  
يد المساعدة، قريباً كان أو بعيداً، ولو بكلمة طيبة رفعت معنوياتي .  
إلى كل طلبة المركز الجامعي وإلى كل من يعرفني ويحمل لي بذرة حب  
. إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل، راجياً أن يكون في المستوى اللائق بهم.

## فاروق



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، فبعد التطرق للتأصيل النظري لهذا الموضوع، تم التطبيق على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود مستوى جيد من تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة محل الدراسة، وأنها تساهم في تحسين الأداء الكلي، حيث اتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما تم التوصل أيضا إلى أن بعض الأبعاد الفرعية المفسرة للإدارة الإلكترونية، مثل الرقابة والتوجيه الإلكتروني لها تأثير قوي، في حين كان تأثير بعض الأبعاد الأخرى مثل التخطيط والتنظيم الإلكتروني ضعيفا أو غير معنوي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الأداء المؤسسي، تكنولوجيا المعلومات، التحول الرقمي، مؤسسة سونلغاز.

### Abstract:

This study aimed to identify the reality of e-government implementation and its role in improving the performance of economic institutions. After addressing the theoretical foundations of this topic, the study was applied to the Sonelgaz company in Ain Temouchent. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. The data was then analyzed using the SPSS statistical software through a range of statistical methods.

The results showed a good level of e-management implementation within the organization under study, and that it contributes to improving overall performance, as a statistically significant effect was found between the two variables. It was also found that some of the sub-dimensions explaining e-management, such as electronic monitoring and guidance, had a strong impact, while the impact of other dimensions, such as electronic planning and organization, was weak or insignificant.

**Keywords:** Electronic management, Organizational Performance, Information Technology, Digital Transformation, Sonelgaz,

# قائمة المحتويات

|           |                                                                        |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|
| I.....    | الشكر                                                                  |
| II.....   | الإهداء                                                                |
| VIII..... | ملخص الدراسة                                                           |
| IX.....   | قائمة المحتويات                                                        |
| XII.....  | قائمة الجداول:                                                         |
| XIV.....  | قائمة الاشكال                                                          |
| XVI.....  | قائمة الملاحق:                                                         |
| ب .....   | المقدمة العامة                                                         |
| 40-1..... | الفصل الأول : الإطار الإطار النظري للإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي |
| 3 .....   | المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية                    |
| 3 .....   | المطلب الأول :ماهية الإدارة الالكترونية                                |
| 10 .....  | المطلب الثاني :وظائف الإدارة الالكترونية                               |
| 13 .....  | المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، وتحدياتها            |
| 18 .....  | المبحث الثاني: الأداء المؤسسي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية             |
| 18 .....  | المطلب الأول :ماهية الأداء المؤسسي                                     |
| 20 .....  | المطلب الثاني :تقييم الأداء المؤسسي                                    |
| 26 .....  | المطلب الثالث: انعكاسات الادارة الالكترونية على أداء المؤسسة           |
| 29 .....  | المبحث الثالث : الدراسات السابقة                                       |
| 29 .....  | المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية                                 |

|        |                                                                                 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 35     | المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.....                                          |
| 38     | المطلب الثالث :الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....                |
| 40     | خلاصة الفصل الأول .....                                                         |
| 101-42 | الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –وكالة حمام بوحجر- ولاية عين تموشنت ..... |
| 43     | المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة. ....                              |
| 43     | المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز. ....         |
| 46     | المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة .....                                         |
| 47     | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.....         |
| 56     | المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .....                          |
| 56     | المطلب الأول : منهج ومجتمع الدراسة .....                                        |
| 57     | المطلب الثاني : نموذج الدراسة وحدودها .....                                     |
| 59     | المطلب الثالث : أدوات الدراسة الميدانية.....                                    |
| 69     | المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة.....                                        |
| 69     | المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات العامة.....                              |
| 74     | المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان .....                         |
| 84     | المطلب الثالث : اختبار الفرضيات .....                                           |
| 100    | خلاصة الفصل الثاني .....                                                        |
| 103    | الخاتمة العامة .....                                                            |
| 107    | قائمة المصادر والمراجع .....                                                    |
| 114    | الملاحق .....                                                                   |

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والاشكال

### قائمة الجداول:

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                   | الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 2          | يوضح مجتمع الدراسة والعينة المدروسة في مؤسسة سونلغاز                           | 57     |
| 3          | يوضح درجات سلم ليكرت الخماسي                                                   | 63     |
| 4          | صدق الإتساق الداخلي لمحور ثقافة الاستثمار الرقمي في إدارة الأعمال الإدارية     | 63     |
| 5          | معامل الارتباط بين فقرات و أبعاد محور الإدارة الالكترونية                      | 65     |
| 6          | يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحور "الأداء المؤسسي"                                | 67     |
| 7          | يوضح ثبات الإستبيان                                                            | 68     |
| 8          | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                              | 70     |
| 9          | توزيع أفراد العينة حسب السن                                                    | 71     |
| 10         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                  | 72     |
| 11         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية                                    | 73     |
| 12         | إستجابات أفراد العينة لمحور : ثقافة الاستثمار الرقمي في إدارة الأعمال الإدارية | 75     |
| 13         | قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور: "الإدارة الالكترونية"            | 76     |
| 14         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده: "التخطيط الالكتروني"                 | 77     |
| 15         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده: "التنظيم الالكتروني"                 | 78     |
| 16         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده: "التوجيه الالكتروني"                 | 80     |
| 17         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده: "الرقابة الالكترونية"                | 81     |
| 18         | إستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الأداء المؤسسي                               | 82     |
| 16         | نتائج اختبار T لعينة واحدة لتقييم مستوى الاستثمار الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة  | 85     |
| 17         | نتائج معامل الارتباط والتحديد بين الإدارة الالكترونية و الأداء في المؤسسة      | 86     |
| 18         | نتائج تحليل التباين ANOVA                                                      | 87     |
| 19         | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الالكترونية على الأداء في المؤسسة     | 89     |
| 20         | نتائج معامل الارتباط والتحديد بين التخطيط الالكتروني و الأداء بالمؤسسة         | 90     |
| 21         | نتائج تحليل التباين ANOVA                                                      | 91     |
| 22         | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الالكتروني على الأداء في المؤسسة      | 92     |
| 23         | نتائج معامل الارتباط والتحديد بين التنظيم الالكتروني و الأداء بالمؤسسة         | 93     |
| 24         | نتائج تحليل التباين ANOVA                                                      | 94     |
| 25         | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التنظيم الالكتروني على الأداء بالمؤسسة        | 94     |

## قائمة الجداول والاشكال

|     |                                                                            |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 95  | نتائج معامل الارتباط والتحديد بين التوجيه الالكتروني و الأداء بالمؤسسة     | 26 |
| 96  | نتائج تحليل التباين <b>ANOVA</b>                                           | 27 |
| 97  | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التوجيه الالكتروني على الأداء في المؤسسة  | 28 |
| 98  | نتائج معامل الارتباط والتحديد بين للرقابة الالكترونية و الأداء بالمؤسسة    | 29 |
| 99  | نتائج تحليل التباين <b>ANOVA</b>                                           | 30 |
| 100 | نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر للرقابة الالكترونية على الأداء في المؤسسة | 31 |

| الرقم | عنوان الشكل                                      | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------|--------|
| 1     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت | 48     |
| 3     | نموذج الدراسة                                    | 59     |
| 4     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                     | 70     |
| 5     | توزيع أفراد العينة حسب السن                      | 71     |
| 6     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي    | 73     |
| 7     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية      | 74     |

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق:

| الرقم | العنوان           | الصفحة |
|-------|-------------------|--------|
| 01    | استمارة الاستبيان | 114    |

# المقدمة العامة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد الأعمدة الأساسية التي تركز عليها المؤسسات الحديثة لتحسين جودة خدماتها وتحقيق الكفاءة في أداء مهامها. فقد أدى إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في العمليات الإدارية إلى تحول جذري في طريقة تسيير المؤسسات، حيث لم تعد الإدارة التقليدية القائمة على الأوراق والإجراءات البيروقراطية وحدها كافية لمواجهة تحديات العصر الرقمي. الإدارة الإلكترونية تمكّن المؤسسات من تسريع وتبسيط الإجراءات، تعزيز الشفافية والحوكمة، وتحسين القدرة على اتخاذ القرار عبر استخدام نظم المعلومات المحوسبة التي توفر البيانات الدقيقة وفي الوقت المناسب. كما أن هذا التحول يتيح للمؤسسات القدرة على متابعة العمليات بشكل مستمر، تقييم الأداء في الوقت الحقيقي، وتبني أساليب مبتكرة لإدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة أكبر، بما يعزز من قدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أما الأداء المؤسسي، فهو يعد معياراً حيوياً لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعكس كفاءة وفاعلية السياسات والإجراءات المعتمدة داخلها. ويشمل الأداء المؤسسي عدداً من الجوانب، مثل استغلال الموارد المتاحة، جودة الخدمات المقدمة، درجة رضا العاملين، ودرجة الابتكار في العمليات. ومن خلال تحليل عناصر الأداء، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تطويرية تعزز الكفاءة وتضمن استدامة النتائج على المدى الطويل. كما أن ربط الأداء المؤسسي بالتكنولوجيا يبرز أهمية الإدارة الإلكترونية كعامل محوري يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج أكثر دقة وفاعلية، وهو ما يجعل دراسة تأثيرها ضرورة علمية وعملية في المؤسسات الحديثة.

وعند النظر إلى العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، يتضح أن هذا النوع من الإدارة لا يقتصر دوره على تسهيل الأعمال الروتينية فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تعزيز القدرة على التخطيط الاستراتيجي، المتابعة المستمرة، التقييم الدوري، واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة. كما أظهرت الدراسات السابقة أن المؤسسات التي تبنت الإدارة الإلكترونية حققت مكاسب واضحة على مستوى جودة الخدمات، سرعة الإنجاز، ورفع مستوى رضا الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية واستدامتها.

## أولاً : إشكالية الدراسة .

تتمثل إشكالية هذه الدراسة في السؤال المركزي التالي:

**إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي؟**

انطلاقاً من الإشكالية العامة، يمكن تقسيمها إلى عدد من الأسئلة الفرعية تركز على الجوانب المختلفة للدراسة:

### **الأسئلة الفرعية :**

1. ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الاقتصادية؟
2. في ما تكمن طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء المؤسسي؟
3. ما هي أهم التحديات التي يمكن أن تحد من تحقيق عوائد إيجابية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نتيجة التحول إلى الإدارة الالكترونية ؟

## ثانياً : فرضيات الدراسة .

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يعتبر مستوى تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة متوسط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية بأبعادها مجتمعة على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

تنقسم الفرضية الرئيسية الثانية إلى عدد من الفرضيات الفرعية نوجزها في ما يلي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الالكترونية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية: تم اختيار هذا الموضوع بسبب الاهتمام الشخصي بمجال الإدارة والتكنولوجيا الحديثة، ورغبة الباحثة في فهم تأثير الأساليب الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي وإمكانية تطبيق نتائج البحث في البيئة العملية التي تنتمي إليها.
- أسباب موضوعية: يأتي اختيار الموضوع لأهميته العلمية والعملية في سياق المؤسسات الحديثة، حيث أن الإدارة الإلكترونية أصبحت عاملاً أساسياً لتحسين الأداء، وضرورة دراسة أثرها في السياق المحلي للمساهمة في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات.

### رابعاً : أهمية الدراسة.

- يستمد هذا البحث أهميته من أنه موضوعاً يربط بين متغيرين أساسيين في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة وهما: الإدارة الإلكترونية و الأداء المؤسسي .
- كما تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي بشكل علمي، حيث توفر الدراسة قاعدة معرفية تساعد صانعي القرار على تطوير أساليب الإدارة الرقمية داخل المؤسسات.
- كما تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على الممارسات الجيدة والمبتكرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### خامساً : أهداف الدراسة.

- تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل أهمها في ما يلي :
- توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية و الأداء المؤسسي.
  - معرفة أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبرز التحديات التي تواجهها.
  - دراسة العلاقة بين الاستثمار في تبني الإدارة الإلكترونية ومؤشرات تحسين الأداء المؤسسي.
  - محاولة قياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي، بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية
  - مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة لتحديد نقاط القوة والفجوات البحثية إن وجدت .
  - محاولة تقديم توصيات عملية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ورفع مستوى الخدمات المقدمة، بالمؤسسة محل الدراسة يمكن أن تساعد صناع القرار في هذا الشأن.

### سادسا: منهج الدراسة.

من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على " المنهج الوصفي التحليلي " ، حيث تم في الجانب النظري التطرق للتأصيل النظري لكل من موضوع الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء المؤسسي، اعتمادا على المسح المكتبي، ومراجعة الدراسات السابقة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وذلك من أجل إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري ميدانيا على مؤسسة سونلغاز ، من أجل معرفة مدى اهتمام هذه الأخيرة بتطبيق أساليب الإدارة الالكترونية من جهة ، ومن جهة أخرى توضيح إحصائيا العلاقة الارتباطية و التأثيرية بين المتغيرين "الإدارة الالكترونية " و"الأداء المؤسسي"، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، وتم معالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS استنادا على عدد من الأدوات الإحصائية.

### سابعا : حدود الدراسة .

يعتبر تعميم النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة مرتبط بحدود موضوعية، زمانية ومكانية نوجزها فيما يلي:

#### ● الحدود الموضوعية:

حددت هذه الدراسة لغرض معرفة مدى تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي ، حيث تم التطرق لدراسة الموضوع من جانبه النظري، من خلال التعرف على التأصيل النظري لكل من المتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما:

➤ المتغير المستقل: "الإدارة الالكترونية" بالأبعاد المفسرة لها وهي : ثقافة الاستثمار في رقمنة العمليات

الإدارية، بعد التخطيط الالكتروني، بعد التنظيم الالكتروني، بعد التوجيه الالكتروني، وبعد الرقابة

الالكترونية.

➤ المتغير التابع: تمثل في " الأداء المؤسسي".

➤ حاولنا تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين من خلال عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية

نوجزها لا حقا في الفصل التطبيقي.

✓ هذاما اقتصرنا عليه الحدود الموضوعية لدراستنا، مالا ينفي وجود عدد من الأبعاد الأخرى التي يمكن أن

تكون مفسرة للمتغيرين موضوعي الدراسة.

#### ● الحدود الزمنية:

لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2025-2026 ، وذلك ابتداء من 21 ديسمبر إلى غاية

28 ديسمبر .

### • الحدود المكانية:

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

### ثامنا: صعوبات الدراسة.

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة ومحدثة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة .
- محدودية الدراسات الميدانية المحلية التي تعالج موضوع الإدارة الإلكترونية وربطها بالأداء المؤسسي.
- مقاومة بعض الموظفين للإجابة على الاستبيانات أو المشاركة في جمع البيانات بشكل كامل وصادق.

### تاسعا: هيكل الدراسة.

بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين رئيسيين:

- الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية تمثلت في:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول تحسين الأداء المؤسسي .
- المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة.

- الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة حمام بوحجر عين تموشنت ، وقد تضمن أيضا هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية تمثلت في ما يلي :

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة الميدانية .
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .
- المبحث الثالث :تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة  
الالكترونية والأداء المؤسسي

### تمهيد

يشهد العالم في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة تحولا ملحوظا في أساليب التسيير الإداري، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية من أبرز الأساليب الحديثة التي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال في إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات. وقد أسهم هذا التحول في إحداث تغييرات جوهرية في طريقة أداء المؤسسات لمهامها، مما انعكس بشكل مباشر على مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي. كما أن تبني الأنظمة الإلكترونية ونظم المعلومات المحوسبة ساعد المؤسسات على تسريع الإجراءات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتعزيز الشفافية في العمل الإداري.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، سيتم في هذا الفصل التطرق أولاً إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من حيث مفهومها وتطورها وأهم خصائصها، ثم دراسة الأداء المؤسسي وبيان تأثيرات الإدارة الإلكترونية عليه، وأخيراً عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بهدف الاستفادة من نتائجها وربطها بموضوع الدراسة الحالية.

## المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للادارة الالكترونية.

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا متسارعا في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي انعكس بشكل واضح على أساليب التسيير الإداري داخل المؤسسات، حيث برزت الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب الحديثة التي تعتمد على التقنيات الرقمية في إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة وفعالية. وقد ساهم هذا التحول في تحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات الإدارية وتعزيز الشفافية في العمل المؤسسي.

ومن هذا المنطلق يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، حيث سيتم في المطلب الأول التطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية، بينما يعالج المطلب الثاني وظائف الإدارة الإلكترونية، في حين يخصص المطلب الثالث لعرض متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم مجالاتها داخل المؤسسات.

### المطلب الأول :ماهية الإدارة الالكترونية

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة، حيث جاء نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والتحول نحو استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في تسيير مختلف الأنشطة الإدارية. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية وأسباب التحول إليها، ثم بيان مفهومها، أهم مبادئها، وتوضيح أهدافها في إطار العمل الإداري الحديث.

### الفرع الأول: التطور التاريخي للإدارة الالكترونية وأسباب التحول إليها.

#### أولاً: التطور التاريخي ومراحل التحول للإدارة الالكترونية .

أسفر التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بروز نموذج جديد لإدارة المنافسة ونمط حديث في الإدارة، يختلف عن النظم البيروقراطية التقليدية، ويهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات، لا سيما مع التوسع الكبير في التجارة الإلكترونية وانتشار الإنترنت. ويُعرف هذا النموذج حالياً بالإدارة الإلكترونية، وفيما يلي أهم المراحل التي شهدتها هذه الإدارة.<sup>1</sup>

بدأت بؤادر الإدارة الإلكترونية في الظهور منذ ستينيات القرن الماضي، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح "معالج الكلمات" كجزء من وظائف طابعتها الكهربائية، لتسليط الضوء على إمكانيات هذه الطابعات عند ربطها بالحواسيب واستخدام معالج الكلمات. وقد تجلّى أول تطبيق عملي لهذا الابتكار عام

<sup>1</sup> أوليد حسيني، الإدارة الالكترونية و طبيعة خدمات المرفق العمومي دراسة حالة بلدية المسيلة ولاية المسيلة من أكتوبر 2018 الى أكتوبر 2019، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020، ص69.

1964، حين أطلقت الشركة جهاز (MT/ST - جهاز الطابعة بالشريط الممغنط)، الذي مكّن المستخدمين من تخزين النصوص على شريط ممغنط وإعادة طباعتها، مع إمكانية تخصيص الرسائل بإضافة اسم وعنوان المستلم. وساهمت هذه التقنية في تسهيل عمليات المراسلة وتقليل الجهد، خصوصاً عند إرسال نفس الرسالة لعدد كبير من المستلمين<sup>1</sup>.

مع مرور الوقت، شهد المجال الإداري تقدماً سريعاً في استخدام التكنولوجيا، وأصبح يُنظر إلى الإدارة الإلكترونية كتطور طبيعي نتيجة للتنافس المتزايد بين المؤسسات والسعي لتحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف. وقد استخدمت مصطلحات عدة لوصف هذا النهج الجديد، منها "الإدارة الرقمية"، و"إدارة الحكومة الإلكترونية"، و"الإدارة الإلكترونية"<sup>2</sup>.

تشير بعض الدراسات إلى أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ازداد مع توجه الحكومات نحو تعزيز الشفافية في التعاملات واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ومن هذا المنظور، تُعد الإدارة الإلكترونية امتداداً لمفاهيم الثورة الرقمية، إذ تتيح دخول المجتمعات عصر المعرفة، وتؤثر بعمق على طرق تفاعل الأفراد والعمل والتواصل الاجتماعي علمياً.

وعليه، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية نشأت نتيجة التطورات التقنية الحديثة التي فرضتها ثورة المعلومات، ما أدى إلى تغييرات جوهرية في أساليب الإدارة التقليدية، حيث أصبحت العلاقة بين المواطن والمؤسسات قائمة على وسائل تكنولوجية متقدمة، وربطت الإدارات العامة والوزارات بأنظمة إلكترونية تسهل تقديم الخدمات وإنجاز المهام بكفاءة أعلى.

في بداياتها، كان تطبيق الإدارة الإلكترونية محدوداً، مقتصرًا على استخدام بعض برامج الحاسوب للأغراض الإحصائية وتحليل الموازنات الحكومية، غير أن الانتشار الرسمي لهذه التكنولوجيا أصبح أكثر وضوحاً أواخر عام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية، حين تم تطبيقها في هيئة البريد المركزي، ما يعكس إمكانية حصول الأفراد على الخدمات عبر الحاسوب دون الحاجة لزيارة المؤسسات الحكومية.

مع تطور التقنيات، أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد الركائز الأساسية للعمل الحكومي الحديث، حيث تبنتها العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، التي كانت من أوائل الدول التي أطلقت

<sup>1</sup>ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 03.

<sup>2</sup>عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 12.

مبادرات في هذا المجال، تلتها المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن العشرين. وأسهمت هذه التحولات في رفع كفاءة الإدارات الحكومية وتمكينها من تقديم خدماتها بطرق أكثر تطوراً وفعالية.<sup>1</sup>

### ثانياً: أسباب التحول الى الإدارة الالكترونية .

تعددت أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:<sup>2</sup>

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكاليف الأعمال.
2. القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
3. العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
5. صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

### الفرع الثاني: تعريف الإدارة الالكترونية .

على الرغم من الانتشار الواسع لمصطلح الإدارة الإلكترونية في العصر الحديث، واعتباره توجهاً حديثاً في الإدارة المعاصرة، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف دقيق وموحد لهذا المفهوم بين الباحثين. فكل تعريف يعكس وجهة نظر الباحث أو المختص وفقاً لمجال اختصاصه. وفيما يلي بعض التعريفات المطروحة لهذا المصطلح:

- الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة فعالية أداء الإدارة.<sup>3</sup>
- كما تعرف على أنها عملية ميكنة لجميع مهام الإدارة، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة.<sup>4</sup>
- تعتبر أيضاً على أنها : استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز الخدمات و المعاملات الإدارية، كما تعبر عن قدرة القطاعات الحكومية على تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين. والمستفيدين بالوسائل الإلكترونية الحديثة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عيد بن معال العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص14.

<sup>2</sup>طارق عبد الرؤوف عامر ، الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة ، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ، 2007، ص45.

<sup>3</sup>محمد عمر أحد، الإدارة الإلكترونية ، اعمال دار المسودة، الأردن، 2008، ص 42 .

<sup>4</sup>علاء السالي ، إدارة المعلومات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 135.

- وهي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وللمؤسسات، مع استغلال أمثل المصادر المعلومات من خلال توظيف الموارد الإدارية والبشرية المتاحة في إطار حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، تحقيقاً للأهداف الإدارية وبالجودة المطلوبة.<sup>2</sup>

- كما تعتبر منهجية جديدة ومتطورة في الإدارة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، وبذلك انتقلت الإدارة من النمط التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة والمرونة بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز على مبدأ " الوقت هو المورد الأكثر حيوية، والآنية بتنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب " .<sup>3</sup>

- بشكل أكثر دقة فإن مصطلح الإدارة الإلكترونية يعني الانتقال من إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل توفير أمثل للوقت والمال والجهد .

- مما سبق يمكننا الاعتماد على تعريف شامل ومختصر للإدارة الإلكترونية ، حيث تعتبر على أنها عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها بأقل تكلفة وبدقة عالية ...<sup>4</sup>

من المهم التذكير أن الإدارة الإلكترونية لم تظهر مع بداية انتشار تطبيق الأنترنت في الإدارة في منتصف التسعينيات من القرن الماضي، بعد أن استخدمت هذه الأخيرة لفترة طويلة في الأغراض العسكرية والأكاديمية، بل أنها سبقت ظهور الأنترنت في الإدارات بأكثر من عقدين من الزمن باستعمالها لآلات مثل الهاتف الفاكس، كما أن الرقابة الرقمية والتصميم والتصنيع عن طريق الحاسوب كلها أنظمة إلكترونية حلت محل اليد العاملة وحتى محل المديرين في التوجيهات الآلية استناداً إلى تعليمات مبرمجة مسبقاً، وكلها حدثت في العقود السابقة للأنترنت.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، تعليم الإدارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة، لإسكندرية ، 2007، ص 48.49

<sup>2</sup> سليمة بن حسين ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية ، العدد السابع ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2014، ص 207.

<sup>3</sup> ثوري بوجية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات: مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، 2010، ص 220-221.

<sup>4</sup> نجم عبود لحم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية، الرياض دار المريخ، 2004، ص 33.

<sup>5</sup> بشير عباس علاق، الإدارة الإلكترونية المجالات والتطبيقات ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة أبو ظبي 2005، ص 14.

- ومن المهم الإشارة أن هناك اختلافا كبيرا بين الإدارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية فالإدارة الالكترونية تقوم على استخدام المعرفة ونظم المعلومات والبرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وتقديم الخدمات، بينما تمثل الأعمال الالكترونية استخدام تطبيقات كالتقنيات الالكترونية في إدارة الأنشطة في مجالات العمل المختلفة.<sup>1</sup>

✓ من خلال ما سبق نستنتج تعريف شامل للإدارة الالكترونية، حيث تعتبر عل أنها نظام إداري حديث يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتقديم الخدمات بسرعة وشفافية، من خلال رقمنة المعاملات وتسهيل التواصل بين الأفراد والمؤسسات دون الحاجة إلى الإجراءات التقليدية الورقية.

### الفرع الثالث: مبادئ الإدارة الالكترونية.

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي<sup>2</sup>:

1. إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الأدنى.
  2. إلغاء التقسيم التقليدي بين وحدات الإدارة المختلفة.
  3. إعادة تصميم الأدوار والوظائف بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديث.
  4. إحلال الأجهزة والبرمجيات محل العامل في أداء الوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والمعاملات رقمياً وعن بُعد.
  5. تبادل البيانات إلكترونياً ليشمل جميع العاملين داخل المؤسسة، وعلاقتها مع الموردين والعملاء والمؤسسات الشريكة.
  6. التفاعل الآلي لضمان سرعة ودقة الإجراءات.
- أما المبادئ الخاصة بالإدارة العامة الإلكترونية فتشمل<sup>3</sup>:
7. تقديم أفضل الخدمات للمواطنين: يتطلب هذا خلق بيئة عمل تضم مهارات وكفاءات متنوعة مؤهلة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، تمكّن من تشخيص المشكلات بدقة، واختيار المعلومات الجوهرية، وإجراء التحليلات الدقيقة والصادقة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة.

<sup>1</sup>سليمة بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص208.

<sup>2</sup>مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص 47.

<sup>3</sup>عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 189.

8. التركيز على النتائج: يهدف إلى تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع تحقق فوائد للجمهور، مثل تخفيف الجهد والوقت والتكاليف على المواطنين، وتقديم خدمات مستمرة على مدار الساعة، كدفع الفواتير إلكترونياً دون الحاجة للانتقال إلى المراكز المختصة.
9. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: توفير تقنيات الإدارة الإلكترونية في المنازل، أماكن العمل، المدارس، والمكتبات، لتمكين جميع المواطنين من الوصول إليها والتواصل عبرها.
10. تخفيض التكاليف: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ومنافسة مقدمي الخدمات يؤدي إلى تقليل التكاليف بشكل ملحوظ.
11. التغيير المستمر: مبدأ أساسي يهدف إلى تحسين وتعزيز ما هو موجود بانتظام، ورفع مستوى الأداء سواء لكسب رضا العملاء أو للتفوق في المنافسة.

#### الفرع الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية في أساليب العمل الإداري، حيث تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل العمليات وتحسين جودة الخدمات، كما تمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل الحديثة وتحقيق فعالية أكبر في أداء مهامها، وتتمثل أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- مواكبة التطور المتسارع في تقنيات الإعلام والاتصال والتكيف مع المتغيرات المستمرة .
- تعزيز ثقافة مؤسسية إيجابية بين العاملين .
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بشكل فوري .
- تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة العليا .
- إدارة الموارد بكفاءة عالية .
- تسريع إنجاز المهام باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات .
- دعم عملية صنع القرار من خلال توفير معلومات دقيقة ومحدثة .
- تقليل التكاليف الإدارية والتغلب على عوائق المسافة والزمن .
- الحد من البيروقراطية والفساد الإداري .
- تحسين آليات العمل والتخطيط الفعال للمشاريع المستقبلية .

<sup>1</sup>سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي، العدد الرابع، غليزان 2018 ، ص69.

- معالجة مشكلات العمل اليومية بسرعة ورفع كفاءة الموظفين داخل الإدارة<sup>1</sup>.
- كما تعد الإدارة الإلكترونية أسلوباً حديثاً للإدارة يهدف إلى إنشاء منظومة عمل متكاملة توفر أرقى الخدمات للمستخدمين، مع الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة. ويمكن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الاستفادة من مميزاتها، والتي تتوزع كما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. أهداف متعلقة بالمستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة:

- تقليل التعقيدات الإدارية.
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المؤسسة.
- رفع الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات والاستفادة المثلى من الموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لتعزيز ثقافة مؤسسية إيجابية لدى جميع العاملين.
- دعم التعلم المستمر وبناء المعرفة داخل المؤسسة.

#### 2. أهداف متعلقة برفع كفاءة العمل الإداري:

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة.
- تخفيض التكاليف.
- إنجاز الأعمال بسرعة واختصار زمن تنفيذ الإجراءات المختلفة.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- ضمان استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وتمكين الأداء عن بعد.
- تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية الزائدة وتحويلها لأداء المهام الأساسية للمؤسسة.

#### 3. أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية:

- المساعدة في الحد من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستخدمين.

<sup>1</sup>سايح فطيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص69.

<sup>2</sup>عبد الكريم عشور، مرجع سبق ذكره، ص12.

- تمكين متخذي القرار من الحصول على المعلومات والبيانات فوراً، وتسهيل الوصول إلى الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي<sup>1</sup>.

#### 4. أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محلياً وعالمياً:

- التوافق مع الاتجاهات العالمية في العمل الإلكتروني.
- الحد من الفساد الإداري.
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة عبر تقديم الخدمات بأسلوب موحد، مما يقلل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

#### إضافة إلى ذلك، تتمثل أهدافها أيضاً في ما يلي:

- تقليل المساحة المطلوبة لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- إعداد مجتمع قادر على التعامل مع متطلبات العصر التقني.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
- تعزيز الشفافية والابتعاد عن المحسوبية في العمل الإداري.

#### المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية نموذجاً إدارياً حديثاً أحدث تأثيراً واسعاً على الشركات، حيث أثر على استراتيجياتها ووظائفها، ولم يقتصر هذا التأثير على الجانب التكنولوجي فحسب، بل شمل أيضاً الجانب الإداري، من خلال تطوير المفاهيم الإدارية لتعزيز المرونة، التفويض، والتمكين الإداري. وعليه سنستعرض في ما يلي أهم وظائف الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها.

#### الفرع الأول: وظائف الإدارة الالكترونية.

وعلى الرغم من إعادة النظر في أبعاد الإدارة ووظائفها قبل ظهور الثورة الرقمية، إلا أنها لا تزال تمثل الركيزة الأساسية لعمل المؤسسات والدولة. فقد أصبحت تخطيط الأعمال الإلكترونية وتنظيمها وقيادتها ورقابتها من أبرز وظائف الإدارة الحديثة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سحر قدوري، الإدارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية ، مجلة منصور ، العراق ، الجزء الأول، العدد 14، 2010، ص06.

<sup>2</sup> فضيلة خلفون ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 03، الجزائر ، 2019-2029، ص44.

## أولاً: التخطيط الإلكتروني (E-Planning)

يُعرف التخطيط تقليدياً بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له من خلال تحليل المعلومات ووضع الخطط. أما التخطيط الإلكتروني، فهو يعتمد على تدفق ضخم للمعلومات من داخل المؤسسة وخارجها، مع التنسيق الفوري بين مختلف المستويات الإدارية عبر الشبكات الإلكترونية، مما يساعد في التكيف مع الأسواق المتغيرة واحتياجات العملاء بمرونة عالية<sup>1</sup>.

يركّز التخطيط الإلكتروني على استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة، بالاعتماد على نظم حديثة مثل نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، ونظم تبسيط إجراءات العمل. ورغم التشابه بينه وبين التخطيط التقليدي من حيث تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات، إلا أنه يختلف عنه في عدة نقاط، منها:

- ديناميكية التخطيط الإلكتروني، حيث يتميز بالمرونة والتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يضع أهدافاً سنوية ثابتة.
- التدفق المستمر للمعلومات الرقمية، مما يحول التخطيط إلى عملية متواصلة بدلاً من كونه زمنياً ومقطعاً.
- الطابع الأفقي للتخطيط الإلكتروني، حيث يشرك كافة المستويات الإدارية، على عكس التخطيط التقليدي الذي يتبع نهج "من الأعلى إلى الأسفل".

## ثانياً: التنظيم الإلكتروني (E-Organizing)

يُعرف التنظيم بأنه عملية تحويل الخطط إلى نظم عملية تحقق أهداف المؤسسة، وهو عملية مستمرة لمواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. في ظل الإدارة الإلكترونية، يتغير مفهوم التنظيم التقليدي، حيث يتم استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية الطويلة بهياكل أكثر مرونة تعتمد على التواصل الرقمي وتقنيات الشبكات، مما يسهم في<sup>2</sup>:

- تقليل التكاليف الإدارية، عبر تقليص الفجوة بين الإدارة العليا والعاملين.
- تحقيق التواصل الشبكي الفعال داخل المؤسسة، باستخدام البريد الإلكتروني وقواعد البيانات المشتركة.
- تعزيز التنسيق بين الإدارات والعاملين، من خلال أنظمة رقمية تدعم العمل التعاوني.

<sup>1</sup> نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريح للنشر، الرياض، 2004، ص 236.

<sup>2</sup> محمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، 2004، ص 57-58.

- الحد من المركزية عبر توزيع الصلاحيات بشكل أوسع بين الموظفين.

### ثالثا: الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)

تعد الرقابة الإدارية من الوظائف الأساسية في أي نظام إداري، حيث تهدف إلى متابعة الأداء، تقييم الأنشطة، واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة. ومع تطور تقنية المعلومات، شهدت الرقابة الإلكترونية قفزة نوعية من خلال الاعتماد على البرامج الحاسوبية المتخصصة في متابعة الأداء والحد من المخاطر الإدارية، مما يحقق<sup>1</sup>:

- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين صلاحيات الدخول إليها.
- نشر اللوائح والإجراءات الإدارية إلكترونياً، لتمكين جميع المعنيين من الاطلاع عليها بسهولة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية من خلال أنظمة إلكترونية تتيح الرقابة الفورية.
- إمكانية طرح القوانين والأنظمة إلكترونياً، لتسهيل معرفة جميع الأطراف المعنية بها.

### رابعا: القيادة الإلكترونية (E-Leadership)

تعني القيادة قدرة القائد على توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف. ومع التحول الرقمي، تغير نمط القيادة التقليدية ليصبح نمطاً إلكترونياً، يعتمد على التواصل الرقمي، استخدام التحليلات الذكية، واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة.

في ظل الإدارة الإلكترونية، أصبحت القيادة تعتمد على<sup>2</sup>:

- القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتوجيه الفرق الإدارية.
  - إدارة بيئة العمل الرقمية، بما يشمل فرق العمل الافتراضية والاتصالات الإلكترونية.
  - تعزيز الابتكار والتكيف مع التحولات الرقمية، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ❖ كما تتعدد مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في المنظمات العامة، وتشمل ما يلي<sup>3</sup>:

#### 1. علاقات المستخدمين مع الإدارات

<sup>1</sup>فضيلة خلفون ، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup>كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإقراضية الدولية، 2008 ص 41.

<sup>3</sup>سالمي سمير ، محاضرات في مقياس الإدارة الإلكترونية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة مالية ، جامعة جيكل ، 2020، المحاضرة 2، ص 01.

2. مساهمة الإدارات في تنشيط النقاش العام (نشر البيانات العامة الأساسية، والمشاورات عبر الإنترنت، وآليات جديدة على نطاق أوسع لاستشارة المواطنين)
3. علاقات الشركات مع الإدارة (تصريحات التوظيف، تحويلات المعطيات الجبائية والمحاسبية)
4. تطبيق تقنيات التجارة الإلكترونية في مجال المشتريات والمشتريات العامة (المشتريات الإلكترونية)؛
5. أنماط العمل والتنظيم الجديدة داخل الإدارة (تحول المهن العمل عن بعد...) <sup>1</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، وتحدياتها.

تتطلب الإدارة الإلكترونية توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح تطبيقها في المؤسسات، ويمكن تلخيصها كما يلي <sup>2</sup>:

#### الفرع الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

##### أولاً: المتطلبات الإدارية.

تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيير أسلوب تفكير الموظفين وطرق تنفيذ المهام وتبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام. ويستلزم وجود قيادة إدارية مدركة للتطورات الحديثة وقادرة على التخلص من الإجراءات والقوانين الروتينية والبيروقراطية التي تعيق التطور الإداري. كما تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى تبسيط الإجراءات وتحديد وسائل المتابعة وربط كافة الخدمات والمعاملات بما يضمن المرونة في الأداء، مع توفير الدعم الإداري، وتطوير أساليب التعليم وبرامج التدريب، وتنمية الموارد البشرية لاستخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة بكفاءة.

##### ثانياً: المتطلبات التقنية.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على بنية تقنية حديثة تشمل أجهزة ومعدات متطورة، وأنظمة اتصال متقدمة، وبنية تحتية شبكية ومعلوماتية قوية وآمنة لاستيعاب حجم البيانات والاتصالات الكبير. كما يجب ربط جميع إدارات المؤسسة إلكترونياً لإنجاز الأعمال عن بعد، وضمان تأمين الوثائق والمعاملات إلكترونياً، مع تحديث البنية التحتية بما يتوافق مع متطلبات الخدمة الإدارية الإلكترونية ويتيح تبادل المعلومات بين المؤسسة والعملاء والمؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 01.

<sup>2</sup> محمد ناهض فورة وآخرون، أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الأكاديمية ، مؤتمر المنظومة الدولي العاشر الجامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2023، ص 980.

### ثالثا: المتطلبات المالية.

يعد الدعم المالي من أهم ركائز الإدارة الإلكترونية، إذ يشمل تمويل تطوير البنية التحتية التقنية، وأجهزة الحاسوب، والمواقع الإلكترونية، ونظم المعلومات المتطورة، والبرمجيات اللازمة لإنجاز الأعمال الإلكترونية. كما يتطلب المشروع تأييد الإدارة العليا لضمان استمرارية العملية الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة، مع مواجهة التحديات مثل التكلفة العالية وتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة<sup>1</sup>.

### رابعا: المتطلبات الأمنية.

تشمل وضع سياسات أمنية لتقنيات المعلومات، وتحديد اللوائح التنظيمية والعقوبات للحد من الانتهاكات الإلكترونية وحماية الخصوصية، وتطوير أدوات تشفير للبرمجيات وخاصة المتعلقة بخدمات الإنترنت. كما تتضمن حماية نظم المعلومات، وتعيين مسؤولين مختصين بأمن المعلومات، والحفاظ على نسخ احتياطية آمنة، وتشفير البيانات أثناء الحفظ والنقل، وضمان استمرارية عمل النظام خاصة في حالات الأزمات والمخاطر<sup>2</sup>.

### خامسا: المتطلبات البشرية.

تشمل المتطلبات البشرية تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع التحولات الرقمية ونظم المعلومات الحديثة، خاصة في مجالات البرمجيات والعمل عبر الإنترنت. ويستوجب ذلك وجود تخطيط دقيق للقوى العاملة يراعي التطور التكنولوجي المتسارع داخل المؤسسات، بما يضمن توفير كفاءات قادرة على مواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>.

كما تقوم هذه المتطلبات على استقطاب الكفاءات الشابة، خصوصاً الخريجين المتخصصين في مجالات الإعلام الآلي ونظم المعلومات، مع التركيز على المهارات التقنية والقدرة على التكيف مع بيئة العمل الرقمية. ولا يقتصر الأمر على التوظيف فقط، بل يمتد إلى وضع آليات فعالة للاحتفاظ بهذه الكفاءات من خلال التحفيز المادي والمعنوي، وتوفير بيئة عمل محفزة تسمح بالإبداع والابتكار. إضافة إلى ذلك، فإن تطوير الكوادر الإدارية يمثل عنصراً أساسياً ضمن هذه المتطلبات، من خلال برامج التكوين المستمر وإعادة التأهيل المهني، بما

<sup>1</sup> وهيبية حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات الإدارة الإلكترونية و معيقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2021، ص 173.

<sup>2</sup> وهيبية حارش، سمير يوسف خوجة، نفس المرجع السابق، ص 13.

<sup>3</sup> ماجد علي حسن الدعيس، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية التربية جامعة إن من وجهة نظر القيادات الإدارية، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 5، العدد 4، 2023، ص 395.

يضمن رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية الحديثة. ويساهم ذلك في دعم نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام من خلال استثمار فعال في المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي عملية تغيير تكنولوجي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التحولات الحديثة التي تسعى إلى تحسين أداء المرافق العامة، غير أن تطبيقها يواجه جملة من المعوقات التقنية والبشرية والتنظيمية. وفي المقابل، تبرز نظم المعلومات كركيزة أساسية لضمان نجاح هذا التحول وتحقيق فعاليته. وعليه، سيتم التطرق في هذا الجزء إلى الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

هناك عدد من الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية كما يلي<sup>2</sup>:

- **الصعوبات التنظيمية:** تتمثل في عدم متابعة تنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية من قبل الجهات العليا، وضعف قناعة المؤسسة بمتطلبات التحول الرقمي، إضافة إلى غياب التنسيق بين مختلف الأجهزة والإدارات المرتبطة بنشاط المؤسسة، وعدم وجود هيئة مركزية تتولى تبني مشاريع الحكومة الإلكترونية على مستوى الدولة، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.
- **الصعوبات الفنية:** تتمثل في المشكلات المرتبطة بتشغيل الحاسب الآلي، إلى جانب ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق، مما يعيق التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية.
- **الصعوبات البشرية:** تتمثل الصعوبات البشرية في مجموعة من العوائق المرتبطة بالعامل الإنساني داخل المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على سير عمليات التغيير وتحديث أساليب العمل. ومن أبرز هذه الصعوبات محدودية الوعي بثقافة تكنولوجيا المعلومات وضعف إدراك أهميتها في تحسين الأداء، إلى جانب نقص البرامج التدريبية الكافية التي تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع المستجدات الحديثة. كما يظهر في بعض الحالات تخوف لدى بعض الإطارات الإدارية من التغيير

<sup>1</sup>قريشي محمد، التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الجزائر، 2020، ص266.

<sup>2</sup>بوقليمينة عائشة، زينة عبد البشير، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة، اجاث الملتقى الوطني حول : جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية و رهانات وتحديات تقييم الوقاع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، 2023، ص03.

باعتباره تهديداً لمكانتهم أو نفوذهم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى نوع من المقاومة غير المباشرة للتطوير.

إضافة إلى ذلك، تعاني بعض المؤسسات من ضعف في التحفيز المادي والمعنوي، وهو ما ينعكس سلباً على دافعية العاملين نحو التكيف مع التغيرات الجديدة. كما أن محدودية المعرفة بتقنيات العمل الحديثة وعدم القناعة الكاملة بأهمية التغيير، سواء لأسباب نفسية أو صحية، يزيد من صعوبة تبني التحولات المطلوبة. وفي المقابل، تبقى المقاومة الطبيعية للتغيير سلوكاً بشرياً شائعاً، ناتجاً عن الخوف من المجهول والرغبة في الحفاظ على الوضع القائم، مما يجعل التعامل مع هذه الصعوبات يتطلب أساليب إدارية مرنة تقوم على التوعية والتحفيز والتدرج في تطبيق التغيير<sup>1</sup>.

● **الصعوبات المالية :** تواجه عملية تسيير الموارد البشرية مجموعة من المعوقات المالية التي قد تحد من فعالية تنفيذ السياسات والبرامج المسطرة داخل المؤسسة، وتؤثر على قدرتها في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن تلخيص أهم هذه المعوقات فيما يلي<sup>2</sup>:

- نقص الموارد المالية المخصصة لبرامج التسيير والتطوير مما يحد من تنفيذ بعض المشاريع.
- محدودية الميزانية الموجهة لتحسين ظروف العمل والتكوين المستمر.
- ارتفاع النفقات التشغيلية مثل الأجور والتأمينات مما يقلل من هامش الاستثمار.
- صعوبة توفير مصادر تمويل إضافية أو دعم مالي خارجي.
- ضعف المرونة في توزيع الموارد المالية بما يؤثر على تنفيذ الأولويات.

### الفرع الثالث: نظم المعلومات أحد دعائم تطبيق الادارة الالكترونية.

تعد نظم المعلومات الإدارية ركيزة أساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ تقوم بدور محوري في جمع البيانات من مختلف مصادرها داخل المؤسسة وخارجها، ثم معالجتها وتحليلها وتحويلها إلى معلومات دقيقة وموثوقة تستخدم في دعم عملية اتخاذ القرار. فالإدارة الإلكترونية لا تقتصر على استخدام الوسائل التكنولوجية

<sup>1</sup>هدار رانية، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة ، 2017-2018، ص60.

<sup>2</sup>عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010 ، ص18.

فقط، بل تعتمد أساساً على وجود نظام معلومات متكامل يضمن تدفق المعلومات بشكل مستمر ومنظم، مما يسمح للإدارة بالاستجابة السريعة لمتطلبات العمل وتحسين مستوى الأداء<sup>1</sup>.

كما تسهم نظم المعلومات الإدارية في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية، من خلال تبسيط العمليات وتقليل التعقيد البيروقراطي، حيث تتيح إنجاز المعاملات بشكل إلكتروني دون الحاجة إلى التنقل أو استخدام الوثائق الورقية. ويؤدي ذلك إلى تقليص الوقت والجهد والتكلفة، مع تحسين جودة الخدمات المقدمة. إضافة إلى ذلك، تساعد هذه النظم في تحقيق مبدأ الشفافية، من خلال توثيق كافة العمليات الإدارية وإمكانية تتبعها، مما يعزز الرقابة الداخلية ويحد من مظاهر الفساد الإداري<sup>2</sup>.

وتبرز أهميتها كذلك في دعم التكامل المؤسسي، إذ تعمل على ربط مختلف المصالح والإدارات عبر شبكة معلومات موحدة، تسمح بتبادل البيانات بشكل فوري، الأمر الذي يقلل من الأخطاء الناتجة عن تكرار إدخال البيانات أو تضاربها. كما توفر قواعد بيانات مركزية ومحينة باستمرار، تعد أساساً لعمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبنية على معطيات دقيقة، بدل الاعتماد على التقديرات الشخصية<sup>3</sup>.

ومن جهة أخرى، توفر نظم المعلومات الإدارية بيئة تقنية تدعم مختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مثل الأرشفة الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، والخدمات الرقمية عن بعد، حيث تعتمد هذه التطبيقات على وجود بنية معلوماتية قوية وآمنة. كما تسهم في تعزيز أمن المعلومات من خلال أنظمة الحماية والنسخ الاحتياطي، وهو ما يعد عنصراً حاسماً في نجاح الإدارة الإلكترونية واستمراريتها<sup>4</sup>.

في الأخير، إن فعالية الإدارة الإلكترونية تبقى رهينة بمدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية، من حيث جودة البيانات، وسرعة معالجتها، ودرجة تكاملها، ومستوى تأمينها، إذ إن أي خلل في هذه النظم ينعكس سلباً على أداء الإدارة الإلكترونية ويعيق تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 45.

<sup>2</sup>عبد الباسط عبد المعطي، الإدارة الإلكترونية وتحديات التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010، ص 88.

<sup>3</sup>Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, *Management Information Systems*, Pearson, Ed1, 2018, p. 12.

<sup>4</sup>Turban, Efraim et al., *Information Technology for Management*, Ed2, Wiley, 2017, p. 25

### المبحث الثاني: الأداء المؤسسي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية.

إن الأداء المؤسسي يعد مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ويعكس جودة إدارتها وتنظيم مواردها. ويتأثر هذا الأداء بعوامل متعددة تشمل البنية التنظيمية والموارد البشرية والتقنيات المعتمدة داخل المؤسسة. وفي هذا المبحث، سيتم تناول تعريف الأداء المؤسسي وخصائصه، ثم دراسة أبعاده وأساليب تقييمه والعوامل المؤثرة فيه، وأخيراً تحليل انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تحسينه وتطويره.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي.

يشكل الأداء المؤسسي مقياساً لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويعكس جودة القرارات والعمليات الإدارية فيها. ويتناول هذا المفهوم مختلف الجوانب التنظيمية والتشغيلية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق النتائج المرجوة. وفي هذا المطلب سيتم التعرف أولاً على تعريف الأداء المؤسسي، ثم تسليط الضوء على خصائصه المميزة التي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي.

- يعرف الأداء المؤسسي بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، حيث يركز هذا المفهوم على الطرق التي تمكن المؤسسة من بلوغ غاياتها والصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاحها في ذلك.

- كما أن الأداء يعني في الحقيقة إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، فهو مفهوم واسع يحوي العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل الكفاءة والفعالية، وغيرها من العوامل المرتبطة به، لذلك فإن الأداء يمثل النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعية حسب متطلبات نشاطها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>احسن رافع، متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFOM دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص39.

- ويعرف الأداء المؤسسي أيضا على أنه: "الكفاءة والفعالية للوصول الى مستوى معين من النتائج المحققة خلال مدة زمنية معينة، شرط وجود القدرة والرغبة وتوفير المتطلبات الضرورية للوصول إلى ذلك<sup>1</sup>.
- وهناك من عرفه على أنه عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها<sup>2</sup>.
- كما عرف الأداء المؤسسي بأنه: "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها<sup>3</sup>".
- يعرف David الأداء المؤسسي أيضا على أنه مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة<sup>4</sup>.

✓ انطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج أن لمفهوم الأداء عدة تعاريف اختلف فيها الباحثين، فهناك من يربط المفهوم بكل من الكفاءة والفعالية وهناك من يعتبر أنه نتيجة لتفاعل المؤسسة مع عناصر بيئتها، كما يرى البعض الآخر بأن الأداء مرتبط بثلاثة أبعاد رئيسية أداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية، وأداء المنظمة،

✓ ومن خلال ذلك يمكننا استخلاص تعريف شامل للأداء المؤسسي كما يلي: " هو مفهوم يعكس مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة بجميع أنواعها بكفاءة ضمن البيئة التي تتفاعل معها لبلوغ أهدافها المرجوة وضمان الاستمرارية والبقاء أمام منافسيها، وذلك بتحقيق مخرجات وفق المعايير والأسس التي تتناسب مع استراتيجيتها المخططة".

<sup>1</sup> أسماء مروان الفاعوري، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، 2012، ص 28.

<sup>2</sup> نور الدين مزهود، أثر نظام المعلومات المتكامل ERP نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، 2017، ص 49.

<sup>3</sup> أحمد الصغير ربيعة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO - ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 05.

<sup>4</sup> انور صياغ وطالب أحمد سابع، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف تقرت، مذكرة ماستر ، جامعة غرداية ، الجزائر، 2022، ص 09.

## الفرع الثاني: خصائص الأداء المؤسسي.<sup>1</sup>

هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي و من أهمها ما يلي:

- المحافظة على استمرارية العمل وثباته من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، مع توريث هذه الخبرات من جيل إلى جيل لضمان عدم تأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات .
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء، مما يضمن عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار .
- استثمار جهود جميع الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطويرها ضمن إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، مع مشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تساهم في تفوق المؤسسة على مستوى الخدمات المقدمة .
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات عبر سياسة تطويرية تعتمد على المؤسسة .
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للحفاظ عليها والمساهمة في تقدمها .
- وجود تواصل فعال داخل المؤسسة وبين العاملين، مع الاهتمام بتنمية الكوادر واستقطاب الكفاءات المتميزة، وتمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

## المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسي.

يمثل الأداء المؤسسي معياراً حيويًا لقياس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويعكس جودة التنظيم والتخطيط والتنفيذ داخل المؤسسة. ويشمل تقييم الأداء دراسة نتائج الأنشطة والعمليات ومقارنتها بالمعايير المحددة، بهدف تحسين الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة. وفي هذا المطلب، سنتناول مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، معايير هذا التقييم، ثم العوامل المؤثرة فيه.

<sup>1</sup>مضى سليمان الديباني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 10، جامعة المنصورة، 2020، ص54.

## الفرع الأول: أبعاد الأداء المؤسسي.

ينحصر الأداء في عدة أبعاد أساسية تشمل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية، وسيتم فيما يلي توضيح كل بعد على النحو التالي:

**أ - الفعالية:** تعني القيام بالأشياء الصحيحة، وتشترط نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة. وتتمثل الفعالية في وضع أهداف دقيقة ومناسبة تلبي احتياجات كل طرف. كما يُعبر عنها ببساطة بأنها القدرة على بلوغ الأهداف المحددة بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة.<sup>1</sup>

**ب - الكفاءة:** هي القدرة على إنجاز العمل المطلوب باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد. ويُقاس الأداء الكفاء بتقليل التكلفة، ويشير مصطلح الكفاءة إلى استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة بطريقة رشيدة وعقلانية.

**ج - الإنتاجية:** تعكس العلاقة بين كمية المنتجات المنتجة خلال فترة زمنية معينة وكمية الموارد المستثمرة لإنتاجها، أي القدرة على تحقيق أعلى ناتج باستخدام الموارد المتاحة في نفس الفترة الزمنية.<sup>2</sup>

**د - التنافسية:** تتمحور حول قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن وزيادة ولائهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، متنوعة، وبأسعار مناسبة، مع الالتزام بالمواعيد المحددة، مما يعزز استقطاب زبائن جدد والحفاظ على الحصة السوقية.<sup>3</sup>

**هـ - المردودية:** تشير إلى تحقيق أهداف المساهمين وتعظيم عائدهم من الاستثمار، حيث يُقاس البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة بمدى خلق القيمة وتحقيق أعلى عائد ممكن لهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 23.

<sup>2</sup> حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 02.

<sup>3</sup> فؤاد محمد إبراهيم عودة، التميز والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية تحليلية عن قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 40.

<sup>4</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعة الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26.

## الفرع الثاني : مفهوم عملية تقييم الأداء المؤسسي

تعد المؤسسات الركيزة الأساسية للعمل في مختلف الميادين الحياتية، وتشكل حجر الزاوية في اقتصاد الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. ومع التطور الكبير في ميدان الأعمال واتساع حجم الأسواق المحلية والعالمية، واشتداد حدة المنافسة وظهور ما يُعرف بـ "الأسواق الحمراء" أو "الأسواق الدامية"، أصبح من الضروري اعتماد معايير محددة لضمان التميز في الأداء المؤسسي والحفاظ على صمود المؤسسات أمام التحديات المختلفة. وتتمثل أهمية تقييم الأداء في مقارنة الوضع الحالي للمؤسسة بالأهداف المخطط لها في خططها الاستراتيجية، وقياس مدى الالتزام بتنفيذها، من حيث رضا العملاء، ومستوى المنافسة، وجودة المنتجات المقدمة وفق المواصفات المطلوبة، وفي الوقت والتكلفة المحددين<sup>1</sup>.

ويعرف تقييم الأداء أيضاً بمراجعة الأداء أو تقييم الموظفين، وهو أسلوب يهدف إلى قياس ما أنجزه الموظف من أعمال ويعد جزءاً لا يتجزأ من التطوير الوظيفي. كما يمكن اعتباره عملية منهجية تُجرى دورياً لتقييم الأداء الوظيفي ومستوى الإنتاجية، بالاستناد إلى مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، وبما يتوافق مع أهداف المنشأة. وتتطلب هذه العملية مراعاة كافة الجوانب المرتبطة بالقوى العاملة، مثل السلوك التنظيمي، مستوى الإنجازات، القدرة على تحسين الأداء في مناطق القوة، ومعالجة نقاط الضعف أو تعزيزها.

وتستند عملية تقييم الأداء إلى جمع البيانات من مصادر متعددة باستخدام ثلاثة أساليب رئيسية، هي الإنتاجية الموضوعية، تقييم الأفراد، والتقييم الحكمي، مع الاعتماد على مجموعة متنوعة من أساليب التقييم لإصدار الأحكام عند بدء العملية، ويُشار إلى أن تقييم الأداء عادة ما يكون سنوياً. ويؤكد علم نفس الأفراد أن أفضل مؤشر عام لتقييم الأداء الوظيفي وأداء التدريب يتمثل في القدرة العقلية العامة، والتي تُعد من أساليب التحليل التجميعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود لحم، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود الصناعية العطور بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة 40 اوت 22 سكيكدة، 2007، ص 06.

<sup>2</sup> جان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية بسكرة مؤسسة المشروبات الغازية طولقة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 62.

### الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء المؤسسي.<sup>1</sup>

يشمل تقييم الأداء المؤسسي عدداً من المعايير الأساسية التي تحدد مدى كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه المعايير:

- **قوة الموارد البشرية:** مدى قدرة المؤسسة على استثمار العنصر البشري واعتباره القوة الأساسية في العمل، إذ يعتمد أداء المؤسسة وجودة مخرجاتها على وجود فريق مؤهل يتمتع بالخبرة والمهارات اللازمة .
- **القدرة التنافسية:** مدى قدرة المؤسسة على منافسة الشركات الأخرى والصمود أمام العروض والإغراءات التي يقدمها العملاء، مثل التخفيضات والهدايا .
- **خدمات الجمهور:** وجود مركز خدمات يتميز بالكفاءة والجودة، قادر على الرد على الاستفسارات وحل شكاوى العملاء بفاعلية .
- **فريق التسويق:** وجود فريق تسويق قوي يمتلك مهارات الإقناع واستقطاب العملاء الجدد، ويعمل على تعظيم الأرباح وزيادة المبيعات بشكل مستمر .
- **النظام المالي:** وجود نظام مالي متين وفعال قادر على تنظيم عمليات الشراء والبيع، وحساب التكاليف، وأجور الموظفين، وضمان إدارة مالية دقيقة .
- **حوكمة المؤسسة:** تفعيل نظام حوكمة يضمن الرقابة على الأعمال وسير المؤسسة وفق الأهداف والخطط الموضوعة .
- **الوظائف الإدارية:** الإلمام بكافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية .
- **حل المشكلات:** القدرة على مواجهة ومعالجة المشكلات المختلفة التي قد تعترض سير العمل .
- **الزاهة والشفافية:** مدى التزام المؤسسة بمحاربة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة لصالح العمل .

<sup>1</sup>قاسمي محمد منير ، اثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة حالة جامعة غرداية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2019-2020، ص54.

- الامتثال المالي والقانوني: الالتزام بالقوانين الضريبية ودقة الإفصاح عن البيانات المالية لأصحاب المصالح، مع تفعيل دور لجان المراجعة لضمان جودة التقارير وثقة المساهمين والممولين<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.

هناك مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي يمكن للمؤسسة التحكم فيه، وبعضها خارجي يقع خارج نطاق سيطرتها.

#### ❖ أولاً: العوامل الداخلية.

تمثل العوامل الداخلية التغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة المختلفة، والتي يمكن للمسير التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل<sup>2</sup>:

#### 1. العوامل التقنية: تشمل جميع القوى والمتغيرات المتعلقة بالجانب التقني للمؤسسة، وتتضمن:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات .
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال .
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات .
- نوعية المنتج، شكله، ومدى ملائمة التغليف .
- توافق منتجات المؤسسة مع رغبات العملاء.
- جودة المواد المستخدمة في الإنتاج .
- مستويات الأسعار والموقع الجغرافي للمؤسسة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>قاسمي محمد منير ، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup>نور الدين شنوفي، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2014، ص192.

<sup>3</sup>نفس المرجع السابق، ص192.

2. الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد وكيفية التنسيق بين الوحدات والأقسام .

3. الموارد البشرية: وتشمل القوى البشرية في المؤسسة وخصائصها، مثل: هيكل القوى العاملة، نظم الاختبار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية، نظام الأجور والمكافآت، ونظام تقييم الأداء<sup>1</sup> .

#### ❖ ثانياً: العوامل الخارجية.

تمثل العوامل الخارجية جميع التغيرات والقيود التي تقع خارج رقابة المؤسسة، لكنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائها، ويمكن تقسيمها إلى<sup>2</sup>:

#### أ. العوامل ذات التأثير المباشر:

1. المنافسة بين المؤسسات: تشمل المنافسين الحاليين في نفس الصناعة، الذين يتنافسون للحصول على الموارد وتقديم منتجات أو خدمات متماثلة .

2. خطر دخول منافسين محتملين: يهدد دخول مؤسسات جديدة نفس الصناعة بزيادة الطاقة الإنتاجية والمنافسة على السوق والموارد، لذلك يجب دراسة احتمال دخول هؤلاء ومدى وجود عوائق أو تسهيلات .

3. القوة التفاوضية للموردين: تعتمد على عدد الموردين، مركزهم في السوق، وأهمية علاقتهم بالمبيعات، حيث يمكنهم رفع التكاليف أو فرض شروط .

4. القوة التفاوضية للعملاء: تمكنهم من الضغط على الأسعار أو زيادة جودة الخدمات، مما يؤثر على ربحية المؤسسة .

<sup>1</sup>سهى ادوارد جورج غريب ، دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسس في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، 2021، ص11.

<sup>2</sup>تحالد محمد بني حمدان، وائل محمد ، صبحي ادريس، — الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل) ، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص25.

5. المنتجات البديلة: منتجات تلي نفس الاحتياجات بأسلوب مشابه، تؤثر على الطلب على منتجات المؤسسة الحالية وتزيد الضغط على الأسعار<sup>1</sup>.

ب. العوامل ذات التأثير غير المباشر:

1. العوامل السياسية: مثل القرارات السياسية، الحروب، والتأمينات على المخاطر.
2. العوامل الاقتصادية: تشمل معدلات الفائدة، التضخم، البطالة، واتجاهات السوق.
3. العوامل الاجتماعية: التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، ومستوى التعليم.
4. العوامل التكنولوجية: تشمل الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصال، وأنظمة المعلومات، والابتكارات التقنية الحديثة.
5. العوامل البيئية والتشريعية: مثل القوانين المنظمة لعلاقة المؤسسة بالموظفين، حماية البيئة، والدفاع عن حقوق المستهلكين<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: انعكاسات الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة.

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز الأساليب الحديثة في تسيير المؤسسات، حيث تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية ونظم المعلومات لتحسين جودة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية. وقد أثبتت الدراسات أن إدماج الإدارة الإلكترونية في أنشطة المؤسسة يسهم في تقليل الزمن والجهد المبذول في إنجاز العمليات، ويزيد من مستوى الشفافية والمساءلة، مما يعزز من ثقة المستفيدين والموظفين على حد سواء، ويخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية ومرونة<sup>3</sup>.

وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية بشكل خاص في دورها في تحسين عملية اتخاذ القرار، إذ توفر أدوات تحليلية دقيقة وسريعة تعتمد على البيانات المحوسبة، ما يمكن المديرين من تقييم الأداء ومتابعة المؤشرات المختلفة

<sup>1</sup> بوجان عادل ، محمدي رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص9.

<sup>2</sup> قاسمي محمد منير، مرجع سبق ذكره ، ص54.

<sup>3</sup> مصطفى سليمان منسي، فيصل علوان الطائي، تأثير الحكومة الالكترونية في أداء المنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من ضباط وموظفي مديرية المرور العامة - مديرية التسجيل المركبات واجزات السياقة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 19، العدد 75، جامعة كربلاء ، العراق، 2023، ص98-99.

بكفاءة عالية، بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حدوث أي خلل في سير العمل. كما تسهم في تيسير التواصل بين مختلف وحدات المؤسسة، سواء داخلياً بين الأقسام أو خارجياً مع شركاء المؤسسة والعملاء، مما يقلل من الروتين الإداري ويزيد من سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق أو الاحتياجات المجتمعية، ويضمن استمرارية العمليات دون توقف أو تأخير.

ومن العوامل الأساسية التي تدعم تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء، نظم المعلومات المحوسبة، التي تمثل العمود الفقري لكل عملية إدارية رقمية. فهي تشمل قواعد البيانات، البرمجيات المتخصصة، أنظمة الأرشفة الرقمية، وأنظمة إدارة الموارد البشرية والمحاسبية، بالإضافة إلى أنظمة متابعة المخزون وإدارة المشاريع. تعمل هذه النظم على جمع البيانات بشكل دقيق ومنظم، ومعالجتها وتحليلها بسرعة أكبر مقارنة بالطرق التقليدية، مما يتيح للمؤسسة اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة. وتؤدي هذه النظم إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال<sup>1</sup>:

1. تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن العمليات الورقية التقليدية، والتي غالباً ما تؤدي إلى ضياع الوقت والموارد.
2. تسريع العمليات الإدارية والمالية والتقارير، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.
3. تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي بفضل توفر بيانات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر، مما يتيح متابعة التقدم وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.
4. تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية بشكل أسرع، مما يجعلها أكثر مرونة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
5. دعم الابتكار المؤسسي من خلال تحليل البيانات وتوليد حلول جديدة لتحسين الأداء والخدمات المقدمة.

بالتالي، فإن الإدارة الإلكترونية، مدعومة بنظم المعلومات المحوسبة، لا تقتصر فائدتها على تسهيل الأعمال اليومية فقط، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة، سواء من حيث الجودة، الكفاءة، أو مستوى الاستجابة لمتطلبات الأطراف المختلفة. كما أنها تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية

<sup>1</sup> الزعائين محمد و ابراهيم فهد سليمان ، تطوير الأداء الحكومي باستخدام نظم المعلومات الإدارية واثرها على الأداء الوظيفي -دراسة حالة الأداء الحكومي الفلسطيني-، مجلة الثقافة الإسلامية و الإنسانية، المجلد 25، العدد 01، جامعة فلسطين ، 2021، ص288-290.

والدقة والمساءلة، مما يجعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى للاستدامة والتطوير في بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة باستمرار<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>حنفري خيضر، بورنيسة مريم ، الإدارة الالكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات -نموذجا-، مجلة المستقبل الاقتصادي ، العدد الخامس ، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2017، ص240-241.

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدراً أساسياً لفهم الموضوعات البحثية واستيعاب النتائج والتوجهات التي تم التوصل إليها في مجالات الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسات. ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المبحث استعراض الدراسات العربية والمحلية، ثم الدراسات الأجنبية، وأخيراً إبراز الفروق بين الدراسة الحالية وما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة.

### المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية.

تسهم الدراسات العربية والمحلية في تقديم رؤية واضحة حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء المؤسسي ضمن سياق بيئي وإداري مشابه للواقع المحلي. ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المطلب استعراض أبرز هذه الدراسات وتحليل نتائجها للاستفادة منها في الإطار البحثي للدراسة الحالية، و منها نذكر ما يلي:

1-دراسة شلي ويجه، ديريس المطيري، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة على وزارة الإعلام بالرياض مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 9، العدد 10، الإمارات العربية المتحدة، 2025:

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الإدارة الإلكترونية الخاصة بالموارد البشرية على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بالرياض، وذلك عبر تحليل العلاقة بين استخدام نظم إدارة الموارد البشرية الرقمية ومؤشرات الأداء للمؤسسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة وجمع البيانات عبر استبيان موزع على 60 موظفاً من مختلف وحدات الوزارة، ثم حُللت النتائج باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS).

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح ومعنوي للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء المؤسسي، حيث ساعدت نظم المعلومات الرقمية في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وزيادة كفاءة العمل. وأكدت الدراسة أن توظيف الأدوات الرقمية في إجراءات الموارد البشرية يعزز جودة اتخاذ القرار ويطور مستوى الخدمات المقدمة. أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق استخدام الإدارة الإلكترونية وتدريب الموظفين على التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة لتعزيز أثرها في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

2-دراسة عبدالعزيز محرز ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين مجلة العلوم الشاملة، المجلد 9 (ملحق 36)، ليبيا، 2025:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر توظيف الإدارة الإلكترونية على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين ومبتوري الأطراف، وذلك من خلال استمارات الاستبيان الموزعة على 74 موظفاً، وحلّلت البيانات باستخدام Smart-PLS لاستكشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة. توصلت النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير جليّ على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز كفاءة الموارد البشرية والبنية التحتية للتواصل الرقمي. وقد أبرزت الدراسة أن الاستفادة من التقنيات الرقمية أحدثت تطوراً في جودة إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء. وأوصت بتوفير برامج تدريب متقدمة للموظفين لتعزيز مهاراتهم الرقمية، وتحديث أنظمة الاتصالات لضمان تنفيذ إدارة إلكترونية فعّالة.

3- دراسة أميرة جقاوة، الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2025:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية، من حيث متطلباتها المادية والبشرية والتقنية، في تحسين الأداء التنظيمي داخل مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة، وجمعت البيانات من استبيان موجه لعدد 65 موظفاً في المديرية، ثم حلّلت باستخدام برنامج SPSS الإصدار 19 لقياس العلاقة بين متغيرات الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في تعزيز الفعالية المؤسسية وتحقيق الأهداف التشغيلية. كما بينت أن العاملين لا يرون اختلافاً كبيراً في الآراء بحسب الجنس أو السن أو الوضع الوظيفي، مما يدل على اتساق التقييم عبر فئات الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز التدريب التقني للعاملين لضمان استدامة التحسين المؤسسي.

4-دراسة زقعار فاروق، بوساق فتيحة ،دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضيةمجلة روافد للدراسات والبحوث في علوم الرياضة، المجلد 4، العدد 1، الجزائر، 2024:

سعى الباحثان في هذه الدراسة إلى بيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وذلك من خلال تطبيق المنهج الوصفي واستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات من عيّنة من الموظفين الإداريين (30 موظفاً).

أظهرت النتائج أن للنظم الإلكترونية دوراً هاماً في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، إذ ساعدت في تطوير الكفاءة الوظيفية للعاملين وتحسين أساليب العمل. كما بينت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في تسهيل العمليات الداخلية وتقليل الزمن المستغرق في إنجاز المهام الإدارية الروتينية. أوصت الدراسة بضرورة توسيع اعتماد الإدارة الإلكترونية وتقديم برامج تدريب للعاملين لتطوير مهاراتهم الرقمية في المؤسسات الرياضية الحكومية.

5-دراسة راضية مغزي لعراقي، عامر الحاج، محمد قريشي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2023:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وتحليل أثرها في جودة الأداء المؤسسي، مع تحديد مدى العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومستوى جودة الأداء. اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وجمعوا البيانات عبر استبيان من 40 مشاركاً من الإداريين، وحُللت النتائج إحصائياً باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط. أشارت النتائج إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية متوفرة بدرجة متوسطة، وكان هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي. وبحسب النتائج فإن 86.7% من التغير في جودة الأداء المؤسسي يرجع إلى التغير في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية. أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الإدارة الرقمية بين الموظفين ومنح حوافز لممارساتها لتحسين الأداء المؤسسي.

6-دراسة مسعودي صليحة وبلمزوارصونية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي: دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعرييج، الجزائر، 2023:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد بوضياف المسيلة، عبر تحديد أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية وأثرها على ثلاثة مجالات للأداء الجامعي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من المنتسبين للكلية، ثم عالجت البيانات إحصائياً لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. أظهرت النتائج أن هناك مساهمة واضحة للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي، وأن تطبيق نظم إدارة المعلومات الرقمية وسيل العمل الإلكتروني أسهم في تعزيز جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية. وأوصت

الدراسة بضرورة تطوير الأنظمة الرقمية ودعم التدريب المهني لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لضمان استدامة التحسين المؤسسي في الجامعات.

7-دراسة بن عرمة، نوال وبديس بوظوة، أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي – دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، 2023:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع ورقلة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين مستويات استخدام نظم الإدارة الرقمية ومتغيرات الأداء في المؤسسة. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استمارة استبيان وزّعت على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف، وجمعت البيانات ثم عُولجت إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للعلوم الاجتماعية. توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي، كما بينت أن لا فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول الأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات مثل الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي أو الأقدمية في العمل. أوصت الدراسة بضرورة نشر استخدام التكنولوجيا المتطورة، وتوفير شبكات اتصال داخلية وخارجية قوية، واستقطاب كفاءات مؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع الاهتمام بالزبون وتلبية احتياجاته.

8-دراسة شرقي نصرالدين، وحريرية عتيقة، الإدارة الإلكترونية و انعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة سوميفوس-بئر العاتر (ولاية تبسة)، مجلة طبنسة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2023:

هدفت هذه الدراسة العلمية إلى التطرق لواقع اعتماد تقنيات الإدارة الإلكترونية في شركة سوميفوس – بئر العاتر (ولاية تبسة) ومدى انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستخدما المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع البيانات من العاملين الإداريين في الشركة، بهدف التأكد من موضوعية المعلومات ودقة نتائج الدراسة.

توصلت النتائج إلى أن شركة سوميفوس تعتمد بالفعل تقنيات الإدارة الإلكترونية في تسييرها، وأن ذلك ساهم في تحقيق جودة وتحسين ملحوظ في الأداء الوظيفي، بفضل الدورات التكوينية والبرامج التحفيزية التي التزمت بها المؤسسة. أوصت الدراسة بتعزيز التدريب والتحفيز المستمر للموظفين لتعزيز أثر تقنية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية.

9-دراسة خلوط عواطف، بلقاسم محمد أسامة، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية، مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2022 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية شتوان بولاية تلمسان، فاعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وجمعاً البيانات عبر استبيان يحتوي على محوري أنظمة الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، ثم حللها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لمدخلات الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي، مما يدل على الدور المحوري الذي تؤديه التكنولوجيا الإدارية في تحسين الخدمات العامة. وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير التدريب المستمر للعاملين لضمان استدامة الفائدة من التحول الإلكتروني في مؤسسات القطاع العام.

10-مالك كترة ، صدقاوي صورية، استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية ، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2022:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإداريين بجامعات الجزائر، من خلال دراسة حالة في جامعة خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وجمعاً البيانات عبر استبيان موزع على عينة من الإداريين في الكليات، ثم عالجها إحصائياً باستخدام SPSS، مع تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

توصلت النتائج إلى أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية لها أثر إيجابي واضح في تحسين الكفاءة الإدارية، وتقليل زمن إنجاز المعاملات، وتحسين مستوى التواصل داخل الجامعات. كما بينت الدراسة وجود علاقة بين تقنيات الإدارة الإلكترونية وتحسين أساليب العمل الإداري. أوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير تدريب مستمر للإداريين لدعم التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي.

11-دراسة خليل سعدية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإدارية بجامعة بسكرة ،مجلة البحوث التطبيقية في العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، 2021 :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإدارية بجامعة بسكرة، وذلك من خلال تحليل واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الدوائر الإدارية المختلفة في الجامعة.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبياناً ومقابلات مع موظفين إداريين كأداة لجمع البيانات، ثم عالجها إحصائياً.

أظهرت النتائج أن هناك تحسناً ملحوظاً في جودة الخدمات المقدمة نتيجة اعتماد الإدارة الإلكترونية، لا سيما في سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الروتين، بينما تبقى بعض التحديات في البنية التحتية التقنية والتدريب. أوصت الدراسة بضرورة تسريع تطوير الأنظمة الرقمية وتخصيص ميزانيات أكبر لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الإدارة الحديثة.

12- دراسة هدايجي عبد الجليل ، المومن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر بادرار، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 3، الجزائر، 2021:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر فرع أدرار، عبر تحليل العلاقة بين متغيرات الإدارة الإلكترونية ومتغير أداء الموارد البشرية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وجمعاً البيانات من خلال استبيان تم تحليله باستخدام SPSS لإبراز أثر نظم الإدارة الرقمية على أداء العنصر البشري.

أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، كما تبين أن أبعاد الإدارة الإلكترونية مرتبطة بتحسين الكفاءات الوظيفية. وأوصت الدراسة بتطوير البنية الرقمية للمؤسسة وتعزيز قدرات الكوادر البشرية في التعامل مع النظم الإلكترونية لضمان تحسين الأداء المؤسسي.

13- دراسة بلال عبد الرحمن ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات العمومية: دراسة حالة مركز البريد الوطني ، مجلة دراسات في السياسات العامة، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2020 : هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة البريد الوطني في الجزائر، من خلال تحليل مؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد البيانات التشغيلية والمؤشرات الإحصائية كمصدر رئيسي للمعلومات، مع تحليل المقارنات الزمنية.

أظهرت النتائج أن إدخال نظم الإدارة الإلكترونية أدى إلى ارتقاء ملحوظ في أداء الخدمات البريدية وتقليل الأخطاء والزمن اللازم لإنجاز المعاملات، ما يدل على فعالية التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التقنية للمؤسسة واستمرار تحديث الأنظمة وفقاً لمتطلبات العصر الرقمي.

14-دراسة نصير عباس، استخدام نظم الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المستشفيات التعليمية، مجلة العلوم الصحية والتطبيقية، المجلد 6، العدد 3، الأردن، 2019:

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات التعليمية، وذلك عبر استبيانات لقياس مؤشرات الأداء والتحسينات بعد تطبيق النظم الرقمية في إدارة المواعيد والسجلات الطبية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وعالج البيانات إحصائياً. أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تحسّن بشكل واضح جودة الخدمات الصحية وتقليل الأخطاء وتقليل زمن الانتظار، مما ارتبط بتحسين رضى المرضى وأداء المستشفى بشكل عام. أوصى الباحث بضرورة توسيع استخدام الإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي وتدريب الكوادر الطبية والإدارية عليها.

15-فاطمة الزهراء بن خليل، أثر الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بمديرية التربية والتعليم، مجلة الإدارة الحديثة، المجلد 4، العدد 2، تونس، 2018:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل مديرية التربية والتعليم بإحدى محافظات تونس، من خلال تحليل مستويات الأداء قبل وبعد التحول الرقمي. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استبيانات ومقابلات، وبيّنت النتائج وجود تحسن ملحوظ في جودة الأداء المؤسسي بعد إدخال نظم الإدارة الإلكترونية، خاصة في جوانب تقليل الروتين وزيادة السرعة والكفاءة. وأكدت الدراسة على ضرورة تحديث الأنظمة وإدماج التدريب التقني في برامج التنمية المهنية للكوادر الإدارية.

### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

تلعب الدراسات الأجنبية دوراً محورياً في تقديم نماذج متقدمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء المؤسسي، مما يتيح الاستفادة من التجارب الدولية في تحسين الأداء الإداري. ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المطلب عرض أبرز هذه الدراسات وتحليل نتائجها لتسلط الضوء على الممارسات العالمية الناجحة. و من نذكر التالي:

1- Al-Shboul, M., et al, The Impact of E-Government Services on Institutional Performance in Jordan, International Journal of Public Administration, Vol. 45, No. 3, USA, 2022.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر خدمات الحكومة الإلكترونية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية من خلال تحليل بيانات استبيانية لمديري الإدارات واستخدام مؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق الخدمات

الرقمية. اتّبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واعتمدوا الاستبيانات ومقاييس Likert كأداة لجمع المعلومات، وحُللت النتائج باستخدام الانحدار الخطي وتحليل العوامل.

أظهرت النتائج أن الخدمات الحكومية الإلكترونية حسّنت بشكل إحصائي معنوي أداء المؤسسات، مع زيادة في سرعة الاستجابة وتقليل الأخطاء الإدارية. أوصت الدراسة بتعزيز جاهزية البنية التحتية الرقمية وتطوير التدريب التكنولوجي للعاملين الحكوميين.

**2-Rana, N. P., Luthra, S., & Dwivedi, Y. K., *Barriers to the adoption of e-government services in developing countries*, Information Systems Frontiers, Vol. 24, 2022.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوائق التي تواجه تطبيق خدمات الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في القطاع العام. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي وصفي من خلال مراجعة عدد كبير من الدراسات السابقة ونماذج تطبيقية. وأظهرت النتائج أن تحسين الأداء المؤسسي عبر الإدارة الإلكترونية يتطلب تجاوز مجموعة من التحديات مثل ضعف البنية التنظيمية، نقص المهارات الرقمية، ومقاومة التغيير. كما أكدت الدراسة أن تجاوز هذه العوائق يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

**3-Layne, K., & Lee, J. – *Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model*, Government Information Quarterly, Vol. 18, No. 2, Netherlands, 2021.**

هدفت الدراسة إلى تحديد مراحل تطوير الحكومة الإلكترونية وتبيان كيف يؤثر تطور الخدمات الإلكترونية على فعالية الأداء المؤسسي، اعتماداً على تجارب عدة دول. مستخدماً المنهج التحليلي المقارن، قيس أثر كل مرحلة من مراحل النضج الإلكتروني على مستوى الأداء المؤسسي ضمن مؤشرات مثل سرعة الخدمة ورضا المستفيدين. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي وصلت إلى مرحلة النضج الكامل الإلكتروني تحقق أداء أفضل بكثير من غيرها، مع توصيات بوضع استراتيجيات واضحة للتطوير الرقمي.

**4-Al-Hujran, O., Al-Debei, M., Chatfield, A., & Migdadi, M., *The imperative of digital transformation for e-government adoption in developing countries*, Government Information Quarterly, Vol. 38, No. 1, 2021.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تبني الإدارة الإلكترونية في الدول النامية، ومدى انعكاس التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الحكومية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي

باستخدام نماذج تحليل إحصائي لقياس العلاقة بين البنية التحتية الرقمية، ودعم الإدارة العليا، ومستوى كفاءة الأداء. وقد توصلت النتائج إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية يرتبط بشكل مباشر بمدى جاهزية المؤسسات وتوفر الدعم التنظيمي، وأن تطبيقها يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتسريع تقديم الخدمات وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات.

**5-Mahmood, T., & Singh, M. – E-Governance and Institutional Performance: Evidence from India ,Journal of Technology in Society, Vol. 54, UK, 2020.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في مؤسسات عامة هندية على مستوى الأداء المؤسسي، باستخدام المنهج الكمي التحليلي واستبيانات موجهة لمديري المشاريع. كانت الأداة الرئيسية الاستبيانات القياسية وتحليل النتائج عبر الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي في الإدارة يرتبط بزيادة الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية، مع اختلافات ذات دلالة بين الإدارات التي تطبق نظاماً متطورة مقابل تلك الأقل تطوراً. أوصى الباحثان بتركيز الاستثمارات الحكومية في البنية التحتية الرقمية وتدريب العاملين.

**6-Wirtz, B. W., &Daiser, P. , Digital Government and Institutional Performance Government Information Quarterly, Journal of Government Information Quarterly ,Vol. 37, No. 4, USA, 2019.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الخدمات الرقمية والإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في القطاع العام عبر استخدام المنهج المقارن والتحليل الإحصائي لعينات بيانات من دول متعددة. استخدمت الدراسة النماذج الاقتصادية القياسية لقياس أثر التكنولوجيا الإلكترونية في جودة الخدمات والشفافية. بينت النتائج أن تطبيق الإدارة الرقمية يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء المؤسسي، مع توصيات بتركيز الجهود على التطوير المستدام للبنية التحتية الرقمية.

**7-Layne, K., & Lee, J. – E-Government and InstitutionalEffectiveness: Comparative Evidence Public Administration Review, Vol. 77, No. 3, USA, 2018**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحكومة الإلكترونية على فعالية الأداء المؤسسي ومؤشرات الجودة مؤسسات مختارة، باستخدام المنهج المقارن التحليلي واستبيانات ومؤشرات أداء رسمية.

وبينت النتائج أن المؤسسات المتبنية لإدارة إلكترونية متكاملة تحقق تحسناً في السرعة والجودة ورضا الجمهور مقارنة بالمؤسسات التقليدية. أوصى الباحثان بضرورة اعتماد استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي لضمان جودة الأداء المؤسسي.

### المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

تساعد مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة على إبراز المساهمات الجديدة والاختلافات المنهجية أو التطبيقية التي تقدمها هذه الدراسة ضمن مجال الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسات. ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المطلب تحديد الفروق الرئيسية بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

- **أولاً :** تؤيد الدراسة الحالية جل الدراسات السابقة في الأهمية المتنامية للإدارة الإلكترونية خاصة في عصر التحول الرقمي واعتبارها أسلوب إداري حتمي في العصر الحالي ، وأنها تنعكس إيجاباً على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.
- كما تشترك الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة أيضاً في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، بكونه الأسلوب الأمثل الذي يساهم في جمع البيانات وتحليلها بهدف تفسير العلاقة بين المتغيرين، واستخلاص النتائج.
- ولكنها كانت تختلف عن باقي الدراسات في بعض النقاط نذكر منها :

- **أولاً:** من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة، منها مؤسسات عامة وحكومية في الجزائر مثل بلديات، الجامعات، بريد الجزائر... ، بينما تم تطبيق الدراسة الحالية على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، وهو قطاع حيوي في مجال الطاقة، مما يمنح الدراسة خصوصية ويميزها عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة المؤسسة وتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي في بيئة تشغيلية فعلية، كما أتت الدراسة الحالية لتعالج الموضوع في سياق زمني معاصر (2026/2025) يواكب نضج التقنيات الرقمية المتقدمة، وفي بيئة اقتصادية تسعى جاهدة لتبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لا بديل عنه.

- **ثانياً :** تتجلى الفجوة البحثية في هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة في طبيعة وأبعاد متغيرات الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأبعاد التي ارتأيناها شاملة ومفسرة للإدارة الإلكترونية (

التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه، والرقابة الإلكترونية ( ) ، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على تفسير هذا المتغير بأبعاد أخرى . كما سعت هذه الدراسة إلى تبين مقارنة شاملة لدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، بدل التركيز على جانب واحد فقط مثل الأداء المالي، التسويقي، الوظيفي، أو الاستراتيجي، مما يسمح بفهم أوسع وأكثر دقة لهذه العلاقة داخل المؤسسة.

• **ثالثا :** غالبا ما تتوافق نتائج جل الدراسات التطبيقية السابقة مع الواقع النظري ، وبالرجوع إلى دراستنا نظريا ثبت وجود علاقة ارتباطية وأثر إيجابي مباشر بين المتغيرين، بينما توصلت إحصائيا وبشكل واقعي عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتنظيم الإلكتروني على الأداء المؤسسي، وهذا ما يرتبط مباشرة بالفجوة الرقمية داخل مؤسسة سونلغاز.

• **رابعا:** كما حاولت الدراسة الحالية تحويل النتائج الإحصائية إلى توصيات ملموسة يمكن أن تساعد صناع القرار بمؤسسة سونلغاز في تعزيز سبل التوجه نحو التحول الرقمي الناجح.

### خلاصة الفصل الأول

يتضح من خلال هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية تمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسات، حيث تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسهيل الإجراءات وتحسين تنظيم العمليات. وقد تم التطرق إلى مفهومها، مراحل تطورها، أهميتها، إضافة إلى مبادئها وأهدافها، وكذا المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسات.

كما تم تناول مفهوم الأداء المؤسسي باعتباره مؤشرا رئيسيا لقياس مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث تم عرض أهم أبعاده والعوامل المؤثرة فيه. وتم التأكيد على أن تحسين الأداء المؤسسي يرتبط بتطوير الموارد البشرية، وتبني أساليب تسيير حديثة، والاهتمام بمختلف الجوانب التنظيمية والاستراتيجية داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، فقد تبين أن اعتماد الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء من خلال تسريع العمليات، تقليل التكاليف، وتعزيز دقة اتخاذ القرار. كما تم الاستناد إلى بعض الدراسات السابقة لإبراز هذه العلاقة، مما يوضح أهمية توظيف الإدارة الإلكترونية كأداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وكالة  
حمام بوحجر- ولاية عين تموشنت

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية التي تناولت مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الالكترونية من حيث المفهوم والأبعاد والآليات، وكذا دورها في تحسين الأداء المؤسسي، والتي تم التطرق إليها في الفصول السابقة من خلال توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها، ثم إبراز مفهوم الأداء المؤسسي وطرق تقييمه والعوامل المؤثرة فيه، أصبح من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي بهدف اختبار مدى تجسيد هذه المفاهيم على أرض الواقع.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على واقع إحدى المؤسسات الوطنية المتمثلة في مؤسسة سونلغاز، من أجل دراسة وتحليل أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء داخلها، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين مختلف أبعاد الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي.

ومن أجل تحديد مدى تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة، تم تفكيك هذا التأثير إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية، تمثلت في

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بثقافة الاستثمار في الرقمنة ضمن خططها لتطوير الأداء الإداري.
- توضيح أثر التخطيط الالكتروني على الأداء المؤسسي؛
- توضيح أثر التنظيم الالكتروني على الأداء المؤسسي؛
- توضيح أثر التوجيه الالكتروني على الأداء المؤسسي؛
- توضيح أثر الرقابة الالكترونية على الأداء المؤسسي؛

### المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

تعد شركة سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التغييرات والتطورات التي تؤثر عليها، بحيث اعتمدت مؤسسة سونلغاز الى تطبيق استراتيجية المناولة كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع من الجودة بتكاليف، أقل كما تسعى المؤسسة الى إيصال خدمة الى الزبون في الوقت المحدد و العمل على تقليص الوقت المخصص للإنتاج الذي يكون بتوزيع المناولة (المقاولة) التي تمتاز بكفاءات عالية تساعد في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في المؤسسة.

### المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

قبل التطرق لتقديم وكالة حمام بوحجر- عين تموشنت، نوجز بصفة عامة لمحة تعريفية وتاريخية عامة عن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

### الفرع الأول : نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز.

الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية تحتل موقع استراتيجي في الاقتصاد الجزائري منذ نشأتها وتسيطر على انتاج الطاقة الكهربائية وكذلك توزيع الغاز الطبيعي، وتعتبر هذه الشركة هيئة معقدة تضم وسائل متعددة لهدف واحد هو وضع الكهرباء والغاز تحت تصرف المستهلك عبر الوطن يعود انشاء مؤسسة كهرباء والغاز «EGA» الى العهد الاستعماري سنة 1947 وبعد الاستقلال تحولت الى شركة الوطنية للكهرباء والغاز مسماة SONELGAZ بموجب المرسوم التنفيذي في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد وبهذا فقد أصبحت سونلغاز تحوز على احتكار انتاج ونقل وتوزيع وكذلك استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر

مرت مؤسسة سونلغاز بعدت مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### ● إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز 1983: في هذه المرحلة تم لنشاء المؤسسات التالية:

-مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية «KAHARIF».

-مؤسسة تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهرباء "KAHAKIB».

-مؤسسة انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز "KANAGAZ".

<sup>1</sup>من الموقع الرسمي للشركة <https://www.sonelgaz.dz>

-مؤسسة التركيب الصناعي "ETTERKIB".

-مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة. AMC

### • تغيير النظام الأساسي 1995:

تم في هذه المرحلة تغيير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز فأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري EPIC  
تغيير نظام الأساسي 2002:

في هذه المرحلة تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC الى شركة مساهمة SPA بموجب المرسوم الرئاسي 02\195 الصادر في 02 جوان 2002 هذا المرسوم مكن لمؤسسة سونلغاز من توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى لقطاع الطاقة كما يتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

### • إعادة هيكلة المؤسسة 2004 و 2006:

في هذه المرحلة تحولت إلى مجمع group sonelgaz بإعادة هيكلة نفسها في شكل مؤسسات متفرغة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

-سونلغاز انتاج كهرباء.

-مسير شركة نقل الكهرباء<sup>1</sup>.

-مسير شركة نقل الغاز.

كما تم هيكلة وظيفة التوزيع في أربع مؤسسات فرعية:

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر SDA.

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط SDC.

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق SDE.

-المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب SDO.

في فيفري 2017 تم وضع التنظيم الجديد لسونلغاز كمجمع صناعي مؤلف من 16 شركة فرعية تابعة تنشط في قطاع انتاج. إضافة الى نقل وتوزيع الغاز عبر الانابيب.

واجهت شركة سونلغاز التحدي في ضمان استمرارية الخدمة بعد الاستقلال ونجحت في كهربة كامل

<sup>1</sup>من الموقع الرسمي للشركة <https://www.sonelgaz.dz>

الأراضي وتطوير الاعمال لتحقيق معدل تغلغل للغاز الطبيعي يقارب 59% وقد أعيد تنظيم شركة سونلغاز اليوم لتصبح شركة قابضة دون انشاء كيان قانوني جديد بإضافة الى ذلك فإن الشركة القابضة "سونلغاز" وشركاتها التابعة تشكل مجموعة تسمى "مجمع سونلغاز" فهي مكونة من أربع كلمات عربية حيث:

SO : SOCIETE- "شركة".

N : NATIONAL- "وطنية".

ELECTRICITE : EL- "كهرباء".

GAZ- : بمعنى "الغاز الطبيعي".

الفرع الثاني : مديرية التوزيع الكهرباء والغاز فرع عين تموشنت.

- تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز، هي مؤسسة جهوية تمثل المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب تابعة لمؤسسة الأم مقرها الاجتماعي على طريق بلدية شعبة اللحم وبها 519 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية، كما تقضي (8) دوائر ولديها شبكة مكونة من:<sup>1</sup>

● (8) وكالات تجارية: عين تموشنت شمال و جنوب، العامرية عين الكيحل، حمام بوحجر، بني صاف، المالح، عين الأربعاء.

● (3) مقاطعات كهربائية و غازية: عين تموشنت، حمام بوحجر، بني صاف، العامرية.

ويبلغ عدد زبائن امتياز توزيع عين تموشنت (143326) زبون كهرباء و (94339) زبون غاز وتشكل من 113 وكالة تجارية: 63 مقاطعة كهرباء.

● 46 مقاطعة غاز.

● 19 مقاطعة استغلال الغاز.

-مديرية التوزيع عين تموشنت تنتمي الى شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDO) ، هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أفريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة مديريات وظيفية ومن 20 توزيع تعطي 17 ولاية من الشمال الغربي الى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية ع.ت.

<sup>1</sup>من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

، أن تقترب من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم والاستجابة لانشغالهم وتلبيتها لضمان ولائهم. وللقيام بالمهام الذي يحددها القانون 01.02 مؤرخ في 2002/02/5 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الانابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي، جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين تكنولوجيا اعلام الي والموصلات والتجهيزات الالكترونية لضمان جودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

### المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة.

تتمثل مهام المديرية الغاز والكهرباء عين تموشنت في:

- تساهم المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ع.ت في تنفيذ سياسات المديرية العامة (SDO) وهذا من خلال تقييم خدمات لزبائنهم من السكان والمؤسسات لولاية ع.ت.
- تأمين نقل وصيانة وتطوير شبكات الكهرباء والغاز الريفي والحضري.
- تحديد وضمان الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بالنظافة (الصحة، السلامة، حماية البيئة).
- تطوير نظم المعلومات.
- تشييد وتطوير المنشأة المنجزة في مجال الكهرباء والغاز.
- 1- حل مشكلات عندما يتعلق الامر بتوزيع الكهرباء والغاز.
- تأمين تسيير الموارد البشرية والوسائل المادية الضرورية لخدمة المؤسسة.
- العمل على تحقيق رضا الزبائن وتقديم نصح والمساعدة في مجال الكهرباء والغاز.
- المساهمة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- اعداد مخططات للتطوير الهيكلي للطاقة الكهربائية المأخوذة.
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- الحفاظ على صورة العلامة التجارية للشركة.
- انشاء المراقبة التكنولوجية (التطوير والتأهيل والخبرة).
- التأكد من الحفاظ على الحسابات المحاسبية وفقا للمعايير.

<sup>1</sup>من الوثائق الممنوحة من المؤسسة

-تحديد الأهداف والقواعد لتحسين الإدارة التي تمارسها مناطق التوزيع والمديريات التوزيع المرتبطة بها لمزيد من التأزر.

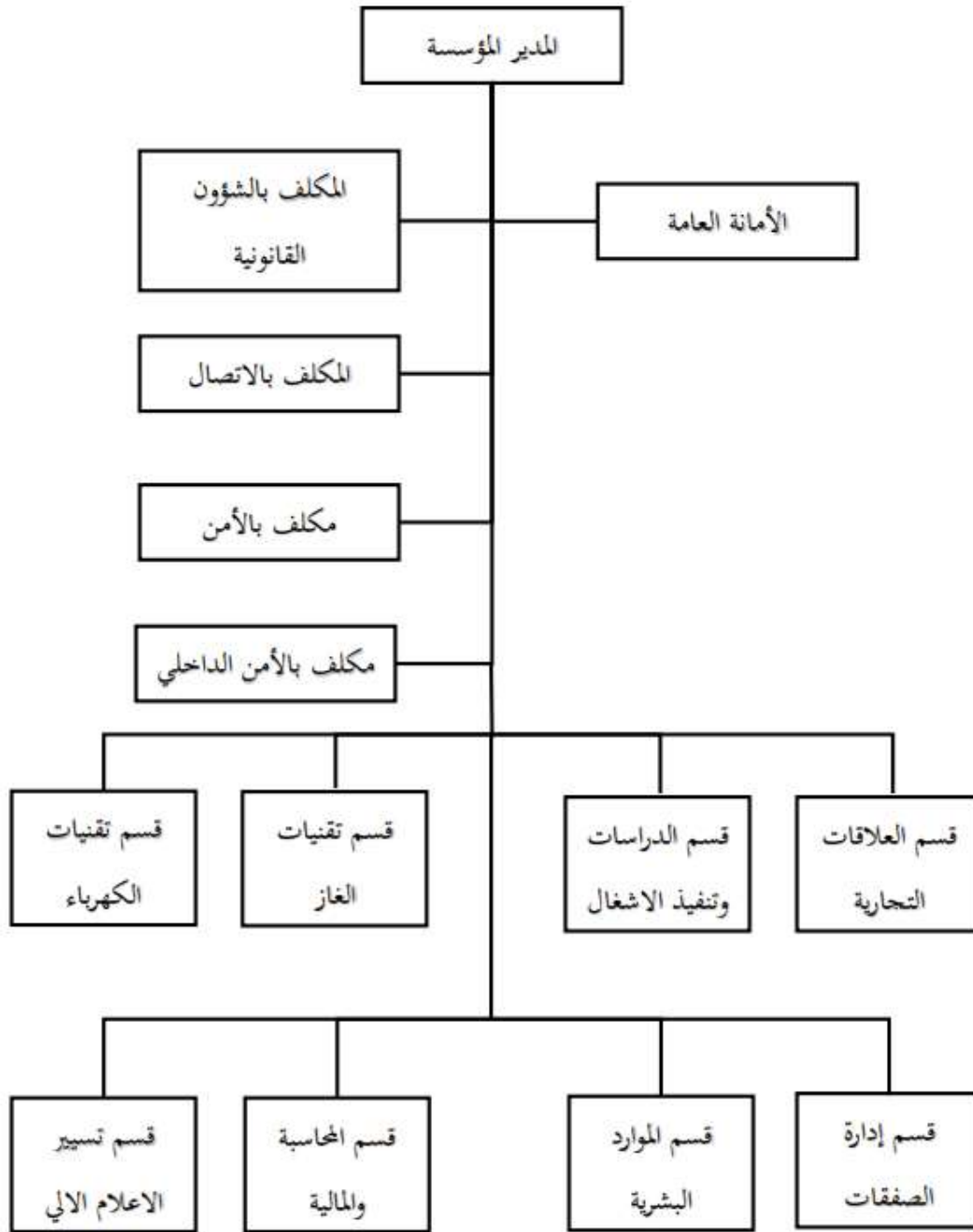
-تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.

-تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات.

-ضمان شروط الجودة الخدمات بأقل التكاليف مع احترام القواعد والمعايير السلامة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة

- تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز:

ان مديرية التوزيع ع.ت مكونة من شجرة متفرعة من <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> من الوثائق الممنوحة من المؤسسة.

■ **المدير العام:** هو المسؤول الرئيسي باسم مؤسسة سونلغاز الذي يتحكم في أقسام المديرية والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها. كما أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة من القمة الى القاعدة في اكتسابه السلطة العليا على هذه المؤسسة.

■ **أمانة المديرية:** تعد الامينة عنصر مهم من خلال مهاراتها في التعامل مع الناس وتوظيف مكانتها ومهام رئيسها في العمل والتعامل، وكونها أمينة سر يجب أن تحترم هذه الكلمة وما تحمله من معاني إدارية وما عليها من مسؤوليات المثلثة في:

- استقبال البريد الصادر والوارد، وتسجيله وترتيبه.
- استقبال الزوار وتوجيههم.
- حفظ وترتيب وتصنيف الوثائق في ملفات خاصة.
- الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت داخل الشركة أو خارجها.
- تنظيم اجتماعات المدير مع الموظفين.
- تدريب المتربصات في السكرتارية.
- الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة (موظفين).
- التخفيف عن المدير بكثير من أعماله الروتينية.<sup>1</sup>

■ **قسم الدعم والمراقبة:** تتمثل أعماله في:

- الاعداد أو المشاركة في اعداد الملفات والدراسات وغيرها اللازمة لاتخاذ القرار.
- ابلاغ الأقسام المعنية بالقرارات وتعليمات وتوجيهات المدير للشركة والتأكد من تنفيذها.
- تنظيم واعداد الملفات الزيارات الرسمية ومراقبة رعايتها.
- الإبلاغ عن المعلومات التي تم جمعها من الأقسام المختلفة للشركة الى المدير التنفيذي.
- تنسيق جميع أنشطة المديرية وضمان التماسك والانضباط.
- قسم استغلال الكهرباء: تتمثل أعماله في:
- اعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.

<sup>1</sup>من الوثائق الممنوحة من المؤسسة.

- بحث عن الاعطاب في الكوابل واجراء اختبارات عليها إضافة الى صيانة العدادات وأجهزة القياس.
- استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- تصميم وتخطيط شبكات كهربائية وتوحيدها.
- تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- **قسم استغلال الغاز:** تتمثل أعماله في:
  - مصلحة تطوير واستغلال شبكات الغاز: إحصاء الشبكات الغازية الخرائط.
  - تقوم هذه المصلحة على إحصاء ومتابعة شبكات الغاز القديمة والجديدة على مستوى الحاسوب والخرائط وإنشاء شبكات جديدة.
  - ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها
- **مصلحة صيانة شبكات الغاز:**
  - يتركز عمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات والمعدات الغازية في أفضل الظروف والاعلام على كل تسربات الغازية التي تقع على مستوى أنابيب الغاز وهذه العملية يقوم بها أشخاص معينين وبأجهزة خاصة لكشف هذه التسربات.
- **المصلحة الفنية لتشغيل شبكات الغاز:**
  - المهدف من هذه المصلحة هو ضمان استمرارية وديمومة الغاز على مستوى القنوات وذا توفير رغبات: المواطن ، الخدمات المعنية.
  - <sup>1</sup> - كما يعمل على استلام الشبكات الجديدة من قسم الدراسات والاشغال.
- **قسم العلاقات التجارية:** تتمثل أعماله في:
  - إدارة العقود الاشتراك الخاصة بالزبائن.
  - احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة.
  - تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الجرد.
  - التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.
  - فواترة مختلف الخدمات.

<sup>1</sup> من الوثائق الممنوحة من المؤسسة.

### ■ قسم المحاسبة والمالية: تتمثل أعماله في:

- رئيس قسم المحاسبة والمالية: هو مسؤول عن المصالح الثلاثة وتتمثل مهمته فيما يلي:
- مكلف بإمضاءات جميع الشيكات.
- مسؤول عن ميزانية المؤسسة وكذلك حساب جدول النتائج.
- مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية.
- ضمان سرية المعلومات والوثائق ذات الصلة بالإدارة المالية.
- إدارة الأنشطة المالية والإدارة للمديرية.

### ■ مصلحة المالية:

- عملية الدفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار والاستغلال.
- متابعة ومراقبة العقود والاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين.
- متابعة عملية التحويل المتعلقة بمداخيل المؤسسة.
- متابعة المداخيل الشهرية للبنك وحساب البريد.
- التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال والاستثمار حسب كل شهر.

### ■ مصلحة الاستغلال:

- إنجاز قيود التنازل ما بين وحدات للشركة.
- مراقبة حسابات الشهرية للموردين والزبائن.
- مراقبة الفواتير.
- مراقبة كل العمليات التي تجرى في دفتر اليومية والميزانية
- إنجاز أعمال نهاية السنة.

### ■ مصلحة الميزانية والمراقبة التسيير:

- اعداد ميزانية السنة الحالية N و اعداد ميزانية السنة N+1 .
- ملخص الاعمال المنجزة لكل 3 أشهر وملخص أعمال السنة الكاملة.
- مراقبة الانفاق عن الاستثمار.
- <sup>1</sup>-عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجعة.

<sup>1</sup>من الوثائق الممنوحة من المؤسسة.

■ قسم الوسائل العامة: تتمثل أعماله في:

- مصلحة الخدمات المشتركة: تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة إذ يعتبر المشرف على المؤسسة بتوفير مختلف التجهيزات والوسائل التي تحتاجها المصالح لغرض السير الحسن لمختلف مرافق المؤسسة وأداء خدماتها على الوجه الصحيح حيث يتكفل ب:

- توفير النقل للعمال.

- التعامل مع موردي الشركة.

- يتكفل بتوفير جميع الأجهزة والمعدات للمؤسسة.

- مكلف بالأمن الداخلي: دوره التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي وتكامل مهامه في:

- التأكد من تنفيذ سياسة الأمن الداخلي والإجراءات داخل المؤسسة.

- التأكد من وجود الوسائل التقنية للحماية.

- السهر على تطبيق مخططات الأمن الداخلي لكل بنية التحتية للمؤسسة.

- إنجاز تقارير إذا تعلق الأمر بحدوث داخل المؤسسة.

- مراقبة أعوان الأمن الداخلي.

- مكلف بالأمن:

- متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين

- وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية

- نشر الملصقات للحوادث النموذجية

- إدارة خطط عمل السلامة

<sup>1</sup>- دراسة وتحليل المخاطر التي يتعرض لها العمال وخطط العمل المناسبة وإجراءات الوقاية المناسبة.

■ مصلحة الاعمال القانونية: هو المكلف بجمع قضايا التي تكون فيها منازعات بين المؤسسة والزبائن حيث

تتمثل مهامه في:

- تمثيل المؤسسة بالتعويض عن المدير أمام الجهات القضائية.

<sup>1</sup>من الوثائق الممنوحة من المؤسسة.

-الدفاع عن المؤسسة في النزاعات القانونية.

-تقديم الاستشارة القانونية للمؤسسة.

-إنجاز العقود ودفتر الشروط.

#### ■ مصلحة الممتلكات: تتمثل مهامه في:

-تنفيذ سياسة إدارة الممتلكات المادية وغير المادية.

-ضمان إدارة وتعزيز الممتلكات.

-ضمان إدارة المخاطر متعلقة بالممتلكات.

-ضمان التأمين المتعلق بالممتلكات.

#### ■ قسم الموارد البشرية: من أبرز مهامه :

-السهر على اعداد أجرة كل المستخدمين من أول عملية الى نهايتها.

-الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.

-السهر على متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.

-التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل: التوظيف

-التوجيه، التكوين، الترقية أو النقل.

-السهر على معالجة شكاوي.

#### ■ مصلحة التكوين: تتمثل مهامه في:

-القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين ومتابعتها الدائمة.

-القيام بمخططات التكوين كل سنة.

-القيام بمخطط التوظيف الداخلي والتعريف باحتياجات التوظيف واعدادها.

-المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.

<sup>1</sup>-تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.

#### ■ مصلحة التدقيق والتفتيش: تتمثل أعماله في:

-القيام بمهام التدقيق والتفتيش التي تهدف الى مراقبة وتحسين الأداء في المؤسسة.

<sup>1</sup>من الوثائق الممنوحة من المؤسسة.

-تقديم المعلومات والتقييمات للأنشطة التي تم فحصها.

-تقييم عمليات الرقابة الداخلية وتقديم المقترحات لتعزيز فعاليتها.

#### ■ مكلفة بالاتصال:

تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي و الولائي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة:

-المشاريع والإنجازات.

-تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.

-تحسيس الزبائن لاقتصاد استهلاك الطاقة.

-تنظيم أبواب مفتوحة.

-زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.

#### ■ قسم الإدارة والصفقات: تتمثل أعماله في:

-طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشراكة أو ببرامج الدولة اعداد صفقات (command marche).

-تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز وقسم المالية والمحاسبة.

-تحرير الاعتذارات عند تأخر إنجاز المشاريع.

-استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

#### ■ قسم الدراسات وتنفيذ الاشغال:

يتكون هذا القسم من فرعين (فرع دراسة أشغال الكهرباء وفرع دراسة أشغال الغاز) ومصلحة

الاستثمارات ومصلحة تسيير القروض وتكمن مهامه في:

-المصادقة على الكشف الكمية وإنجاز التقارير الاشغال.

-جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.

-إنجاز الصفقات.

<sup>1</sup>-تتكفل كذلك بالدراسة الميدانية لجميع أشغال المتعلقة بعملية توصيل كهرباء والغاز للزبون من حيث

الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة فتحرر بذلك مخطط دراسة والذي يشمل كل ما يتعلق

<sup>1</sup>من الوثائق الممنوحة من المؤسسة.

بالدراسة التي قامت بها.

-إنجاز طلبات فتح رخص البرامج لمراقبة وغلق الأطراف المالية بعد انتهاء مهام الإنجاز.

■ **قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية:** تتمثل مهامه في:

-التكفل بوسائل الاعلام الالي لمؤسسة.

-تطوير تطبيقات التكنولوجيا وصيانة الأنظمة.

-اصلاح أجهزة الكمبيوتر.

-يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

بعد عرض الإطار النظري للدراسة ، يأتي الجانب الميداني لبلوغ الهدف من الدراسة والذي يتمثل في معرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت.

وفي إطار الوصول إلى دراسة سليمة وناجحة لا بدّ من اعتمادها على إطار منهجي سليم يساعدها على تحديد مختلف الاحتياجات حتّى الوصول إلى الحالة النهائية، ويمكنها من معرفة مختلف النتائج التي تسعى للوصول إليها فمن خلال هذا المبحث سيّتمّ التطرق إلى : منهج ومجتمع الدراسة؛ نموذج الدراسة؛ وكذا مختلف أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة الميدانية .

المطلب الأول : منهج ومجتمع الدراسة .

تفرض علينا الدراسة إتباع منهج يتوافق والطّرح المقدّم في الجانبين : الجانب النظري والجانب التطبيقي، وهذا ما سيّتمّ التطرق إليه في هذا المطلب، إضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول : المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية.

بما أنّ هدف الدراسة هو الوقوف على العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي، كلّ هذا جعلنا ملزمين على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أنّه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، فهو لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنّما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها .

- وفي هذا الصّدّد يمكن القول أنّه تمّ الإعتماد على نوعين من أساليب البحث وهما :

● أسلوب البحث الوصفي :

وذلك من خلال معرفة اهم وسائل الإدارة الالكترونية المستخدمة.

● أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي :

إنّ هدف أسلوب البحث الوصفي الارتباطي هو تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة "الإدارة الالكترونية" و "أداء المؤسسة"، ومعرفة درجة التأثير بينهما في المؤسسة.

### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال و موظفين مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت إذ اقتضت الدراسة على الإدارات أي موظفي المديرّيات والمصالح والأقسام الإدارية فقط، حيث يمثلون الإطار البشري محل الدراسة الذي يتم من خلاله تحليل متغيرات البحث المتعلقة بالإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي داخل المؤسسة.

### عينة الدراسة

وفي بحثنا تمّ اختيار عينة حاولنا أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة والتي تمثلت في جميع أعوان التنفيذ وأعوان التحكم باعتبارهم رؤوسين والذي بلغ عددهم 34 عاملاً من وكالة حمام بوحجر.

الجدول رقم (01) يوضح مجتمع الدراسة والعينة المدروسة في مؤسسة سونلغاز.

| مجتمع الدراسة:                  |                           |                           |                                 |                                                         |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------|
| موظفي مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت |                           |                           |                                 |                                                         |
| عدد الاستبيانات الموزعة         | عدد الاستبيانات المسترجعة | عدد الاستبيانات المستبعدة | عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل | عينة البحث :<br>موظفي مؤسسة سونلغاز<br>وكالة حمام بوحجر |
| 40                              | 34                        | 00                        | 34                              |                                                         |

المصدر : من إعداد الطالبين.

### المطلب الثاني : نموذج الدراسة وحدودها.

سنستعرض في هذا المطلب النموذج المتبع في الدراسة، وحدودها الزمانية والمكانية والبشرية.

### الفرع الأول : نموذج الدراسة.

بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة، من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات المقدمة سابقاً، لا بدّ من وضع نموذج معيّن لتبسيط وتوضيح ومحاولة الكشف عن الظاهرة وعلاقتها بظاهرة أخرى، ومدى التأثير والتأثر

بينهما. وفي هذا السياق، لابدّ أولاً من تبسيط المشكلة وذلك من خلال تحديد وتقسيم المتغيرات إلى :  
متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة.

-في ما يخص المتغير المستقل : فهو يمثل " الإدارة الالكترونية " وهي بدورها تنقسم إلى أربعة أبعاد :

✓ التخطيط الالكتروني: استخدام الأدوات الرقمية لإعداد الخطط وتحليل البيانات لدعم القرار وتحسين دقة التنبؤ.

✓ التنظيم الالكتروني: تنظيم العمل وتوزيع المهام إلكترونياً مع تسهيل تبادل المعلومات وتقليل الازدواجية.

✓ التوجيه الالكتروني: إصدار التعليمات والتواصل عبر الوسائل الرقمية لتحسين سرعة التنسيق وحل المشكلات.

✓ الرقابة الالكترونية : متابعة الأداء عبر أنظمة رقمية وتقارير دقيقة لتعزيز الشفافية وتحسين اتخاذ القرار.

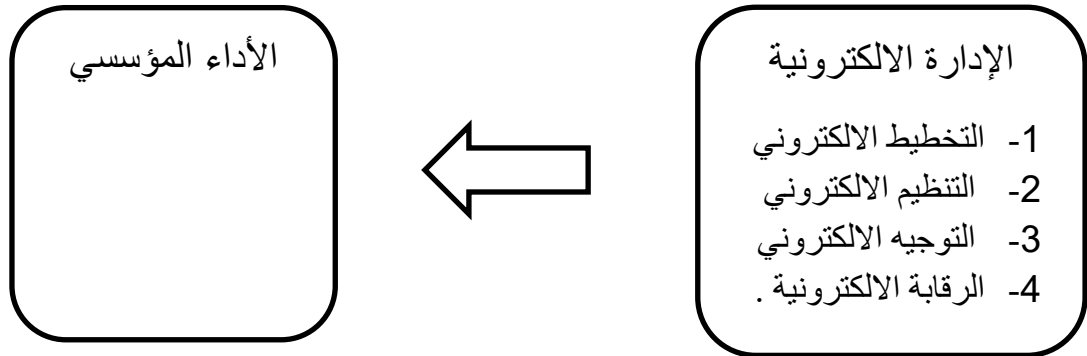
- أما في ما يخص المتغير التابع : فهو يتمثل في "الأداء المؤسسي".

- وتظهر العلاقة بين المتغيرين من خلال معرفة درجة تأثير المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" على المتغير التابع "الأداء المؤسسي"، كما يمكن معرفة درجة تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي، من خلال

- توضيح أثر التخطيط الالكتروني على الأداء المؤسسي؛
- توضيح أثر التنظيم الالكتروني على الأداء المؤسسي؛
- توضيح أثر التوجيه الالكتروني على الأداء المؤسسي؛
- توضيح أثر الرقابة الالكترونية على الأداء المؤسسي؛

والشكل التالي يوضح النموذج المفترض للدراسة.

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالبين.

الفرع الثاني : حدود الدراسة.

تمثلت حدود الدراسة في ما يلي :

### 1-الحدود المكانية :

تمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في : "مؤسسة سونلغاز - وكالة حمام بوحجر - عين تموشنت".

### 2-الحدود الزمانية :

تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2026-12-21 الى 2026-12-25.

3-الحدود البشرية : تمثل في كل عمال المصالح الإدارية داخل الشركة، من موظفين إداريين وما فيهم من رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح.

### المطلب الثالث : أدوات الدراسة الميدانية.

بعد تحديد أهداف الدراسة، وصياغة الإشكالية، ووضع الفرضيات، وبعد إتّضح نوع البيانات والمعلومات المراد جمعها من خلال الجانب النظري، لا بدّ من تحديد الأدوات المناسبة التي تخدم الدراسة الميدانية، وهذا ما دفعنا في بحثنا إلى الاعتماد على ثلاث أدوات ارتأيناها مناسبة تمثلت في ما يلي :

### الفرع الأول : الملاحظة.

تم الاعتماد على الملاحظة كأداة منهجية مباشرة لجمع البيانات خلال فترة التربص داخل مؤسسة مؤسسة سونلغاز وكالة حمام بوحجر ، حيث سمحت هذه التقنية برصد واقع تطبيق الادارة الالكترونية داخل مختلف المصالح الادارية. وقد مكنت الملاحظة من التعرف على كيفية استخدام الوسائل الرقمية في انجاز المهام اليومية، ومستوى اعتماد الموظفين على الانظمة المعلوماتية في معالجة الملفات وتبادل المعلومات. كما ساعدت على فهم طبيعة سير العمل داخل المؤسسة ومدى تنظيم العمليات الادارية الالكترونية، مما وفر معطيات ميدانية داعمة للتحليل الاحصائي ونتائج الدراسة التطبيقية بشكل عام.

### الفرع الثاني : المقابلة.

.. كما تم استخدام المقابلة الشخصية مع عدد من أفراد العينة، وذلك بالتوازي مع تطبيق الاستمارة، بهدف تعزيز عملية جمع البيانات وتوضيح بعض الإجابات غير الدقيقة أو غير المكتملة. وقد اعتمدنا على هذا الأسلوب لعدة أسباب أهمها: الحصول على معلومات أعمق وأكثر تفصيلا حول واقع تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة، والتأكد من فهم الباحثين لفقرات الاستمارة بشكل صحيح، إضافة إلى توضيح بعض الجوانب الغامضة المتعلقة بمدى تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي. كما ساعدت المقابلة في إضفاء نوع من المرونة في التفاعل مع الباحثين، مما سمح بجمع معطيات نوعية تدعم النتائج الكمية المستخلصة من برنامج SPSS ، وبالتالي تعزيز مصداقية الدراسة وموضوعيتها.

### الفرع الثالث : الإستبيان.

الإستبيان أو الإستقصاء أو الإستمارة، تعتبر بمثابة الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها لإنجاز الدراسة الميدانية، بغرض جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة.

-ومن أجل تحليل النتائج تمّ الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS كأداة أساسية لإستخراج النتائج وتحليلها وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التالية :

-التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية : لوصف البيانات الأولية الشخصية والوظيفية.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : بهدف معرفة نسبة إستجابات أفراد العينة عن كلّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة حسب درجات سلم ليكرت الخماسي
- معامل الارتباط : من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات أثناء دراسة الإتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ : لدراسة ثبات أداة الدراسة.
- معامل التحديد : لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، أي درجة تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي.
- المدى : من تحليل درجات إستجابات أفراد العينة.

- وبذلك يكون الاستبيان متضمناً محور البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، بالإضافة إلى 03 محاور رئيسية تعالج وفق سلم ليكرت الخماسي، يمكن توضيحها كما يلي :

#### المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية .

ويتمثل هذا الجزء في مجموعة البيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية للفرد المستجوب حيث يضم أربع فقرات تتمثل في : العمر- الجنس- المستوى التعليمي- الأقدمية في الوظيفة.

#### المحور الثاني : ثقافة الاستثمار الرقمي في إدارة الأعمال الإدارية.

يحتوي هذا المحور على 12 عبارة، من 01 إلى 12 ، حاولنا من خلال هذا الجزء معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاستثمار في الأساليب الرقمية، ضمن خططها في تسيير الأعمال الإدارية ، أي محاولة التعرف على مدى توفر بيئة تنظيمية وتقنية داعمة للتحويل الرقمي بالمؤسسة.

#### المحور الثالث : يخصص متغير الإدارة الالكترونية.

ويتضمن هذا المحور 20 عبارة ويضم ثلاث أبعاد أساسية كالتالي :

- البعد الأول : التخطيط الالكتروني، ويتضمن هذا البعد 05 عبارات من ( 13 إلى 17)، من خلال هذا البعد سنحاول معرفة مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل الرقمية في إعداد الخطط المستقبلية، وكيفية استخدام

النظم الالكترونية في تحديد الأهداف وتوزيع الموارد ومتابعة تنفيذ البرامج، بالإضافة إلى تقييم درجة مرونة التخطيط الالكتروني في تحسين اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- البعد الثاني : التنظيم الالكتروني، ويتضمن هذا البعد 05 عبارات من ( 18 إلى 22)، من خلال هذا البعد سنحاول معرفة مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل الرقمية في تنظيم العمل وتنسيق المهام بين مختلف المصالح، ومدى مساهمة ذلك في تحسين سرعة الإنجاز وفعالية الأداء داخل المؤسسة.

- البعد الثالث : التوجيه الالكتروني، ويتضمن هذا البعد 05 عبارات من ( 23 إلى 27)، من خلال هذا البعد سنحاول معرفة مدى تطبيق التوجيه الالكتروني داخل المؤسسة ودوره في تحسين توجيه العاملين وتسريع اتخاذ القرار وتدقيق المعلومات، ومدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسسي.

- البعد الرابع : الرقابة الالكترونية ، ويتضمن هذا البعد 05 عبارات من ( 28 إلى 32)، من خلال هذا البعد سنحاول معرفة مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل الرقمية في الرقابة على مختلف العمليات، ودورها في تحسين الشفافية ودقة المتابعة ودعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

#### المحور الرابع : يتعلق بمتغير الأداء المؤسسي.

يحتوي هذا المحور على 12 عبارة، من 33-44 تعالج وفق سلم ليكرت الخماسي.

وتمّ الاعتماد في الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

الجدول رقم (02): يوضح درجات سلم ليكرت الخماسي.

| التصنيف | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1          | 2     | 3     | 4     | 5          |

المصدر : من إعداد الطالبين.

### الفرع الرابع : صدق وثبات الأداة الرئيسية للدراسة "الإستبيان".

يقصد بصدق الإستبيان أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد به أيضاً شمول الإستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق الإستبيان عن طريق :

**أولاً : الصدق الظاهري للأداة :** تم استخدام الصدق الظاهري للتأكد من صدق أداة الإستبيان بأنها ستقيس ما أعدت لأجله، ومدى شمول الإستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى شمول ووضوح وسلامة عبارات محاور الإستبيان

**ثانياً : الصدق الداخلي لفقرات الإستبيان :** من خلال دراسة الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان من خلال تحديد معامل الارتباط لعبارات محاور الإستبيان ، كما يلي :

#### 1- دراسة صدق الإتساق الداخلي لمحور " ثقافة الاستثمار الرقمي في إدارة الأعمال الإدارية"

الجدول رقم (03): يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحور ثقافة الاستثمار الرقمي في إدارة الأعمال الإدارية

| SIG   | معامل الارتباط | العبرة                                                                                                |
|-------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000 | 0.260          | هناك دعم وتأييد من الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرقمية / الالكترونية                                |
|       | **0.676        | تشجع المؤسسة على ثقافة تبادل الخبرات والمعارف المتعلقة بالتقنيات الرقمية                              |
|       | **0.792        | اعتمدت المؤسسة بشكل كبير على أتمتة (Automation) العمليات الإدارية                                     |
|       | **0.556        | توفر المؤسسة الأجهزة والبرمجيات اللازمة ( البنية التحتية الداخلية ) لتطبيق الادارة الرقمية            |
|       | **0.256        | ترتبط جميع فروع الشركة وأقسامها بشبكة اتصال داخلية.                                                   |
|       | **0.746        | يتم التحديث المستمر للأجهزة والبرامج لمواكبة التطور التكنولوجي لتلبية احتياجات المؤسسة و طلبات العميل |
|       | **0.839        | توفر المؤسسة مخصصات مالية كافية لمواكبة التغييرات وإدخال تقنيات وبرامج حديثة                          |
|       | **0.763        | توفر المؤسسة الدعم المالي لشراء التجهيزات، وكذلك لتصميم وتطوير البرامج التقنية .                      |

|  |         |                                                                                                                                            |
|--|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 0.780** | الموظفين بالمؤسسة يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.                                                     |
|  | 0.872** | توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية للموظفين لتطوير القدرات والمهارات الرقمية لديهم                                                           |
|  | 0.566** | تحقق الشركة مستوى الأمان والحماية اللازم والكافي لأنظمة المعلومات من خلال برامج الحماية ومكافحة الفيروسات وغيرها.                          |
|  | 0.574** | تستخدم المؤسسة إجراءات التحقق من هوية المستخدمين للوصول إلى الأنظمة والبيانات من أجل تشديد الرقابة وتحقيق سلامة المعلومات الخاصة بالمؤسسة. |

\*\* : دالة عند مستوى دلالة 0.000

المصدر: من إعداد الطالبين.

يظهر من خلال الجدول رقم (03) الخاص بدراسة صدق الاتساق الداخلي للمحور الاول "ثقافة الاستثمار الرقمي في إدارة الأعمال الادارية" وجود ارتباطات موجبة ذات دلالة احصائية بين اغلب عبارات المحور والدرجة الكلية، حيث تراوحت معاملات ارتباط بين 0.256 و 0.872، وهي قيم تعكس مستوى مقبولا الى مرتفعا من الاتساق الداخلي. فقد سجلت بعض العبارات معاملات ارتباط مرتفعة جدا، مثل عبارة توفير برامج تدريبية دورية (0.872) وتوفير مخصصات مالية كافية (0.839)، مما يدل على اهمية البعد المالي والتكويني في تعزيز ثقافة الرقمنة داخل المؤسسة. كما سجلت عبارات اخرى قيمة جيدة مثل اعتماد ائمة العمليات الادارية (0.792) وامتلاك الموظفين للمهارات التقنية (0.780)، وهو ما يعكس توفر بيئة تنظيمية وتقنية داعمة للتحويل الرقمي. في المقابل، سجلت بعض العبارات معاملات ارتباط ضعيفة نسبيا، مثل دعم الادارة العليا (0.260) وربط الفروع بشبكة داخلية (0.256)، مما قد يشير الى تفاوت في ادراك افراد العينة لهذه الجوانب. وبصفة عامة، تؤكد النتائج ان جميع العبارات دالة احصائيا عند مستوى (0.000)، وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحور وصلاحيته للاستخدام في الدراسة الميدانية.

## 2-دراسة صدق الإتساق الداخلي لمحور " الإدارة الالكترونية"

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين فقرات و أبعاد محور الإدارة الالكترونية

| العبارة                                                                                                                      | معامل الارتباط | Sig   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|
| بعد التخطيط الالكتروني                                                                                                       |                |       |
| تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية في إعداد الخطط السنوية والاستراتيجية                                                          | 0.937**        | 0.000 |
| تملك المؤسسة منصات رقمية لجمع البيانات اللازمة لعملية التخطيط                                                                | 0.739**        |       |
| يتم توثيق الخطط والمشاريع الكترونيا ليسهل الوصول اليها وترجمتها إلى قرارات من قبل المسؤولين                                  | 0.845**        |       |
| توفر الأدوات الإلكترونية المستخدمة البيانات والتحليلات اللازمة لاتخاذ قرارات تخطيطية دقيقة وفعالة تساهم التقارير الالكترونية | 0.731**        |       |
| تساهم التقارير الالكترونية في تحسين جودة عملية التخطيط والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية                                           | 0.484**        |       |
| بعد التنظيم الالكتروني                                                                                                       |                |       |
| تستخدم المنصات الإلكترونية لتوزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين بشكل واضح.                                                 | 0.479**        | 0.000 |
| يتم توثيق إجراءات العمل إلكترونيا بشكل واضح يسهل الوصول إليه من طرف العاملين                                                 | 0.734**        |       |
| تملك المؤسسة أنظمة الكترونية تساهم في التنسيق الأفضل بين الادارات المختلفة مما يقلل بطئ الاجراءات وازدواجيتها.               | 0.517**        |       |
| تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بين الادارات الكترونيا بطريقة آمنة ومنظمة                | 0.762**        |       |
| تساهم الأنظمة الالكترونية في حفظ واسترجاع الوثائق بسرعة عند الحاجة إليها تملك المؤسسة نظام فعال لإدارة الوثائق الالكترونية   | 0.793**        |       |
| التوجيه الالكتروني                                                                                                           |                |       |
| تستخدم المؤسسة أدوات ومنصات الكترونية (البريد الالكتروني ، اجتماعات فيديو..) في إصدار التعليمات والتوجيهات تكون فعالة وسريعة | 0.793**        |       |
| تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية لتسهيل عملية التواصل والتعاون بين                                                         | 0.762**        |       |

| الأقسام             |          |                                                                                                            |
|---------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000               | 0.895**  | توفر المنصات الرقمية آليات لتشجيع الاتصال ثنائي الاتجاه بين الإدارة والموظفين.                             |
|                     | 0.314    | تساعد التكنولوجيا قادة الفرق على مراقبة تقدم العمل وتقديم التوجيه والدعم اللازم في الوقت المناسب .         |
|                     | 0.749**  | تساهم أدوات التوجيه الالكترونية في حل المشكلات بسرعة                                                       |
| الرقابة الالكترونية |          |                                                                                                            |
| 0.000               | 0.764**  | تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات محوسبة لمراقبة وتقييم الأداء الفعلي للموظفين ومقارنته مع المعايير المحددة. |
|                     | 0.370*   | توفر الأنظمة الالكترونية تقارير دورية عن مؤشرات الأداء مما يساهم في اتخاذ القرارات                         |
|                     | 0.883*** | ساهمت الأنظمة الرقمية (التقارير الرقمية) بالمؤسسة في تفعيل عملية الرقابة، واكتشاف الأخطاء دون تأخير        |
|                     | 0.880**  | تمتع الأنظمة الالكترونية حدوث التلاعب أو تجاوز في الصلاحيات                                                |
|                     | 0.734**  | تساهم التكنولوجيا في تعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية من خلال توفير بيانات دقيقة وموثوقة.     |

\*\* : دالة عند مستوى دلالة 0.000

المصدر: من إعداد الطالبين.

يبين الجدول رقم (04) نتائج دراسة صدق الاتساق الداخلي لفقرات وأبعاد المحور الثاني المتعلق بالإدارة الالكترونية، حيث أظهرت معاملات الارتباط قيما موجبة ودالة احصائيا في معظمها عند مستوى دلالة (0.000)، ما يعكس وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات والأبعاد التي تقيس هذا المحور. ففي بعد التخطيط الالكتروني، سجلت الفقرات معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين (0.484) و(0.937)، مما يدل على مساهمة الأنظمة والمنصات الرقمية في دعم عملية التخطيط بشكل فعال.

أما بعد التنظيم الإلكتروني، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.479) و(0.793)، وهي قيم تؤكد انسجام الفقرات في قياس هذا البعد رغم وجود بعض القيم المتوسطة. وفيما يخص التوجيه الإلكتروني، فقد سجلت معظم الفقرات معاملات ارتباط قوية باستثناء فقرة واحدة جاءت بقيمة (0.314) غير دالة، ما يشير إلى ضعف ارتباطها النسبي ببعد التوجيه. وبالنسبة لبعد الرقابة الإلكترونية، فقد أظهرت الفقرات معاملات ارتباط مرتفعة ودالة احصائيا تراوحت بين (0.370) و(0.883)، مما يعكس دور الأنظمة الإلكترونية في تعزيز فعالية الرقابة. وعموما، تؤكد هذه النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة مقبولة من الصدق الداخلي، مع وجود بعض الفقرات التي قد تحتاج إلى مراجعة لتحسين اتساقها.

### 3-دراسة صدق الإتساق الداخلي لمحور "الأداء المؤسسي"

الجدول رقم (05) يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحور "الأداء المؤسسي"

| العبرة                                                                                                                       | معامل الارتباط | SIG   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|
| استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته بالمؤسسة أدى الى التخفيف من الابعاء الادارية المختلفة، مما ساهم في زيادة كفاءة المؤسسة.      | **0.438        | 0.000 |
| ساهمت الادارة الالكترونية في تفعيل وتحسين عملية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة                                             | **0.433        |       |
| ساهمت الادارة الالكترونية في التقليل من الازدواج الاداري                                                                     | **0.506        |       |
| تفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسة ساعد على التخلص من المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة                                 | **0.737        |       |
| ساهم التنسيق بين الأقسام المختلفة من خلال الأنظمة الالكترونية إلى تقليل ازدواجية المهام وتحسين أداء المؤسسة.                 | **0.545        |       |
| الادارة الرقمية تخفف من عمليات البحث والترتيب عن طريق أرشفة البيانات الكترونيا                                               | **0.472        |       |
| ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقليص التكاليف التشغيلية للمؤسسة                                                           | **0.512        |       |
| تعمل التقارير الالكترونية في الشركة على تقليل التكلفة والوقت والجهد عند تنفيذ الأعمال والخدمات، مما يعزز كفاءة الأداء المالي | **0.672        |       |
| تعمل التقارير الالكترونية( مخرجات البرامج والأنظمة الرقمية ) في الشركة على سرعة اتخاذ القرارات من قبل الادارة العليا.        | **0.574        |       |

|  |         |                                                                                                                    |
|--|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 0.505** | تحسن قدرة المؤسسة على تتبع الإيرادات والمصاريف بفضل الأنظمة الرقمية.                                               |
|  | 0.433** | ساعدت الرقمنة في تعزيز نظام الرقابة المالية والحد من الأخطاء والاحتيال                                             |
|  | 0.634** | أدى استخدام الادارة الالكترونية إلى تحسين مستوى الجودة في الخدمة المقدمة للمستفيد ومنه تحسين الصورة العامة للمؤسسة |

\*\* : دالة عند مستوى دلالة 0.000

المصدر: من إعداد الطالبين.

يبين الجدول رقم (05) نتائج دراسة صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث المتعلق بالأداء المؤسسي، حيث تم الاعتماد على معامل ارتباط لقياس درجة ترابط عبارات المحور مع البعد الكلي. وتظهر النتائج أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعكس وجود اتساق داخلي مرتفع بين مختلف العبارات. وقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.433) كأدنى قيمة و(0.737) كأعلى قيمة، مما يدل على أن مختلف مؤشرات الأداء المؤسسي ترتبط بدرجة معتبرة بالمحور المدروس.

كما تسجل أعلى قيمة ارتباط للعبارة المتعلقة بالتخلص من المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة، ما يؤكد الدور البارز للإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الأداء، في حين تبقى باقي العبارات ضمن مستويات ارتباط متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما يعزز موثوقية أداة القياس. وعليه يمكن القول إن المحور يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد على نتائجه في تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي.

### ثالثا : ثبات الاستبيان.

يتم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال تحديد معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي :

### الجدول رقم (06) يوضح ثبات الاستبيان.

| المحاور                                    | الابعاد | عدد العبارات | معامل الفا كرومباخ |
|--------------------------------------------|---------|--------------|--------------------|
| ثقافة الاستثمار الرقمي في الأعمال الإدارية | /       | من 01 إلى 12 | 0.896              |
| الإدارة الالكترونية                        | 04      | من 13 إلى 32 | 0.870              |
| الأداء المؤسسي                             | /       | من 33 إلى 44 | 0.809              |
| الثبات العام للاستبيان                     |         |              | 0.914              |

المصدر : من إعداد الطالبين.

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم 06 أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان جاءت مرتفعة نسبياً، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.914 وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في القياس، مما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة.

كما أن قيم الثبات الخاصة بكل من محور ثقافة الاستثمار الرقمي، الإدارة الالكترونية، ومحور الأداء المؤسسي كانت على التوالي: 0.896، 0.870، 0.809، وهي قيم مقبولة تشير إلى اتساق جيد بين العبارات، ومستوى ثبات جيد أيضاً.

✓ بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة يمكن القول أن هذه الأداة صالحة للدراسة، وجاهزة للتطبيق الميداني، وتعميم نتائجها بموثوقية عالية.

### المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة.

سنستعرض في هذا المبحث التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وكذا التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، وأخيراً اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

### المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات العامة.

سنستطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيانات العامة لأفراد العينة المستجوبة تحليلاً وصفيًا والتي تشمل متغيرات السن، الجنس، المستوى التعليمي، والأقدمية في الشركة.

### الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

في ما يلي توضيح لتصنيف أفراد العينة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل التمثيلي التاليين :

الجدول رقم ( 07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

| الجنس   | التكرارات | النسب المئوية |
|---------|-----------|---------------|
| ذكر     | 25        | 73.5%         |
| أنثى    | 9         | 26.5%         |
| المجموع | 34        | 100           |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم : (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر : من إعداد الطالبين.

يظهر من خلال الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن غالبية المبحوثين هم من الذكور بنسبة 73.5 بالمئة مقابل 26.5 بالمئة من الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 25 فردا في حين بلغ عدد الإناث 9 أفراد من مجموع العينة الكلي البالغ 34 مفردة. ويبين هذا التوزيع وجود هيمنة واضحة لفئة الذكور ضمن العينة المدروسة، وهو ما قد يعكس طبيعة المجال أو المؤسسة محل الدراسة من حيث التركيبة البشرية. كما أن هذا التفاوت في التمثيل بين الجنسين يجب أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج اللاحقة، لما قد يترتب عنه من تأثير على وجهات النظر أو التقييمات المقدمة في الدراسة.

### الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب السن.

يمكن توضيح الفوارق بين الأفراد في الشركة من حيث متغير "السن" من خلال الجدول التالي ويليهِ شكل تمثيلي يحمل النسب التي تمّ التعبير عنها في الجدول.

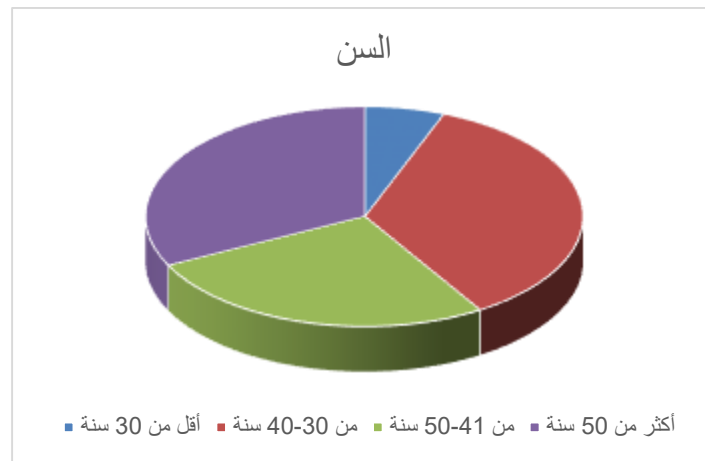
الجدول رقم (08) يوضّح توزيع أفراد العينة حسب السن.

| السن           | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| أقل من 30 سنة  | 2         | 5.9%          |
| من 30-40 سنة   | 12        | 35.3%         |
| من 41-50 سنة   | 9         | 26.5%         |
| أكثر من 50 سنة | 11        | 32.4%         |
| المجموع        | 34        | 100%          |

المصدر : من إعداد الطالبين.

ويمكن توضيح الجدول المقابل لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير "السن" لكل فئة والتعليق عليها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضّح توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر : من إعداد الطالبين.

يظهر من خلال الجدول رقم (08) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر بواقع 35.3%، تليها الفئة التي تتجاوز 50 سنة بنسبة 32.4%، ثم الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 26.5%، في حين سجلت فئة أقل من 30 سنة أدنى نسبة قدرت بـ 5.9%. ويبين هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة وما فوقها، وهو ما يعكس وجود خبرة مهنية معتبرة لدى أغلب العاملين داخل المؤسسة، مع ضعف تمثيل الفئة الشابة نسبياً، الأمر الذي قد يؤثر على مستوى التجديد والديناميكية داخل بيئة العمل.

### الفرع الثالث : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

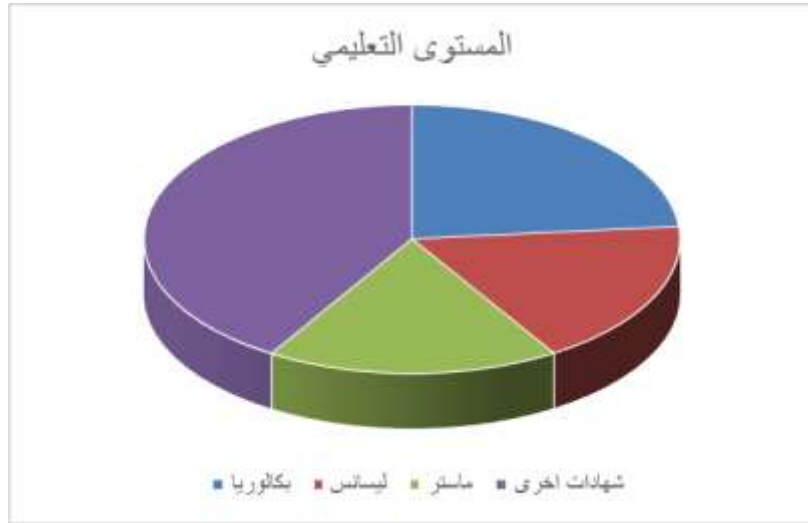
#### الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسب المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|---------------|-----------|------------------|
| 23.5%         | 8         | بكالوريا         |
| 17.6%         | 6         | ليسانس           |
| 17.6%         | 6         | ماستر            |
| 41.2%         | 14        | شهادات اخرى      |
| 100%          | 34        | المجموع          |

المصدر : من إعداد الطالبين.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي :

شكل رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر : من إعداد الطالبين.

يوضح الجدول رقم 09 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث يتبين ان النسبة الاكبر من المبحوثين هم من اصحاب الشهادات الاخرى بنسبة 41.2 بالمئة بعدد 14 فردا، وهو ما يشير الى تنوع المؤهلات التعليمية داخل العينة. في حين تمثل فئة البكالوريا نسبة 23.5 بالمئة بعدد 8 افراد، بينما تتساوى فئتا الليسانس والماستر بنسبة 17.6 بالمئة لكل منهما بعدد 6 افراد لكل فئة. ويعكس هذا التوزيع وجود توازن نسبي بين مختلف المستويات التعليمية مع هيمنة فئة الشهادات الاخرى، مما قد يمنح الدراسة بعدا اكثر شمولية في تمثيل مختلف الفئات التعليمية داخل مجتمع الدراسة.

#### الفرع الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة من خلال الجدول والشكل المواليين.

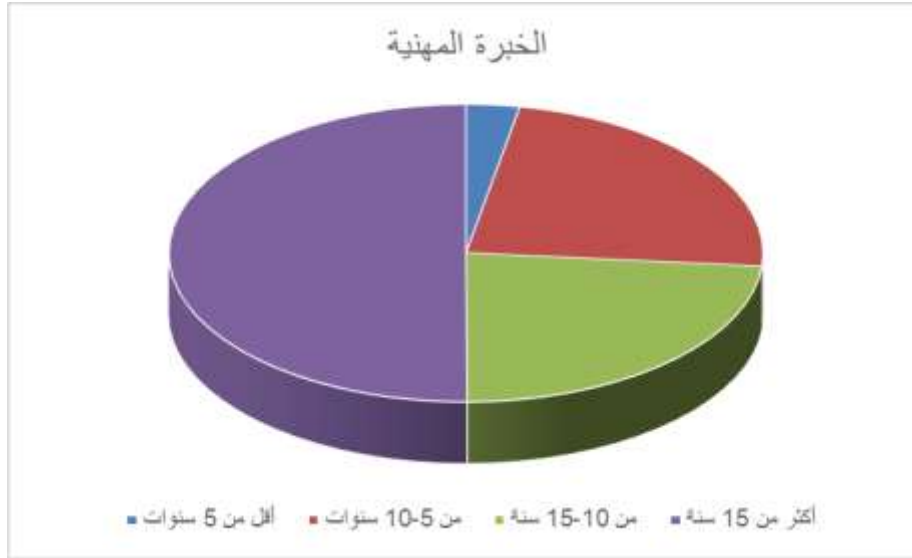
الجدول رقم(10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة.

| الأقدمية في المؤسسة | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------------|-----------|---------------|
| أقل من 5 سنوات      | 1         | 2.9%          |
| من 5-10 سنوات       | 8         | 23.5%         |
| من 10-15 سنة        | 8         | 23.5%         |
| أكثر من 15 سنة      | 17        | 50%           |

|         |    |      |
|---------|----|------|
| المجموع | 34 | 100% |
|---------|----|------|

المصدر : من إعداد الطالبين.

الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالبين.

يُبين الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة، حيث نلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 50 بالمائة من مجموع أفراد العينة، وهو ما يعكس هيمنة أصحاب الخبرة الطويلة داخل المؤسسة محل الدراسة. في حين تتقاسم فئتا من 5 إلى 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة نفس النسبة المقدرة بـ 23.5 بالمائة لكل منهما، مما يدل على وجود توازن نسبي بين فئتي الخبرة المتوسطة. أما فئة أقل من 5 سنوات فقد سجلت أدنى نسبة بـ 2.9 بالمائة فقط، وهو ما يشير إلى ضعف تمثيل العناصر حديثة التوظيف. عموماً، يظهر من خلال هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، مما قد ينعكس إيجاباً على دقة وجودة إجاباتهم في الدراسة الميدانية.

#### المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.

تمّ تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، من خلال الاعتماد على سَلَم ليكرت الخماسي، والذي يحوي 5 درجات، وكانت نتائج الدراسة، أو مخرجات البرنامج مرتبطة بهذه الدرجات حيث :

-إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3 : هذا يعني ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة؛

- إذا كانت متوسطات الإجابة من 3 فما فوق : هذا يعني ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

- وتمّ الوصول إلى تحديد درجات الإستجابة عن طريق حساب المدى وتكون الإستجابات كالتالي:

|            |             |             |            |            |
|------------|-------------|-------------|------------|------------|
| 1.08 - 1   | 2.60 - 1.08 | 3.40 - 2.60 | 4.2 - 3.40 | 5 - 4.2    |
| منخفضة جدا | منخفضة      | متوسطة      | مرتفعة     | مرتفعة جدا |

وجاءت نتائج إستجابات أفراد العينة كما يلي :

### الفرع الأول : التحليل الإحصائي لمحور : ثقافة الاستثمار الرقمي في إدارة الأعمال الإدارية"

الجدول رقم (11) : يوضح إستجابات أفراد العينة لمحور : ثقافة الاستثمار الرقمي في إدارة الأعمال الإدارية.

| رقم العبارة | إستجابات أفراد العينة ( التكرارات / النسب المئوية) |       |       |       |            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى التقييم |
|-------------|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
|             | أعارض بشدة                                         | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |                 |                   |        |               |
| Q01         | 01                                                 | 00    | 00    | 20    | 13         | 4.294           | 0.759             | 1      | مرتفع جدا     |
|             | %2.9                                               | %00   | %00   | %58.8 | %38.2      |                 |                   |        |               |
| Q02         | 00                                                 | 03    | 00    | 23    | 08         | 4.058           | 0.776             | 2      | مرتفع         |
|             | %00                                                | %8.8  | %00   | %67.6 | %23.5      |                 |                   |        |               |
| Q03         | 00                                                 | 8.8   | 00    | 20    | 06         | 3.617           | 0.888             | 8      | مرتفع         |
|             | 00                                                 | %23.5 | %00   | %58.8 | %17.6      |                 |                   |        |               |
| Q04         | 00                                                 | 00    | 08    | 20    | 06         | 3.941           | 0.648             | 5      | مرتفع         |
|             | 00                                                 | 00    | %23.5 | %58.8 | %17.6      |                 |                   |        |               |
| Q05         | 00                                                 | 00    | 05    | 25    | 04         | 3.970           | 0.521             | 3      | مرتفع         |
|             | %00                                                | %00   | %14.7 | %73.5 | %11.8      |                 |                   |        |               |
| Q06         | 00                                                 | 02    | 11    | 15    | 06         | 3.735           | 0.827             | 7      | مرتفع         |
|             | %00                                                | %5.9  | %32.4 | %44.1 | %17.6      |                 |                   |        |               |
| Q07         | 00                                                 | 02    | 12    | 17    | 03         | 3.617           | 0.739             | 8      | مرتفع         |
|             | %00                                                | %05.9 | %35.3 | %50   | %08.8      |                 |                   |        |               |
| Q08         | 00                                                 | 03    | 11    | 17    | 03         | 3.588           | 0.783             | 10     | مرتفع         |
|             | %00                                                | %8.8  | %32.4 | %50   | %08.8      |                 |                   |        |               |

|       |    |       |        |                                                  |       |       |       |     |     |
|-------|----|-------|--------|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|-----|-----|
| متوسط | 12 | 0.921 | 3.382  | 02                                               | 17    | 07    | 08    | 00  | Q09 |
|       |    |       |        | %5.9                                             | %50   | %20.6 | %23.5 | %00 |     |
| مرتفع | 11 | 0.895 | 3.529  | 03                                               | 18    | 07    | 06    | 00  | Q10 |
|       |    |       |        | %8.8                                             | %52.9 | %20.6 | %17.6 | %00 |     |
| مرتفع | 6  | 0.514 | 3.9144 | 03                                               | 25    | 06    | 00    | 00  | Q11 |
|       |    |       |        | %08.8                                            | 73.5% | %17.6 | %00   | %00 |     |
| مرتفع | 3  | 0.459 | 3.970  | 03                                               | 27    | 04    | 00    | 00  | Q12 |
|       |    |       |        | %8.8                                             | %79.4 | %11.8 | %00   | %00 |     |
| مرتفع |    | 0.73  | 3.80   | المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للمحور الاول |       |       |       |     |     |

المصدر : من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.80 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر بـ 0.25، وجاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارات من (01 إلى 06) فقد سجلت استجابات مرتفعة إلى مرتفعة جدا، حيث تصدرت العبارة (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.294 وانحراف معياري 0.759، مما يعكس وجود دعم قوي من الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرقمية، وهو ما يعزز نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة .
- أما العبارات من (02 إلى 06) فقد تراوحت بين مراتب متقدمة ومتقاربة، مما يدل على وجود بيئة تنظيمية داعمة للتقنيات الرقمية من حيث الثقافة الداخلية، البنية التحتية، وربط الشبكات .
- بالنسبة للعبارات من (07 إلى 12) فقد جاءت في مستويات مرتفعة عموما، مع تسجيل تراجع نسبي في العبارة (09) التي حصلت على متوسط 3.382 وانحراف معياري 0.921، أي في مستوى متوسط، ما يشير إلى حاجة المؤسسة إلى تعزيز مهارات الموظفين الرقمية عبر التكوين المستمر .
- نستنتج من خلال تحليل العبارات السابقة، أنّ المؤسسة محل الدراسة تمتلك توجهها إيجابيا قويا نحو ثقافة الاستثمار في رقمنة الأعمال الإدارية، مدعوما بالبنية التحتية والدعم الإداري والمالي، إلا أن جانب الكفاءات البشرية ما يزال يحتاج إلى تطوير لتعزيز فعالية التحول الرقمي بشكل شامل .

#### الفرع الثاني : التحليل الاحصائي لمحور " الإدارة الالكترونية".

سنحاول من خلال هذا الجزء معرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور بأبعاده مجتمعة، وكذا تحليل كل بعد من أبعاده بصفة مستقلة، حيث جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12) : قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور: "الإدارة الالكترونية"

| المحور الأول                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|----------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الإدارة الالكترونية<br>بأبعادها مجتمعة | 3.81            | 0.357             | مرتفع         |

المصدر : من اعداد الطالبين

من خلال الجدول السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغت قيمة 3.81 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.357، وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على وجود مستوى معتبر في تطبيق الادارة الالكترونية، وتسيير الأعمال الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة بالاعتماد على الوسائل الرقمية وقد جاءت النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد هذا المحور كالتالي :

أولا : التحليل الإحصائي لبعد"التخطيط الالكتروني".

الجدول رقم (13) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد: "التخطيط الالكتروني"

| رقم<br>العبارة                                  | إستجابات أفراد العينة ( التكرارات / النسب المئوية) |       |       |       |               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>التقييم |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|---------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
|                                                 | أعارض<br>بشدة                                      | أعارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة |                    |                      |        |                  |
| Q01                                             | 0                                                  | 2     | 11    | 17    | 4             | 3.676              | 0.767                | 3      | مرتفع            |
|                                                 | 00%                                                | 5.9%  | 32.4% | 50%   | 11.8%         |                    |                      |        |                  |
| Q02                                             | 00                                                 | 2     | 8     | 24    | 00            | 3.647              | 0.597                | 4      | مرتفع            |
|                                                 | %00                                                | %5.9  | %23.5 | %70   | %00           |                    |                      |        |                  |
| Q03                                             | 00                                                 | 2     | 10    | 21    | 1             | 3.617              | 0.652                | 5      | مرتفع            |
|                                                 | 00                                                 | %5.9  | %29.4 | %61.8 | %2.9          |                    |                      |        |                  |
| Q04                                             | 00                                                 | 00    | 05    | 28    | 1             | 3.882              | 0.409                | 2      | مرتفع            |
|                                                 | 00                                                 | 00    | %14.7 | %82.4 | %62.9         |                    |                      |        |                  |
| Q05                                             | 00                                                 | 00    | 1     | 29    | 04            | 4.088              | 0.378                | 1      | مرتفع            |
|                                                 | %00                                                | %00   | %2.9  | %85.3 | %11.8         |                    |                      |        |                  |
| المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الاول |                                                    |       |       |       |               | 3.782              | 0.561                | مرتفع  |                  |

المصدر : من اعداد الطالبين .

من خلال نتائج الجدول رقم (13) والمتعلق ببعـد "التخطيط الالكتروني"، يتبين أن مستوى تقييم هذا البعد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.782) بانحراف معياري قدره (0.561)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة حول توفر ممارسات التخطيط الالكتروني داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد جاءت العبارة Q05 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.088) وانحراف معياري قدره (0.378) وبمستوى تقييم مرتفع، مما يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 97.1%، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بالتخطيط الالكتروني واعتماده في أداء مختلف الأنشطة.

أما العبارة Q04 فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.882) وانحراف معياري بلغ (0.409)، وهو ما يشير إلى وجود درجة عالية من التجانس في إجابات أفراد العينة واتفاقهم حول هذه العبارة.

في حين احتلت العبارة Q01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.676) وانحراف معياري قدره (0.767)، تلتها العبارة Q02 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.647) وانحراف معياري قدره (0.597)، ثم العبارة Q03 في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.617) وانحراف معياري قدره (0.652)، غير أن جميع العبارات جاءت ضمن مستوى التقييم المرتفع، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط الالكتروني ودوره في دعم وتحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة

### ثانيا : التحليل الإحصائي لبعـد "التنظيم الالكتروني".

الجدول رقم (14) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد: "التنظيم الالكتروني"

| رقم العبارة | إستجابات أفراد العينة ( التكرارات / النسب المئوية) |       |       |       |            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى التقييم |
|-------------|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
|             | أعارض بشدة                                         | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |                 |                   |        |               |
| Q01         | 00                                                 | 5     | 2     | 18    | 9          | 3.911           | 0.965             | 1      | مرتفع         |
|             | %00                                                | %14.7 | %5.9  | %52.9 | %26.5      |                 |                   |        |               |

|       |   |       |       |                                                  |       |       |       |     |     |
|-------|---|-------|-------|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|-----|-----|
| مرتفع | 2 | 0.698 | 3.764 | 1                                                | 28    | 1     | 4     | 00  | Q02 |
|       |   |       |       | %2.9                                             | %82.4 | %2.9  | %11.8 | %00 |     |
| مرتفع | 3 | 0.842 | 3.676 | 3                                                | 22    | 4     | 5     | 00  | Q03 |
|       |   |       |       | %2.9                                             | %64.7 | %11.8 | %14.7 | %00 |     |
| مرتفع | 4 | 0.861 | 3.500 | 1                                                | 22    | 4     | 7     | 00  | Q04 |
|       |   |       |       | %2.9                                             | %64.7 | %11.8 | %20.6 | %00 |     |
| مرتفع | 5 | 0.562 | 3.617 | 1                                                | 21    | 10    | 1     | 00  | Q05 |
|       |   |       |       | %2.9                                             | %61.8 | %29.4 | %5.9  | %00 |     |
| مرتفع |   | 0.786 | 3.694 | المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للمحور الاول |       |       |       |     |     |

المصدر : من اعداد الطالبين .

من خلال نتائج الجدول رقم (14) والمتعلق ببعد "التنظيم الالكتروني"، يتضح أن مستوى تقييم هذا البعد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.694) بانحراف معياري قدره (0.786)، وهو ما يعكس وجود درجة مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة حول فعالية التنظيم الالكتروني داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد جاءت العبارة Q01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.911) وانحراف معياري قدره (0.965) وبمستوى تقييم مرتفع، مما يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 79.4%، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على آليات التنظيم الالكتروني في تنسيق الأعمال وتوزيع المهام.

أما العبارة Q02 فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.764) وانحراف معياري قدره (0.698)، مما يدل على وجود تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة واتفاقهم حول هذه العبارة.

في حين احتلت العبارة Q03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.676) وانحراف معياري قدره (0.842)، تلتها العبارة Q05 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.617) وانحراف معياري قدره (0.562)، بينما جاءت العبارة Q04 في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.500) وانحراف معياري قدره (0.861)، غير أن جميع العبارات بقيت ضمن مستوى التقييم المرتفع، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التنظيم الالكتروني ودوره في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسة.

ثالثا : التحليل الإحصائي لبعء "التوجيه الالكتروني"

الجدول رقم (15) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء: "التوجيه الالكتروني"

| رقم العبارة                                      | إستجابات أفراد العينة ( التكرارات / النسب المئوية ) |       |       |       |            | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى التقييم |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|------------|-------------------|--------|---------------|
|                                                  | أعارض بشدة                                          | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |                   |        |               |
| Q01                                              | 00                                                  | 3     | 2     | 27    | 2          | 3.823             | 3      | مرتفع         |
|                                                  | %00                                                 | %8.8  | %5.9  | %74.4 | %5.9       |                   |        |               |
| Q02                                              | 00                                                  | 2     | 6     | 25    | 1          | 3.735             | 5      | مرتفع         |
|                                                  | %00                                                 | %5.9  | %17.6 | %73.5 | %2.9       |                   |        |               |
| Q03                                              | 00                                                  | 2     | 8     | 20    | 4          | 3.764             | 4      | مرتفع         |
|                                                  | %00                                                 | %5.9  | %23.5 | %58.8 | %11.8      |                   |        |               |
| Q04                                              | 00                                                  | 00    | 2     | 27    | 5          | 4.088             | 1      | مرتفع         |
|                                                  | %00                                                 | %00   | %5.9  | %79.4 | %14.7      |                   |        |               |
| Q05                                              | 00                                                  | 2     | 1     | 26    | 5          | 4.000             | 2      | مرتفع         |
|                                                  | %00                                                 | %5.9  | %2.9  | %76.5 | %14.7      |                   |        |               |
| المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعء الثالث |                                                     |       |       |       |            | 3.882             | 0.626  | مرتفع         |

المصدر : من اعداد الطالبين .

من خلال نتائج الجدول رقم (15) والمتعلق ببعء "التوجيه الالكتروني"، يتضح أن مستوى تقييم هذا البعء جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعء (3.882) بانحراف معياري قدره (0.626)، وهو ما يعكس وجود درجة مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة حول فعالية التوجيه الالكتروني داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد جاءت العبارة Q04 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.088) وانحراف معياري قدره (0.451) وبمستوى تقييم مرتفع، مما يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 94.1%، وهو ما يعكس فعالية أساليب التوجيه الالكتروني المعتمدة داخل المؤسسة.

أما العبارة Q05 فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.000) وانحراف معياري قدره (0.651)، وهو ما يشير إلى وجود درجة معتبرة من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذه العبارة.

في حين جاءت العبارة Q01 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.823) وانحراف معياري بلغ (0.672)، تلتها العبارة Q03 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.764) وانحراف معياري قدره (0.740)، ثم العبارة Q02 في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.735) وانحراف معياري قدره (0.618)، غير أن جميع العبارات جاءت ضمن مستوى التقييم المرتفع، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التوجيه الإلكتروني في تحسين الأداء الإداري وتعزيز فعالية الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة.

تحسين الاتصال، المتابعة، وتقديم الدعم في الوقت المناسب، مما يعزز من كفاءة العمل الإداري وفعاليته.

#### رابعاً: التحليل الإحصائي لبعء "الرقابة الإلكترونية".

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء: "الرقابة الإلكترونية"

| رقم العبارة                                      | إستجابات أفراد العينة ( التكرارات / النسب المئوية) |       |       |       |            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى التقييم |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
|                                                  | أعارض بشدة                                         | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |                 |                   |        |               |
| Q01                                              | 00                                                 | 00    | 3     | 8     | 23         | 3.588           | 0.656             | 5      | مرتفع         |
|                                                  | %00                                                | %00   | %8.8  | %23.5 | %76.6      |                 |                   |        |               |
| Q02                                              | 00                                                 | 1     | 6     | 26    | 1          | 3.794           | 0.538             | 3      | مرتفع         |
|                                                  | %00                                                | %2.9  | %17.6 | %76.5 | %2.9       |                 |                   |        |               |
| Q03                                              | 00                                                 | 4     | 4     | 22    | 4          | 3.764           | 0.818             | 4      | مرتفع         |
|                                                  | %00                                                | %11.8 | %11.8 | %64.7 | %11.8      |                 |                   |        |               |
| Q04                                              | 00                                                 | 2     | 2     | 21    | 9          | 4.088           | 0.753             | 2      | مرتفع         |
|                                                  | %00                                                | %5.9  | %5.9  | %61.8 | %26.5      |                 |                   |        |               |
| Q05                                              | 00                                                 | 00    | 6     | 14    | 14         | 4.235           | 0.740             | 1      | مرتفع جدا     |
|                                                  | %00                                                | %00   | %17.6 | %41.2 | %41.2      |                 |                   |        |               |
| المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الرابع |                                                    |       |       |       |            | 3.894           | 0.701             | مرتفع  |               |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (16) والمتعلق ببعد "الرقابة الالكترونية"، يتضح أن مستوى تقييم هذا البعد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.894) بانحراف معياري قدره (0.701)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أهمية الرقابة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد جاءت العبارة Q05 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.235) وانحراف معياري قدره (0.740) وبمستوى تقييم مرتفع جداً، حيث أبدى ما نسبته 82.4% من أفراد العينة موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على مضمون هذه العبارة، مما يدل على وجود اهتمام كبير بتطبيق الرقابة الالكترونية داخل المؤسسة.

أما العبارة Q04 فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.088) وانحراف معياري بلغ (0.753)، وهو ما يعكس وجود درجة مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

في حين جاءت العبارة Q02 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.794) وانحراف معياري قدره (0.538)، تلتها العبارة Q03 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.764) وانحراف معياري بلغ (0.818)، أما العبارة Q01 فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.588) وانحراف معياري قدره (0.656)، غير أن جميع العبارات جاءت ضمن مستوى التقييم المرتفع، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية الرقابة الالكترونية في تعزيز فعالية الأداء الإداري وتحسين سير العمل داخل المؤسسة.

### الفرع الثالث: التحليل الإحصائي لمحور الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (17) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الأداء المؤسسي.

| رقم العبارة | إستجابات أفراد العينة ( التكرارات / النسب المئوية ) |       |       |       |            | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى التقييم |
|-------------|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|------------|-------------------|--------|---------------|
|             | أعارض بشدة                                          | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |                   |        |               |
| Q01         | 00                                                  | 00    | 00    | 15    | 19         | 0.503             | 1      | مرتفع جداً    |
|             | 00%                                                 | 00%   | 00%   | 44.1% | 55.9%      |                   |        |               |
| Q02         | 00                                                  | 00    | 3     | 28    | 3          | 0.426             | 10     | مرتفع         |
|             | 00%                                                 | 00%   | 8.8%  | 82.4% | 8.8%       |                   |        |               |
| Q03         | 00                                                  | 00    | 1     | 27    | 6          | 0.435             | 6      | مرتفع         |

|           |    |       |       |                                                   |       |       |      |     |     |
|-----------|----|-------|-------|---------------------------------------------------|-------|-------|------|-----|-----|
|           |    |       |       | 17.6%                                             | 94.7% | 2.9%  | 00%  | 00% |     |
| مرتفع جدا | 5  | 0.769 | 4.205 | 12                                                | 19    | 1     | 2    | 00  | Q04 |
|           |    |       |       | 35.3%                                             | 55.9% | 2.9%  | 5.9% | 00% |     |
| مرتفع جدا | 4  | 0.495 | 4.235 | 9                                                 | 24    | 1     | 00   | 00  | Q05 |
|           |    |       |       | 26.5%                                             | 70.6% | 2.9%  | 00%  | 00% |     |
| مرتفع     | 6  | 0.609 | 4.147 | 9                                                 | 21    | 4     | 00   | 00  | Q06 |
|           |    |       |       | 26.5%                                             | 61.8% | 11.8% | 00%  | 00% |     |
| مرتفع     | 10 | 0.426 | 4.000 | 3                                                 | 28    | 3     | 00   | 00  | Q07 |
|           |    |       |       | 8.8%                                              | 82.4% | 8.8%  | 00%  | 00% |     |
| مرتفع جدا | 2  | 0.597 | 4.352 | 14                                                | 18    | 2     | 00   | 00  | Q08 |
|           |    |       |       | 41.2%                                             | 52.9% | 5.9%  | 00%  | 00% |     |
| مرتفع     | 9  | 0.736 | 4.058 | 8                                                 | 22    | 2     | 2    | 00  | Q09 |
|           |    |       |       | 23.5%                                             | 64.7% | 5.9%  | 5.9% | 00% |     |
| مرتفع     | 8  | 0.514 | 4.088 | 6                                                 | 25    | 3     | 00   | 00  | Q10 |
|           |    |       |       | 17.6%                                             | 73.5% | 8.8%  | 00%  | 00% |     |
| مرتفع جدا | 3  | 0.629 | 4.294 | 13                                                | 18    | 3     | 00   | 00  | Q11 |
|           |    |       |       | 35.2%                                             | 52.9% | 8.8%  | 00%  | 00% |     |
| مرتفع جدا | 4  | 0.447 | 4.264 | 9                                                 | 25    | 00    | 00   | 00  | Q12 |
|           |    |       |       | 26.5%                                             | 73.5% | 00%   | 00%  | 00% |     |
| مرتفع     |    | 0.549 | 4.196 | المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للمحور الثاني |       |       |      |     |     |

المصدر : من إعداد الطالبين.

من خلال نتائج الجدول رقم (17) والمتعلق بمحور "الأداء المؤسسي"، يتضح أن مستوى تقييم هذا المحور جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (4.196) بانحراف معياري قدره (0.549)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على وجود مستوى جيد من الأداء المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد جاءت العبارة Q01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.558) وانحراف معياري قدره (0.503) وبمستوى تقييم مرتفع جداً، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 100%، مما يدل على وجود اتفاق قوي بين أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

أما العبارة Q08 فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.352) وانحراف معياري قدره (0.597) ومستوى تقييم مرتفع جدا، تلتها العبارة Q11 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.294) وانحراف معياري بلغ (0.629)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية هذه الجوانب في تعزيز الأداء المؤسسي.

كما جاءت كل من العبارتين Q05 و Q12 في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما على التوالي (4.235) و(4.264)، وجاءت العبارة Q04 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.205)، وجميعها ضمن مستوى التقييم المرتفع جدا.

في حين احتلت العبارتان Q03 و Q06 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.147)، تلتها العبارة Q10 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (4.088)، ثم العبارة Q09 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (4.058)، بينما جاءت العبارتان Q02 و Q07 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.000)، غير أن جميع العبارات بقيت ضمن مستوى التقييم المرتفع أو المرتفع جدا، مما يدل على وجود توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو مستوى الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

نستنتج من خلال تحليل العبارات السابقة أن الإدارة الإلكترونية تمثل عاملا محوريا في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تقليل التكاليف والأخطاء وتحسين سرعة وجودة العمليات الإدارية والمالية داخل المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث : إختبار الفرضيات.

سنحاول في هذا المطلب معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وكذا معرفة درجة مساهمة المتغير المستقل في رفع مستوى المتغير التابع" ، وسنحاول الإجابة على الفرضيات من خلال :

- استخدام معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين

- معامل التحديد R<sup>2</sup> لتحديد درجة التأثير.

- تحليل نتائج التباين الأحادي Anova : من أجل دراسة مستوى الدلالة.

- تحليل جدول الإنحدار الخطي البسيط.

## الفرع الأول : دراسة وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى .

تولي المؤسسة اهتماما بنسبة متوسطة لثقافة الاستثمار في الرقمنة لتحسين الأداء الإداري .

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

$H_0 =$  لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين المتوسط الحسابي لإجابات العينة والقيمة

الفرضية للمستوى المتوسط 03 (مستوى الاستثمار الرقمي في المؤسسة هو مستوى متوسط)

$H_1 =$  يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين المتوسط الحسابي لإجابات العينة والقيمة

الفرضية للمستوى المتوسط 03 (مستوى الاستثمار الرقمي في المؤسسة يتعد عن المستوى المتوسط،

بالارتفاع أو بالانخفاض).

الجدول رقم(18): نتائج اختبار T لعينة واحدة لتقييم مستوى الاستثمار الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة

| القيمة المرجعية للاختبار = 3 |                |                 |                   |                |        |                   |                     |
|------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------------|---------------------|
| المتغير                      | حجم العينة (N) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | قيمة T | درجات الحرية (df) | مستوى الدلالة (Sig) |
| متوسط الثقافة الرقمية        | 34             | 3.80            | 0.485             | 0.083          | 9.643  | 33                | 0.000               |

مستوى الدلالة المعتمد = 0.05

المصدر : من إعداد الطالبين.

يتضح من نتائج الجدول رقم 18 الخاص باختبار T لعينة واحدة لتقييم مستوى الاستثمار في الثقافة الرقمية

بالمؤسسة محل الدراسة ان المتوسط الحسابي بلغ 3.80 وهو اعلى من القيمة المرجعية المعتمدة (3)، مما يدل

على وجود مستوى مرتفع نسبيا في ثقافة الاستثمار الرقمي داخل المؤسسة. كما بلغت قيمة T المحسوبة

9.643 عند درجات حرية 33، وهي قيمة مرتفعة جدا، في حين سجل مستوى الدلالة Sig قيمة 0.000

وهي اقل من 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي.

وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى مرتفع وذو دلالة إحصائية في الاستثمار الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة، ما يعكس توجهها إيجابيا نحو تبني الممارسات الرقمية في تسيير العمل الإداري. ( اهتمام كبير وجدية ملموسة من قبل المؤسسة في تبني أبعاد الثقافة الرقمية والاستثمار في تقنيات الإدارة الالكترونية).

### الفرع الثاني : دراسة وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية بأبعادها مجتمعة على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

- $H_0 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية بأبعادها مجتمعة على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- $H_1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية بأبعادها مجتمعة على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

### أولا : تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

الجدول رقم (19): نتائج معامل الارتباط والتحديد بين الإدارة الالكترونية و الأداء في المؤسسة

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,491 <sup>a</sup> | ,241   | ,218          | ,266                            |

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول ان معامل الارتباط بلغ 0.491 وهو ما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الإدارة الالكترونية بأبعادها والأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة 0.241 مما يعني ان الإدارة الالكترونية تفسر حوالي 24.1 بالمئة من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء، وهي نسبة متوسطة تدل على وجود تأثير لكن ليس قوي جدا، وتبقى نسبة 75.9 % تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

في حين ان قيمة  $R^2$  المعدلة 0.218 تؤكد استقرار النموذج الاحصائي. وعليه يمكن القول ان النموذج يملك قدرة تفسيرية مقبولة في دراسة العلاقة بين المتغيرين.

### ثانيا :تحليل التباين الأحادي ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

#### الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | ,721             | 1   | ,721        | 10,184 | ,003 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 2,264            | 32  | ,071        |        |                   |
| Total        | 2,984            | 33  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

المصدر: مخرجات SPSS.

تظهر نتائج تحليل التباين ان قيمة  $F$  بلغت 10.184 عند مستوى دلالة 0.003 وهو اقل من 0.05، مما يدل على ان نموذج الانحدار ككل ذو دلالة احصائية ومعنوي. كما ان مجموع المربعات الخاصة بالانحدار يفوق البواقي نسبيا، ما يعكس وجود اثر فعلي للمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) على المتغير التابع (الأداء). وبالتالي فإن نموذج الانحدار يعتبر ملائما للبيانات وذا قدرة تفسيرية مقبولة احصائيا.

### ثالثا :دراسة معاملات خط الانحدار .

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الالكترونية على الأداء في المؤسسة.

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
|               | B                             | Ecart standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 2,618                         | ,497           |                           | 5,271 | ,000 |
| الإدارة       | ,414                          | ,130           | ,491                      | 3,191 | ,003 |

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر: مخرجات SPSS.

توضح النتائج ان معامل الانحدار للإدارة الالكترونية بلغ 0.414 بقيمة دلالة 0.003 وهي اقل من 0.05، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية للإدارة الالكترونية على الأداء. كما ان قيمة T بلغت 3.191 وهي قيمة معنوية تؤكد قوة هذا التأثير، في حين ان الثابت بلغ 2.618 مما يشير الى وجود مستوى اساسي للأداء حتى في غياب المتغير المستقل. وعليه فإن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية، حيث كلما ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية ارتفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين (ANOVA) ودلالة معاملات الانحدار، يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية بأبعادها مجتمعة على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كانت جميع قيم الدلالة الاحصائية اقل من 0.05، مما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

و عليه، تصبح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.618 + 0.414X$$

### الفرع الثالث : دراسة وتحليل الفرضيات الفرعية

#### أولا : الفرضية الفرعية الأولى .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

- $H0$  = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- $H01$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

#### 1- تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

الجدول رقم (22): نتائج معامل الارتباط والتحديد بين التخطيط الالكتروني و الأداء بالمؤسسة

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,123 <sup>a</sup> | ,015   | -,016         | ,303                            |

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط

المصدر: من اعداد الطالبين .

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت 0.123 وهي قيمة ضعيفة جدا، كما أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.015 فقط، وهو ما يدل على أن التخطيط الالكتروني يفسر نسبة ضعيفة جدا من التغير في الأداء بالمؤسسة، في حين أن معامل التحديد المعدل جاء سالبا (-0.016) مما يعكس ضعف النموذج وعدم ملاءمته. وبناء على هذه النتائج فإن العلاقة بين التخطيط الالكتروني والأداء علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا بشكل كاف.

## 2-تحليل التباين الأحادي ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

### الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1 Régression | ,045             | 1   | ,045        | ,489 | ,489 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 2,940            | 32  | ,092        |      |                   |
| Total        | 2,984            | 33  |             |      |                   |

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), التخطيط

المصدر : من اعداد الطالبين .

تشير نتائج تحليل التباين ANOVA إلى أن قيمة F بلغت 0.489 عند مستوى دلالة 0.489 وهو أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية للنموذج ككل. كما أن مجموع المربعات للبواقي أكبر من الانحدار، مما يدل على أن التغير في الأداء لا يفسره التخطيط الإلكتروني بشكل معنوي. وعليه يتم رفض صلاحية النموذج الإحصائي من حيث التأثير الكلي.

### 3-دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (24): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الالكتروني على الأداء في المؤسسة

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
|               | B                             | Ecart standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 3,878                         | ,458           |                           | 8,469 | ,000 |
| التخطيط       | ,084                          | ,120           | ,123                      | ,700  | ,489 |

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر : من اعداد الطالبين .

تبين نتائج معاملات الانحدار أن قيمة **SIG** للتخطيط الالكتروني بلغت 0.489 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الالكتروني على الأداء بالمؤسسة. كما أن قيمة **T** منخفضة (0.700) ومعامل **Beta** ضعيف (0.123)، ما يؤكد ضعف العلاقة التأثيرية بين المتغيرين.

✓ وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية.

من خلال تحليل نتائج نماذج الانحدار الخطي البسيط واختبار **ANOVA** ومعاملات الانحدار، تبين أن التخطيط الالكتروني لا يؤثر تأثيراً معنوياً على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، حيث لم تثبت الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل، مما يؤدي إلى رفض الفرضية القائلة بوجود أثر للتخطيط الالكتروني على الأداء. في المقابل، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على الأداء، ما يعكس أهمية هذا المتغير في تحسين الأداء المؤسسي. وعليه يمكن القول إن الفرضية الجزئية المتعلقة بالتخطيط الالكتروني مرفوضة، بينما الفرضية المتعلقة بالإدارة الالكترونية مقبولة.

و تصبح معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$Y = 3.878 + 0.084X$$

## ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميداني

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

•  $H_0 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميداني

•  $H_1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميداني

### 1- تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

الجدول رقم (25): نتائج معامل الارتباط والتحديد بين التنظيم الالكتروني و الأداء بالمؤسسة

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,118 <sup>a</sup> | ,014   | -,017         | ,303                            |

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيم

المصدر: من اعداد الطالبين .

يتبين من نتائج الجدول ان معامل الارتباط ( $R$ ) بلغ 0.118 وهو ما يعكس علاقة ضعيفة جدا بين التنظيم الالكتروني والاداء بالمؤسسة محل الدراسة. كما ان معامل التحديد  $R^2$  قدر بـ 0.014 فقط، مما يعني ان التنظيم الالكتروني يفسر نسبة ضعيفة جدا من التغيرات الحاصلة في الاداء، في حين ان معامل التحديد المعدل جاء سالبا (-0.017)، وهو ما يدل على ضعف النموذج وعدم ملاءمته التفسيرية. وعليه فان النموذج الاحصائي لا يعكس علاقة قوية بين المتغيرين.

### 2- تحليل التباين الأحادي ANOVA::

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

## الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1 Régression | ,042             | 1   | ,042        | ,453 | ,506 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 2,943            | 32  | ,092        |      |                   |
| Total        | 2,984            | 33  |             |      |                   |

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), التنظيم

المصدر : من اعداد الطالبين .

تشير نتائج تحليل التباين ANOVA الى ان قيمة F بلغت 0.453 بمستوى دلالة 0.509 وهو اكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود دلالة احصائية للنموذج ككل. كما ان مجموع المربعات بين الانحدار والبواقي لا يعكس فروق معنوية بين المتغيرات، مما يؤكد ان خط الانحدار غير ملائم لتفسير العلاقة بين التنظيم الالكتروني والاداء بالمؤسسة محل الدراسة. وبالتالي فان النموذج غير دال احصائيا.

### 3-دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (27): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التنظيم الالكتروني على الأداء بالمؤسسة

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|               | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | 3,942                         | ,381           |                           | 10,352 | ,000 |
| التنظيم       | ,069                          | ,102           | ,118                      | ,673   | ,506 |

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر : من اعداد الطالبين .

تبين نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل التنظيم الالكتروني بلغت 0.069 فقط، مع قيمة دلالة Sig تساوي 0.506 وهي أكبر من 0.05، ما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الالكتروني على الأداء. كما أن قيمة T بلغت 0.673 وهي غير معنوية إحصائياً، مما يؤكد ضعف تأثير المتغير المستقل على التابع. وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي يمكن الاعتماد عليه.

بناءً على نتائج الجداول السابقة، خاصة الجدولين (25) و(26) و(27)، يتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كانت جميع القيم الإحصائية غير معنوية، ومستوى الدلالة أكبر من 0.05، ومعامل التحديد ضعيف جداً. وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية.

ومنها تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 3.942 + 0.069X$$

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

•  $H_0 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

•  $H_1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

1- تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

الجدول رقم (28): نتائج معامل الارتباط والتحديد بين التوجيه الالكتروني و الأداء بالمؤسسة

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .453 <sup>a</sup> | .206   | .181          | .27221                          |

a. Prédicteurs : (Constante), الالكتروني\_التوجيه\_متوسط,

المصدر: من اعداد الطالبين .

يتبين من نتائج الجدول أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.453، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين التوجيه الالكتروني والأداء بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التوجيه الالكتروني تحسن مستوى الأداء المؤسسي.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة 0.206، وهو ما يعني أن التوجيه الالكتروني يفسر نسبة 20.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء بالمؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن النموذج. أما معامل التحديد المعدل فقد بلغ 0.181، وهو ما يؤكد وجود قدرة تفسيرية مقبولة للنموذج الإحصائي المستخدم.

## 2- تحليل التباين الأحادي ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | .613             | 1   | .613        | 8.279 | .007 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 2.371            | 32  | .074        |       |                   |

|       |       |    |  |  |  |
|-------|-------|----|--|--|--|
| Total | 2.984 | 33 |  |  |  |
|-------|-------|----|--|--|--|

a. Variable dépendante : المؤسسي\_الاداء\_متوسط

b. Prédicteurs : (Constante), الالكتروني\_التوجيه\_متوسط

المصدر : من اعداد الطالبين .

تشير نتائج تحليل التباين ANOVA إلى أن قيمة F بلغت 8.279 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.007، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود دلالة إحصائية للنموذج ككل، وأن خط الانحدار ملائم لتفسير العلاقة بين التوجيه الالكتروني والأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

كما توضح النتائج أن التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي يمكن تفسير جزء منها من خلال التوجيه الالكتروني، وهو ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة.

### 3-دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (30): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التوجيه الالكتروني على الأداء في المؤسسة

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                   | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
|                          | B                             | Ecart standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)            | 3.044                         | .403           |                           | 7.554 | .000 |
| الالكتروني_التوجيه_متوسط | .297                          | .103           | .453                      | 2.877 | .007 |

a. Variable dépendante : المؤسسي\_الاداء\_متوسط

المصدر : من اعداد الطالبين .

تبين نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل التوجيه الالكتروني بلغت 0.297، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي للتوجيه الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة. كما بلغت قيمة T المحسوبة

2.877 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.007 وهو أقل من 0.05، ما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الإلكتروني على الأداء المؤسسي.

كما يشير معامل Beta المعياري البالغ 0.453 إلى أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة وموجبة، وهو ما يعكس مساهمة التوجيه الإلكتروني في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

بناءً على نتائج الجداول السابقة، خاصة الجداول (28) و(29) و(30)، يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه الإلكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت جميع القيم الإحصائية معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، كما أظهر النموذج قدرة تفسيرية مقبولة للعلاقة بين المتغيرين. وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

ومنها تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 3.044 + 0.297X$$

أولاً : الفرضية الفرعية الرابعة .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

•  $H_0$  = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

•  $H_1$  = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

1- تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

الجدول رقم (31): نتائج معامل الارتباط والتحديد بين للرقابة الإلكترونية و الأداء بالمؤسسة

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|

|   |                   |      |      |        |
|---|-------------------|------|------|--------|
| 1 | .719 <sup>a</sup> | .517 | .502 | .21220 |
|---|-------------------|------|------|--------|

a. Prédictors : (Constante), الالكترونية\_الرقابة\_متوسط,

المصدر: من اعداد الطالبين

يتبين من نتائج الجدول أن معامل الارتباط ( $R$ ) بلغ (0.719)، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الرقابة الالكترونية والأداء المؤسسي. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.517)، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تفسر ما نسبته 51.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي، وهي نسبة معتبرة تعكس قوة التفسير. في حين بلغ معامل التحديد المعدل (0.502)، وهو ما يؤكد استقرار النموذج وصلاحيته التفسيرية.

## 2-تحليل تحليل التباين الأحادي ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

### الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 1.544            | 1   | 1.544       | 34.281 | .000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 1.441            | 32  | .045        |        |                   |
| Total        | 2.984            | 33  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : المؤسسي\_الاداء\_متوسط

b. Prédictors : (Constante), الالكترونية\_الرقابة\_متوسط

المصدر : من اعداد الطالبين .

تشير نتائج تحليل التباين إلى أن قيمة  $F$  بلغت (34.281) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية عالية للنموذج ككل. كما أن قيمة مربع الانحدار مرتفعة مقارنة بالبواقي، وهو ما يؤكد أن خط الانحدار ملائم لتفسير العلاقة بين الرقابة الالكترونية والأداء المؤسسي.

وبالتالي فإن النموذج الإحصائي دال إحصائيا وصالح للتفسير.

### 3-دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم (33): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر للرقابة الالكترونية على الأداء في المؤسسة

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                    | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
|                           | B                             | Ecart standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)             | 2.596                         | .276           |                           | 9.413 | .000 |
| الالكترونية_الرقابة_متوسط | .411                          | .070           | .719                      | 5.855 | .000 |

a. Variable dépendante : المؤسسي\_الأداء\_متوسط :

المصدر : من اعداد الطالبين .

تبين نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الرقابة الالكترونية بلغت (0.411) مع قيمة دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة الالكترونية على الأداء المؤسسي. كما أن قيمة (t) بلغت (5.855) وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعزز قوة هذا التأثير.

وبالتالي فإن زيادة مستوى الرقابة الالكترونية يؤدي إلى تحسن مستوى الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

بناء على نتائج الجداول السابقة (31) و(32) و(33)، يتضح وجود علاقة طردية قوية وأثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الالكترونية على الأداء المؤسسي، حيث كانت جميع القيم الإحصائية دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، ومعامل التحديد مرتفع، مما يدل على قوة النموذج وصلاحيته التفسيرية.

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الالكترونية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

و تصبح معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.596 + 0.411X$$

خلاصة الفصل الثاني :

في الجانب التطبيقي الذي تناول أثر الإدارة الالكترونية على الأداء في مؤسسة سونلغاز، تم الاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics لاختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة وتأثير الإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي. وقد بينت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة جاء مرتفعا نسبيا، مع وجود توجه إيجابي نحو اعتماد الممارسات الرقمية في التسيير الإداري، وهو ما يعكس مستوى متقدم من التحول الرقمي داخل المؤسسة.

كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن للإدارة الالكترونية بأبعادها أثرا ذا دلالة إحصائية على الأداء بالمؤسسة، غير أن هذا التأثير اتسم بعدم التجانس بين الأبعاد، حيث ساهمت الإدارة الالكترونية في تفسير جزء معتبر من التغيرات الحاصلة في الأداء، بينما تبقى هناك عوامل أخرى غير مدروسة تؤثر في هذا الأخير.

وفي المقابل، أظهرت النتائج الفرعية وجود تباين في تأثير أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء، حيث تبين أن بعض الأبعاد مثل الرقابة الالكترونية والتوجيه الالكتروني كان لها أثر قوي ودال إحصائيا على الأداء، في حين لم تسجل أبعاد أخرى مثل التخطيط الالكتروني والتنظيم الالكتروني أي أثر معنوي يذكر على الأداء داخل المؤسسة، مما يدل على أن درجة التأثير ترتبط بمستوى تفعيل كل بعد داخل المؤسسة.

وبناء على النتائج الإجمالية المتوصل إليها، يتضح أن الإدارة الالكترونية تعد عاملا مهما في تحسين الأداء داخل مؤسسة سونلغاز، إلا أن تأثيرها يختلف من بعد إلى آخر حسب درجة التطبيق والفعالية داخل المؤسسة.

وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

- إن مستوى الاهتمام بالاستثمار في الإدارة الالكترونية يعتبر مرتفعا ويعكس توجهها واضحا نحو الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة .
- تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر للإدارة الالكترونية على الأداء .
- تم قبول بعض الفرضيات الفرعية ورفض بعضها الآخر حسب الدلالة الإحصائية لكل بعد، وذلك كما يلي :

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.  
-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض الأبعاد مثل التخطيط الالكتروني والتنظيم الالكتروني على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الالكترونية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

العامّة

## خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء المؤسسي، تم التطرق في الجانب النظري الى مجموعة من المفاهيم الاساسية التي تشكل الاطار العام للموضوع، حيث تم توضيح مفهوم الادارة الالكترونية باعتبارها نمطا حديثا في التسيير يقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الادارية، من خلال رقمنة الاجراءات واعادة تنظيم طرق العمل التقليدية بما يضمن السرعة في الانجاز وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما ان هذا النمط من الادارة لم يعد مجرد خيار بل اصبح ضرورة تفرضها متطلبات العصر الحديث وما يشهده من تطور تكنولوجي متسارع، الامر الذي جعل المؤسسات تسعى الى تبنيه بهدف رفع كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

كما تم التطرق الى الاداء المؤسسي باعتباره مؤشرا شاملا يعكس مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية والمالية بشكل فعال لتحقيق الاهداف المسطرة، حيث يرتبط هذا الاداء بعدة عوامل تنظيمية وادارية وتقنية، من بينها اساليب التسيير، ونوعية القيادة، ودرجة استخدام التكنولوجيا الحديثة. وفي هذا السياق، برزت الادارة الالكترونية كعامل اساسي في تحسين الاداء من خلال ما توفره من ادوات رقمية تساعد على تحسين سرعة اتخاذ القرار، وتسهيل تدفق المعلومات، وتقليل الاخطاء الادارية، وتعزيز مستوى الشفافية والرقابة داخل المؤسسة. كما تم التركيز على ان الاداء المؤسسي لم يعد يقاس فقط بالنتائج النهائية، بل اصبح يشمل ايضا جودة العمليات الداخلية ومدى مرونة المؤسسة في التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

اما في الجانب الميداني، فقد تم اسقاط هذه المفاهيم النظرية على مؤسسة سونغاز، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف فهم وتحليل واقع الادارة الالكترونية داخل المؤسسة وقياس اثرها على الاداء المؤسسي. وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموجه لعينة من العاملين، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الادوات الاحصائية مثل اختبار T لعينة واحدة، والانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين ANOVA. وقد سمحت هذه الادوات بتقييم مستوى تطبيق الادارة الالكترونية داخل المؤسسة، وكذلك قياس درجة تأثيرها على الاداء من خلال ابعادها المختلفة، مع اختبار مدى معنوية العلاقات بين المتغيرات.

وبعد معالجة البيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها فيما يلي:

- تبين ان مستوى تطبيق الادارة الالكترونية داخل مؤسسة سونلغاز جاء مرتفعاً نسبياً، مما يعكس وجود توجه واضح نحو الرقمنة في التسيير الاداري
- اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية للادارة الالكترونية على الاداء المؤسسي، مما يؤكد اهميتها في تحسين كفاءة المؤسسة
- بينت الدراسة ان قوة التأثير تختلف حسب الابعاد، حيث كان للرقابة الالكترونية والتوجيه الالكتروني اثر واضح وقوي على الاداء
- في المقابل لم تسجل بعض الابعاد مثل التخطيط الالكتروني والتنظيم الالكتروني وثقافة الاستثمار في الرقمنة تأثيراً معنوياً على الاداء
- اكدت النتائج ان الادارة الالكترونية تساهم في تفسير جزء معتبر من التغير في الاداء لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر عليه
- كما تبين ان التحول نحو الادارة الالكترونية يحتاج الى تفعيل شامل ومتوازن لكل ابعاده لتحقيق نتائج افضل في الاداء المؤسسي

#### \*توصيات الدراسة :

- وانطلاقاً من هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم وتعزيز تطبيق الادارة الالكترونية داخل المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي بشكل اكثر فعالية:
- ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسة وتحديث الانظمة المعلوماتية بشكل مستمر بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة
  - تعزيز برامج التكوين والتدريب المستمر للموظفين حول استخدام الادوات الرقمية وتطبيقات الادارة الالكترونية
  - العمل على تفعيل جميع ابعاد الادارة الالكترونية بشكل متكامل بدل التركيز على بعض الابعاد دون اخرى

- نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال التحسيس والتوعية بأهمية الرقمنة في تحسين الاداء
- تقوية انظمة الرقابة الالكترونية لما لها من دور مباشر في تحسين الشفافية والحد من الاخطاء الادارية
- تشجيع الابتكار الرقمي داخل المؤسسة واعتماد حلول ذكية في التسيير الاداري

### \*آفاق الدراسة :

كما تفتح هذه الدراسة افقا بحثية مستقبلية يمكن من خلالها تعميق الفهم اكثر لهذا الموضوع وتوسيعه في سياقات مختلفة، حيث يمكن اقتراح ما يلي:

- دراسة دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الاقتصادية المختلفة
- اجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية وخاصة من حيث مستوى تطبيق الادارة الالكترونية واثرها على الاداء
- بحث دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وانترنت الاشياء في تطوير الادارة الالكترونية
- دراسة معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقتراح حلول عملية لتجاوزها
- تحليل العلاقة بين الادارة الالكترونية والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى العاملين
- التوسع في دراسة اثر التحول الرقمي على التنافسية والفعالية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
2. بشير عباس علاق، الإدارة الإلكترونية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة أبو ظبي 2005.
3. حمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، 2004.
4. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد، صبحي ادريس، — الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
5. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
6. عبد الباسط عبد المعطي، الإدارة الإلكترونية وتحديات التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010.
7. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعة الجامعية، الجزائر، 2000 .
8. علاء السالمي، إدارة المعلومات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
9. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
10. قريشي محمد، التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الجزائر، 2020.
11. لوي بوجية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات،: مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن عمان، 2010 .
12. ماجد راغب الحلو، تعليم الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، لإسكندرية، 2007.
13. محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
14. محمد عمر أحد، الإدارة الإلكترونية، اعمال دار المسودة، الأردن، 2008.
15. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012 .

16. نجم عبود لحم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية، الرياض دار المريخ، 2004 .
17. نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
18. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

#### ثانيا: الاطروحات و المذكرات الجامعية

##### أ-دكتوراه

1. احسن راقع، متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFOM دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021.
2. فضيلة خلفون ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 03، الجزائر ، 2019-2029.
3. قاسمي محمد منير ، اثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة حالة جامعة غرداية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2019-2020.
4. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2014.
5. نورالدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP" نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، 2017.
6. هدار رانية، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة ، 2017-2018.
7. وليد حسيني، الإدارة الالكترونية و طبيعة خدمات المرفق العمومي دراسة حالة بلدية المسيلة ولاية المسيلة من أكتوبر 2018 الى أكتوبر 2019، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2019-2020.

1. أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO - ،مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
2. أسماء مروان الفاعوري، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.
3. جان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطنية بسكرة مؤسسة المشروبات الغازية طولقة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
4. الجم نجم عبود لحم، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمتيتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود الصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة 40 اوت 22 سكيكدة، 2007.
5. سهى ادوارد جورج غريب ، دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسس في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، 2021.
6. عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010 .
7. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2009-2010.
8. عيد بن معال العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
9. فؤاد محمد إبراهيم عودة، التميز والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية تحليلية عن قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
10. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإقراضية الدولية، 2008.

1. انور صياغ وطالب أحمد سايج ، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف تقرت، مذكرة ماستر ، جامعة غرداية ، الجزائر، 2022.

### ثالثا: المجالات والمقالات العلمية

1. خنفري خيضر، بورنيسة مريم ، الإدارة الالكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات -نموذجا-، مجلة المستقبل الاقتصادي ، العدد الخامس ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2017.
2. خنفري خيضر، بورنيسة مريم ، الإدارة الالكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات -نموذجا-، مجلة المستقبل الاقتصادي ، العدد الخامس ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2017.
3. الزعانين محمد و ابراهيم فهد سليمان ، تطوير الأداء الحكومي باستخدام نظم المعلومات الإدارية واثرها على الأداء الوظيفي -دراسة حالة الأداء الحكومي الفلسطيني-، مجلة الثقافة الإسلامية و الإنسانية، المجلد 25، العدد 01، جامعة فلسطين ، 2021.
4. الزعانين محمد و ابراهيم فهد سليمان ، تطوير الأداء الحكومي باستخدام نظم المعلومات الإدارية واثرها على الأداء الوظيفي -دراسة حالة الأداء الحكومي الفلسطيني-، مجلة الثقافة الإسلامية و الإنسانية، المجلد 25، العدد 01، جامعة فلسطين ، 2021.
5. سايج فطيمة، الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي ، العدد الرابع، غليزان 2018.
6. سايج فطيمة، الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي ، العدد الرابع، غليزان 2018.
7. سحر قدوري، الإدارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية ، مجلة منصور ، العراق ، الجزء الأول، العدد 14، 2010.
8. سحر قدوري، الإدارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية ، مجلة منصور ، العراق ، الجزء الأول، العدد 14، 2010.

9. سليمة بن حسين ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للامن و التنمية ، العدد السابع ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2014.
10. سليمة بن حسين ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للامن و التنمية ، العدد السابع ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2014.
11. ماجد علي حسن الدعيس، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية التربية جامعة إن من وجهة نظر القيادات الإدارية، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 5، العدد 4 ، 2023.
12. ماجد علي حسن الدعيس، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية التربية جامعة إن من وجهة نظر القيادات الإدارية، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 5، العدد 4 ، 2023.
13. مصطفى سليمان منسي، فيصل علوان الطائي، تأثير الحكومة الالكترونية في أداء المنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من ضباط وموظفي مديرية المرور العامة - مديرية التسجيل المركبات واجزات السياقة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 19، العدد 75، جامعة كربلاء ، العراق، 2023.
14. مصطفى سليمان منسي، فيصل علوان الطائي، تأثير الحكومة الالكترونية في أداء المنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من ضباط وموظفي مديرية المرور العامة - مديرية التسجيل المركبات واجزات السياقة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 19، العدد 75، جامعة كربلاء ، العراق، 2023.
15. منى سليمان الديباني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 10، جامعة المنصورة ، 2020.
16. منى سليمان الديباني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 10، جامعة المنصورة ، 2020.
17. وهيبه حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات الإدارة الإلكترونية و معيقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، الجزائر، 2021.
18. وهيبه حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات الإدارة الإلكترونية و معيقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، الجزائر، 2021..

رابعاً: المؤتمرات و المتلقيات العلمية

1. بوقليمينة عائشة ، زينة عبد البشير ، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة ، ابحاث الملتقى الوطني حول : جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية و رهانات وتحديات تقييم الوقاع واستشراف الوقاع ، جامعة غرداية ، دت.
2. بوجمان عادل ، محمدي رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
3. حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005 .
4. محمد ناهض فورة وآخرون، أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الأكاديمية ، مؤتمر المنظومة الدولي العاشر الجامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2023.

### خامسا: المطبوعات و المحاضرات الجامعية

1. سالمى سمير ، محاضرات في مقياس الإدارة الالكترونية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة مالية ، جامعة جيجل ، 2020، المحاضرة 2.

### سادسا : المواقع الالكترونية

1. الموقع الرسمي للشركة <https://www.sonelgaz.dz>

### سابعا: المراجع الأجنبية

1. Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, Management Information Systems, Pearson, Ed1, 2018.
2. Turban, Efraim et al., Information Technology for Management, Ed2, Wiley, 2017.

الملاحق

قائمة الملاحق

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان التي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال مذكرة ماستر ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات ، بعنوان:

" الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي- دراسة حالة مؤسسة Sonelgaz عين تموشنت

وفي سبيل ذلك فأنا نتوقع منكم المساهمة الجادة في انجاز هذه الدراسة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة علي دقة اجابتم. ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الي لأغراض البحث العلمي لا غير.

من إعداد الطلبة :

- ..... ، ..... -

الموسم الجامعي 2026/2025

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

محور : البيانات الشخصية.

يهدف هذا الاستبيان الي التعرف علي بعض الخصائص و الوظيفية للعامل بغية تحليل النتائج المستخدمة منها فيما بعد، لذا نرجو من سيادتكم التكرم باختيار الإجابة المناسبة علي المقترحات الآتية، بوضع إشارة (X) امام العبارة المناسبة .

1- الجنس

ذكر ☐

انثى ☐

2- العمر

أقل من 30 سنة ☐

30 الي 40 سنة ☐

من 41-50 سنة ☐

من 50 سنة ☐

سنة

3- المستوي العلمي:

☐ دكتوراه
 ☐ ماجستير
 ☐ ماستر
 ☐ ليسانس
 ☐ بكالوريا
 ☐ شهادات اخري

4- الخبرة المهنية:

☐ اقل من 5 سنوات
 ☐ الي 10 سنوات
 ☐ 10-15 سنوات
 ☐ من 15 سنوات

| أوافق بشدة                                              | أوافق | محايد | أعارض بشدة | أعارض | العبارات                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|-------|-------|------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المحور الأول: ثقافة الاستثمار في رقمنة الأعمال الإدارية |       |       |            |       |                                                                                                       |
|                                                         |       |       |            |       | هناك دعم وتأييد من الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرقمية / الالكترونية                                |
|                                                         |       |       |            |       | تشجع المؤسسة على ثقافة تبادل الخبرات والمعارف المتعلقة بالتقنيات الرقمية                              |
|                                                         |       |       |            |       | اعتمدت المؤسسة بشكل كبير على أتمتة (Automation) العمليات الإدارية                                     |
|                                                         |       |       |            |       | توفر المؤسسة الأجهزة والبرمجيات اللازمة ( البنية التحتية الداخلية ) لتطبيق الادارة الرقمية            |
|                                                         |       |       |            |       | ترتبط جميع فروع الشركة وأقسامها بشبكة اتصال داخلية.                                                   |
|                                                         |       |       |            |       | يتم التحديث المستمر للأجهزة والبرامج لمواكبة التطور التكنولوجي لتلبية احتياجات المؤسسة و طلبات العميل |
|                                                         |       |       |            |       | توفر المؤسسة مخصصات مالية كافية لمواكبة التغيرات وإدخال                                               |

|                                     |  |  |  |  |                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |  |  |  |  | تقنيات وبرامج حديثة                                                                                                                        |
|                                     |  |  |  |  | توفر المؤسسة الدعم المالي لشراء التجهيزات، وكذلك لتصميم وتطوير البرامج التقنية .                                                           |
|                                     |  |  |  |  | الموظفين بالمؤسسة يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.                                                     |
|                                     |  |  |  |  | توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية للموظفين لتطوير القدرات والمهارات الرقمية لديهم                                                           |
|                                     |  |  |  |  | تحقق الشركة مستوى الأمان والحماية اللازم والكافي لأنظمة المعلومات من خلال برامج الحماية ومكافحة الفيروسات وغيرها.                          |
|                                     |  |  |  |  | تستخدم المؤسسة إجراءات التحقق من هوية المستخدمين للوصول إلى الأنظمة والبيانات من أجل تشديد الرقابة وتحقيق سلامة المعلومات الخاصة بالمؤسسة. |
| المحور الثاني : الإدارة الالكترونية |  |  |  |  |                                                                                                                                            |
| البعد 01: التخطيط الالكتروني        |  |  |  |  |                                                                                                                                            |
|                                     |  |  |  |  | تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية في إعداد الخطط السنوية والاستراتيجية                                                                        |
|                                     |  |  |  |  | تملك المؤسسة منصات رقمية لجمع البيانات اللازمة لعملية التخطيط                                                                              |
|                                     |  |  |  |  | يتم توثيق الخطط والمشاريع الكترونيا ليسهل الوصول اليها وترجمتها إلى قرارات من قبل المسؤولين                                                |
|                                     |  |  |  |  | توفر الأدوات الإلكترونية المستخدمة البيانات والتحليلات اللازمة لاتخاذ قرارات تخطيطية دقيقة وفعالة تساهم التقارير الالكترونية               |
|                                     |  |  |  |  | تساهم التقارير الالكترونية في تحسين جودة عملية التخطيط                                                                                     |

|                              |  |  |  |  |                                                                                                                              |
|------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |  |  |  |  | والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية                                                                                                  |
| البعد 02: التنظيم الإلكتروني |  |  |  |  |                                                                                                                              |
|                              |  |  |  |  | تستخدم المنصات الإلكترونية لتوزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين بشكل واضح.                                                 |
|                              |  |  |  |  | يتم توثيق إجراءات العمل إلكترونياً بشكل واضح يسهل الوصول إليه من طرف العاملين                                                |
|                              |  |  |  |  | تمتلك المؤسسة أنظمة الكترونية تساهم في التنسيق الأفضل بين الإدارات المختلفة مما يقلل بطء الإجراءات وازدواجيتها.              |
|                              |  |  |  |  | تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات الكترونياً بطريقة آمنة ومنظمة               |
|                              |  |  |  |  | تساهم الأنظمة الإلكترونية في حفظ واسترجاع الوثائق بسرعة عند الحاجة إليها تملك المؤسسة نظام فعال لإدارة الوثائق الإلكترونية   |
| البعد 03: التوجيه الإلكتروني |  |  |  |  |                                                                                                                              |
|                              |  |  |  |  | تستخدم المؤسسة أدوات ومنصات الكترونية (البريد الإلكتروني ، اجتماعات فيديو..) في إصدار التعليمات والتوجيهات تكون فعالة وسريعة |
|                              |  |  |  |  | تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية لتسهيل عملية التواصل والتعاون بين الأقسام                                                 |
|                              |  |  |  |  | توفر المنصات الرقمية آليات لتشجيع الاتصال ثنائي الاتجاه بين الإدارة والموظفين.                                               |
|                              |  |  |  |  | تساعد التكنولوجيا قادة الفرق على مراقبة تقدم العمل وتقديم التوجيه والدعم اللازم في الوقت المناسب .                           |

|                               |  |  |  |  |                                                                                                                         |
|-------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |  |  |  |  | تساهم أدوات التوجيه الالكترونية في حل المشكلات بسرعة                                                                    |
| البعد 04: الرقابة الالكترونية |  |  |  |  |                                                                                                                         |
|                               |  |  |  |  | تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات محوسبة لمراقبة وتقييم الأداء الفعلي للموظفين ومقارنته مع المعايير المحددة.              |
|                               |  |  |  |  | توفر الأنظمة الالكترونية تقارير دورية عن مؤشرات الأداء مما يساهم في اتخاذ القرارات                                      |
|                               |  |  |  |  | ساهمت الأنظمة الرقمية (التقارير الرقمية) بالمؤسسة في تفعيل عملية الرقابة، واكتشاف الأخطاء دون تأخير                     |
|                               |  |  |  |  | تمنع الأنظمة الالكترونية حدوث التلاعب أو تجاوز في الصلاحيات                                                             |
|                               |  |  |  |  | تساهم التكنولوجيا في تعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية من خلال توفير بيانات دقيقة وموثوقة.                  |
| المحور 03 : الأداء المؤسسي    |  |  |  |  |                                                                                                                         |
|                               |  |  |  |  | استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته بالمؤسسة أدى الى التخفيف من الاعباء الادارية المختلفة، مما ساهم في زيادة كفاءة المؤسسة. |
|                               |  |  |  |  | ساهمت الادارة الالكترونية في تفعيل وتحسين عملية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة                                        |
|                               |  |  |  |  | ساهمت الادارة الالكترونية في التقليل من الازعاج الادارية                                                                |
|                               |  |  |  |  | تفعيل الادارة الالكترونية في المؤسسة ساعد على التخلص من المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة                            |
|                               |  |  |  |  | ساهم التنسيق بين الأقسام المختلفة من خلال الأنظمة الالكترونية إلى تقليل ازدواجية المهام وتحسين أداء المؤسسة.            |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |                                                                                                                              |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | الادارة الرقمية تخفف من عمليات البحث والترتيب عن طريق أرشفة البيانات الكترونيا                                               |
|  |  |  |  |  | ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقليص التكاليف التشغيلية للمؤسسة                                                           |
|  |  |  |  |  | تعمل التقارير الالكترونية في الشركة على تقليل التكلفة والوقت والجهد عند تنفيذ الأعمال والخدمات، مما يعزز كفاءة الأداء المالي |
|  |  |  |  |  | تعمل التقارير الالكترونية (مخرجات البرامج والأنظمة الرقمية ) في الشركة على سرعة اتخاذ القرارات من قبل الادارة العليا.        |
|  |  |  |  |  | تحسن قدرة المؤسسة على تتبع الإيرادات والمصاريف بفضل الأنظمة الرقمية.                                                         |
|  |  |  |  |  | ساعدت الرقمنة في تعزيز نظام الرقابة المالية والحد من الأخطاء والاحتيال                                                       |
|  |  |  |  |  | أدى استخدام الادارة الالكترونية إلى تحسين مستوى الجودة في الخدمة المقدمة للمستفيد ومنه تحسين الصورة العامة للمؤسسة           |

➤ هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة في مجال التحول نحو الرقمنة في أداء أعمالها ؟

ضعف البنية التحتية التقنية ☐ مخاوف الأمان والاختراقات ☐ مقاومة العملاء للتغيير ☐ تكلفة الاستثمار العالية ☐

➤ هل تؤيد مشروع التحول الرقمي ؟ (الادارة الرقمية ) ☐ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟ أي إضافات يرجى تقديمها

.....

.....

.....

.....

---

|       |
|-------|
| ..... |
| ..... |