



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER - Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر -

# مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ المشرفة:

السبتي لطيفة

إعداد الطالبة:

عزوز ليلية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شيشونة محمد	استاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	السبتي لطيفة	استاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	علالي مليكة	استاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي : 2023/2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر –

مذكرة مقّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرفة:

السبتي لطيفة

إعداد الطالبة:

عزوز ليلية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنشونة محمد	استاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	السبتي لطيفة	استاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	علالي مليكة	استاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

# الشكر و العرفان

أود أن أعتنم هذه الفرصة لأشكر أستاذتي  
**السبتي لطيفة** على دعمها السخي لي  
لخروج بهذا البحث القيم في النهاية، كما  
أقدم أجمل معاني الامتنان لأسرتي  
والأصدقاء الذين لم يتركوني خلال  
سنوات دراستي وفي فترة كتابة هذا  
البحث.

يا من كان لهم السبق في ركب العلم  
والتعليم، ويا من بذلتم جهودكم معي ولم  
تنتظروا مني شيئاً أهدي لكم أسمى  
عبارات الشكر والتقدير، وأفتخر بأنكم  
أساتذتي.

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الادارة الالكترونية بالمؤسسة الوطنية الجزائرية ليقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الرائدة في مجال الخدمات و ألا و هي (مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة بسكرة) ، وكذا التعرف على الأثر الذي يمكن تحقيقه الادارة الالكترونية من حيث قدرتها على تحسين مستويات الاداء المؤسسي و كذا تحقيق و تنمية الميزة التنافسية .

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة حيث قمنا باختيار عينة عشوائية تتكون من (90) مفردة أين تم تخصيص الاستبانة كأداة للدراسة و على إثر الزيارة الميدانية تم الاعتماد من إجمالي الاستبانات الموزعة على 40 أستبانة ، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا البحث للوصول الى نتائج الدراسة و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها : مقاييس الاحصاء الوصفي و تحليل الانحدار ...ألخ

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح قيمها بين ( 0.939 للإدارة الالكترونية ككل و 0.948 لأداء المؤسسة ككل) ، و هي قيم مرت جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.963) و هو معامل ثبات مناسب للأغراض ، كانت إجابات المبحوثين لجميع هذه الابعاد الادارة الالكترونية المحور ككل الاتجاه العام بمتوسطات متوسطة مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة و توصلنا الى أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بين كل من أبعاد إدارة الالكترونية ( التنظيم الالكتروني ، القيادة الالكترونية ، الرقابة الالكترونية ) بمتغير أداء المؤسسة ، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الادارة الالكترونية و المتغيرات ( العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مجال الوظيفة الحالية ) .

و جاءت أهم التوصيات نحو ضرورة وضع برنامج عمل سنوي يعتمد على تعزيز الادارة الالكترونية و بيان أبعاده المختلفة للعاملين فيه ، بالإضافة إلى التركيز على الاعتماد على أساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اعتبار هاته الاخيرة الركيزة الجوهرية للإدارة الالكترونية ، بالإضافة السعي نحو جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة في الميدان الالكتروني يجب تحديث القوانين و النصوص التشريعية اللازمة للانتقال من العمل الاداري اليدوي الى العمل الاداري الالكتروني في تقديم الخدمات و عدم عرقلتها و ذلك من اجل اصفاء الشرعية على اياتها و بيئة عملها ، اعداد دراسات جدوى اللازمة لتقدير تكاليف تطبيق الادارة الالكترونية و تحديد الموازنة المناسبة .

الكلمات المفتاحية : الادارة الالكترونية ، أداء المؤسسة ، مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

## **Abstract :**

**This study aimed to identify the reality of electronic management in the Algerian national institution, so that we chose one of the leading institutions in the field of services, namely (Algeria Telecom Corporation - Biskra Agency) -, as well as identifying the impact that electronic management can achieve in terms of its ability to improve Institutional performance levels, as well as achieving and developing competitive advantage.**

**In order to achieve the objectives of this study, we chose a random sample consisting of (90) individuals, where the questionnaire was allocated as a tool for the study, and following the field visit, the total number of questionnaires distributed to 40 questionnaires was adopted. The analytical descriptive approach was adopted in the treatment of this research to reach the results The study and for analyzing the data relied on several statistical methods, including: descriptive statistical measures, regression analysis, etc.**

**The study reached several results, the most important of which is that all the stability coefficients for the variables of the study and its various axes ranged between (0.939 for the electronic administration as a whole and 0.948 for the performance of the institution as a whole), and they are statistically very good values. ) and it is a stability coefficient suitable for the purposes, the answers of the respondents to all these dimensions of electronic management were the axis as a whole the general trend with medium averages, which indicates the availability of these dimensions in the institution under study and we concluded that there is a positive and strong correlation between each of the dimensions of electronic management (organization It also showed that there are statistically significant differences at the level of significance 0.05 between electronic management and the variables (age, educational qualification, years of experience, current job field).**

**The most important recommendations came towards the need to develop an annual work program that depends on strengthening electronic management and showing its various dimensions for its employees, in addition to focusing on relying on modern methods of information and communication technology, given that the latter is the fundamental pillar of electronic management, in addition to seeking to attract human resources. Those with competence in the electronic field must update the laws and legislative texts necessary to move from manual administrative work to electronic administrative work in providing services and not obstructing them in order to legitimize their mechanisms and work environment, prepare feasibility studies necessary to estimate the costs of applying electronic management and determine appropriate budget.**

**Keywords: electronic management, enterprise performance, Algeria Telecom Corporation, Biskra agency**

قائمة الأشكال

و الجداول

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ك	نموذج الدراسة	(01)
17	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	(02)
52	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(03)
52	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(04)
53	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(05)
53	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية	(06)
53	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبر بالمؤسسة	(07)



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	يحدد الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	(01)
35	يوضح الفرق بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني	(02)
36	يوضح الفرق بين القائد التقليدي و القائد الإلكتروني	(03)
36	يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية	(04)
50	يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	(05)
50	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(06)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية	(07)
54	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي	(08)
54	الميزان التقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي	(09)
55	عرض البيانات المتعلقة ببعء التخطيط الإلكتروني	(10)
56	عرض البيانات المتعلقة ببعء التنظيم الإلكتروني	(11)
57	عرض البيانات المتعلقة ببعء القيادة الإلكترونية	(12)
58	عرض البيانات المتعلقة ببعء الرقابة الإلكترونية	(13)
59	عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير المستقل ( الإدارة الإلكترونية )	(14)
60	عرض البيانات المتعلقة ببعء المال	(15)
61	عرض البيانات المتعلقة ببعء العملاء	(16)
62	عرض البيانات المتعلقة ببعء العمليات الداخلية	(17)
63	عرض البيانات المتعلقة ببعء البيئي الاجتماعي	(18)
64	عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير التابع ( الأداء المؤسسية)	(19)
65	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(20)
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة ( أبعاد الإدارة الإلكترونية : التخطيط الإلكتروني ، التنظيم الإلكتروني ، القيادة الإلكترونية ، الرقابة الإلكترونية) على مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة	(21)
68	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس	(22)
68	نتائج التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير العمر	(23)
69	نتائج التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير سنوات الخبرة	(24)
69	نتائج التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير المؤهل العلمي	(25)
70	نتائج التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب الوظيفة الحالية	(26)

شهد العالم تطورات و تغيرات لم يشهدها في العقود السابقة و التي شملت تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على مستويات عدة ، و كان لذلك أثر كبير على الانسان و على أسلوبه في الادارة بسبب ظهور ملامح مفاهيم جديدة تبنت استخدام التقنيات الرقمية و الحاسبات الالية التي وظفها الانسان لصالحه ، و لينتج عن هذا التقدم العلمي و التقني انتشار استخدام أجهزة الحاسوب و شبكة الانترنت و بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الادارية و التي تراجعت معها أشكال الخدمة التقليدية و تحولها للنمط الجديد و الذي يركز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي .

مما فرض هذا التطور ضرورة إيجاد حلول تنظيمية و تشريعية تتلاءم مع الثورة الالكترونية الحاصلة ، و هذا الامر مهد للإدارة الالكترونية مسارها و جعلها تقطع شوطا أوليا في مختلف أنحاء العالم خاصة الدول المتقدمة ، فظهر ما يسمى بالتقنية الرقمية أو الالكترونية في كافة المجالات بما في ذلك المجالات الادارية ، حيث أصبح تطبيق الادارة الالكترونية ضرورة حتمية للتخلص من الادارة التقليدية و الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية من أجل تسهيل الحصول عللا البيانات و المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة و تقديم خدمات للمستفيدين بكفاءة عالية ، و باقل تكلفة ، و اسرع وقت ممكن مما يشجع على تبني النهج الالكتروني .

لنعدى بذلك الادارة الالكترونية نتاجا لثورة المعلومات و الاتصالات و التقنيات الحديثة و إذ أصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الادارة المعاصرة ، لما يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستعمال كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات و تحويلها إلى منظمات الكترونية تستخدم شبكة الانترنت و التطبيقات المتطورة و الحواسيب الالية في إنجاز جميع أعمالها و معاملاتها الادارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و إنجاز كل وظائفها من تسويق و إنتاج و تمويل و استثمار و أعمال مكتسبة بسرعة .

و هكذا فان الادارة الالكترونية لم تعد ترفا اجتماعيا بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف و التحديات المحلية و الدولية على اعتبارها شرطا ضروريا لنجاح أي مؤسسة ، فتبني النهج الالكتروني مطلب لا غنى عنه في كافة المؤسسات على اختلاف أشكالها و احجامها نظرا لما تحققه تلك الاخيرة من نتائج ايجابية .

فقد جاءت هاته الدراسة الحالية للكشف عن الاثر الذي يمكن ان تحققه المؤسسة من استغلالها و تبنيتها للنهج الالكتروني من أجل الرقي بمستويات ادائها المؤسساتي من حيث تمكنها من توظيف التقنيات الحديثة لأعمالها الكترونيا ، و استثمار الوقت و تقييم الاعمال العديدة و تسهيل التواصل بين الادارة و الموظفين و الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة في تطبيقها للإدارة الالكترونية.

**أولاً: طرح الإشكالية والتساؤلات الفرعية**

**❖ إشكالية الدراسة**

لقد أصبحت تقنية المعلومات الادارية عنصر أساسية و مهمة في المؤسسات بمختلف أنواعها و اختصاصاتها صغيرة أو كبيرة لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الاعمال كفاء و دقيق و سريع ، و كذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الحاضر

و لتعد الادارة الالكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات ، فبعد بروز ثورة المعلومات و ثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي و تقنياته ن جاءت الادارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة التطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة و فعالية من ناحية و الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت و الجهد و التكلفة من ناحية أخرى ، عليه من خلال ما تقدم تتضح معالم طرح الإشكالية الرئيسية لموضوع بحثنا في شكل الصياغة التالية :

▪ ما تأثير تطبيق الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة - ؟

**❖ التساؤلات الفرعية**

تدعيما للإشكالية الرئيسية للبحث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي سنحاول الاجابة عنها من خلال دراستنا للموضوع ليطم صيغتها على النحو التالي :

- ◀ ما واقع تطبيق أبعاد الادارة الالكترونية (التخطيط الالكتروني ، التنظيم الالكتروني ، القيادة الالكترونية ، الرقابة الالكترونية ) من وجهة نظر العاملين بمؤسسة محل الدراسة ؟
- ◀ ما مستوى الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة محل الدراسة ؟
- ◀ هل هناك علاقة بين تطبيق أبعاد الادارة الالكترونية و تحسين مستويات أداء المؤسسة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة محل الدراسة ؟
- ◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين بمؤسسة محل الدراسة حول أثر تطبيق الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟

**ثانياً: الدراسات السابقة**

تعد الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الأساسية لأي دراسة يقوم بها الباحث ، و ذلك من أجل التعرف على الدراسات ذات الصلة بموضوع دراسته و الوقوف على أهم هذه الدراسات من أجل الاستفادة من النتائج التي توصل اليها الباحثون من قبله ، و هذا ما يوفر للباحث مؤشراً للتعرف على الكثير من الدراسات ، الامر الذي يمنع التداخل و التكرار مع دراسته ، فضلاً عن مناقشة هذه الدراسات و ما توصلوا اليه الباحثين قبله من استنتاجات و ما قدموا من توصيات التي توفر الفائدة للباحث لذلك فقد جرى الاطلاع

على الكثير من الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة و التي توافرت لدى الباحث من خلال المصادر المتعددة.

❖ الدراسات المتعلقة بإدارة الاللكترونية :

▪ الدراسة العربية :

☞ دراسة: (زينب الغرابلي، 2023)، " دور الادارة الاللكترونية في تعزيز إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الامارات العربية المتحدة "

◀ اشكالية الدراسة: ما مدى قدرة تطبيق الادارة الاللكترونية في تعزيز إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية محل التطبيق بدولة الامارات العربية المتحدة ؟

◀ أهداف الدراسة :من بين الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ما يلي :

- التعرف على معايير تطبيق الادارة الاللكترونية في الجامعات محل التطبيق .
- التعرف على مستوى تعزيز و فاعلية إدارة المعرفة في الجامعات محل التطبيق .
- الكشف عن العلاقة بين تطبيق الادارة الاللكترونية و تعزيز إدارة المعرفة في الجامعات محل التطبيق .
- الكشف عن أثر تطبيق الادارة الاللكترونية على إدارة المعرفة في الجامعات محل التطبيق .
- تقديم توصيات في ضوء النتائج الميدانية التي سيسفر عنها البحث بالشكل الذي يعزز عملية تعزيز و فاعلية إدارة المعرفة .

◀ نتائج الدراسة : و قد توصلت الدراسة الى :

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية لتطبيق الادارة الاللكترونية في تعزيز إدارة المعرفة في الجامعات محل التطبيق .
- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  مدى قدرة تطبيق الادارة الاللكترونية للموارد البشرية و تشمل الابعاد ( الثقافة الاللكترونية ، التخطيط الاللكتروني ، و الوثائق الاللكترونية ، الاجتماعات الاللكترونية و الخدمات الاللكترونية ) في تعزيز إدارة المعرفة في جامعات الامارات محل التطبيق .
- يتوافر تطبيق الادارة الاللكترونية في الجامعات محل الدراسة و تعكس موافقة مفردات العينة على أنه تتوافر إدارة المعرفة بأبعاد في الجامعات محل الدراسة .

☞ دراسة : ( شستوي مراد و بودوخة لحسن ، 2022 ) ، " دور الادارة الاللكترونية في تحقيق الابداع الاداري بالمؤسسة الرياضية "

◀ اشكالية الدراسة : هل لادارة الاللكترونية دور في تحقيق الابداع الاداري بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة) ؟

◀ أهداف الدراسة :تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على دور الادارة الاللكترونية في تحقيق الابداع الاداري بمديرية الشباب و الرياضة .
- بيان مستوى الابداع الاداري في مديرية الشباب و الرياضة .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الادارة الاللكترونية و الابداع الاداري في مديرية الشباب و الرياضة .

- تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية و تحقيق الابداع الاداري في مديرية الشباب و الرياضة .
- بيان المقترحات الكفيلة بتطوير الادارة الالكترونية لتحقيق الابداع الاداري في مديرية الشباب و الرياضة .

نتائج الدراسة :لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

- للبرمجيات دور في تحقيق الابداع الاداري .
- للعنصر البشري أهمية في الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الابداع الاداري .
- تساهم الحواسيب و ملحقاتها في تحقيق الابداع الاداري بالمؤسسة الرياضية .

#### ■ دراسة الأجنبية :

Arif Najmi Bin Bahri,2022) "Issues And Challenges In Record Management: The Adoption Of Erms" دراسة

اشكالية الدراسة : ما المقصود بإدارة السجلات الإلكترونية في المنظمات؟

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

- هو تقديم مراجعة للأدبيات المتعلقة بالقضايا وتحديات اعتماد نظام إدارة السجلات الإلكترونية في المنظمة.
- تقديم مراجعة الأدبيات الموجودة حول قبول إدارة السجلات الإلكترونية في المنظمات.
- هذه الدراسة ستكون مفيدة للمديرين أو المنظمة في تحديد الجوانب التي تعوق تنفيذ نظام إدارة السجلات الإلكترونية ، وبالتالي التحضير للاستراتيجيات المستقبلية في نظام تفعيل النشاط الاداري .
- سيوفر التقييم للباحثين في المستقبل نظرة شاملة فهم فكرة نظام إدارة السجلات الإلكترونية و سيساعد في تحديدها.

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج الدراسة ما يلي :

- أن المتطلبات التكنولوجية والبشرية هي التحديات الرئيسية التي يجب الاهتمام بها.
- المتطلبات البشرية تشمل استعداد الموظف وتدريبه ومقاومته للتغيير
- بينما المتطلبات التكنولوجية ينطوي على تحديات من البنية التحتية التكنولوجية وتكامل الجديدا التقنيات.

(Kenan Abacı and Ihsan Tolga Medeni, 2022) "Efficiency Of Electronic Document Management Systems: A Case Study "

اشكالية الدراسة : ما هي الممارسة الجديدة" للمنظمات الأخرى التي تخطط لاستخدامه نظام إدارة الوثائق الإلكترونية (EDMS) في المستقبل؟

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

- التحقيق في مدى فعالية نظام إدارة الوثائق الإلكترونية من حيث التحكم الإداري ، والكفاءة ، والرضا الوظيفي ، الكفاءة والأمان ..

◀ نتائج الدراسة: أظهرت النتائج الدراسة ما يلي :

- أن تطبيقات EDMS كانت إيجابية التأثيرات على الرضا الوظيفي والفعالية. الرقابة الإدارية ، والإنتاجية ، والرضا الوظيفي ، تؤثر تصورات الكفاءة والأمان على بعضها البعض بشكل إيجابي. يشير إلى أن جميع الأبعاد الفرعية تؤثر على بعضها البعض بشكل إيجابي.

❖ الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة :

■ الدراسة العربية :

✍ دراسة: (قطاش أحلام تاقور سامية، 2021)، " أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية بالمدينة -"

◀ اشكالية الدراسة: ما مدى أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية و أثرها على تحسين أداء المؤسسة ؟

◀ أهداف الدراسة: من بين الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ما يلي :

- التعرف على مدى أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب ، التحفيز و التكوين ) لتحسين أداء المؤسسة .

- إثراء و تزويد المكتبة ببحث علمي يكون انطلاقه لبحوث لاحقة .

◀ نتائج الدراسة: و قد توصلت الدراسة الى :

- يعد كل من التدريب و التكوين و التحفيز من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائه و بالتالي ينعكس ذلك إيجابا على أداء المؤسسة ككل .

- يتلقى العاملون تدريبا أوليا أثناء الالتحاق بوظيفتهم.

- تتم عملية التحفيز لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية وفق إطار قانوني .

- هناك ارتباطا متوسطا بين الاداء في المؤسسة و المتغيرات المعتبرة (التدريب ، التكوين ، و التحفيز).

✍ دراسة: (فريدة أمزال و عبد الكريم شنائ، 2022)، " التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "

◀ اشكالية الدراسة: كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

◀ أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى :

- إبراز أهمية الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي من حيث المفهوم ، المبادئ ، و الاهداف ، و ما يقدمه من خدمات للمؤسسة الاقتصادية .

- تبيان أهمية التدقيق في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر ، و تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلي ، و تجسيد الحوكمة و ترشيد القرارات .

- تسليط الضوء على جوانب النقص في المؤسسات الاقتصادية ، و حصر مختلف المخاطر التي تواجهها لاجل تحسين الاداء .

- التعرف على دور التدقيق الداخلي في تحقيق الجودة لاجل التسيير و الاداء الامثل في المؤسسة الاقتصادية

◀ نتائج الدراسة :أشارت نتائج الدراسة إلى :

- تواجه المؤسسات الاقتصادية مشكلة نقص الوعي بضرورة وجود مصلحة التدقيق ضمن هيكلها التنظيمي مما يتسبب في زيادة تعرضها للماطر و سوء التسيير .

- غياب فلسفة التدقيق الداخلي بمفهومه الحديث لدى أغلب الموظفين مما ينعكس على ضعف أدائهم .

- أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي وظيفه استشارية تقييمية لانظمة الرقابة الداخلية و نظلم إدارة المخاطر ، و تجسيد الحوكمة مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

- وظيفة التدقيق الداخلي من الدعائم الاساسية التي تعمل بالتعاون و التنسيق مع لجنة التدقيق و التدقيق الخارجي ، مما يؤدي إلى تحقيق الافصاح و الشفافية و الثقة و العدالة و حماية أصول المؤسسة ، و توفير المعلومات ذات المصدقية العالية .

- يرفع التدقيق الداخلي تنافسية المؤسسة من الوظائف التي يقدمها في إطار تحسين أدائها .

■ دراسة الأجنبية :

« Manufacturing Companies (Machar Mathiang and Sri Susilowati, 2022) دراسة «  
The Effect Of Financial Ratios On The Performance Of Manufacturing  
Companies (Case Study On Food And Beverages Companies Listed On Idx In  
2018–2020) Bank And Policy «

◀ اشكالية الدراسة : هل هناك تأثير بين نسبة السيولة ونسبة الرافعة المالية ونسبة النشاط على أداء

شركات تصنيع المواد الغذائية والمشروبات المدرجة في البورصة الإندونيسية ؟

◀ أهداف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى :

- تأثير نسبة السيولة ونسبة الرافعة المالية ونسبة النشاط على أداء شركات تصنيع المواد الغذائية والمشروبات المدرجة في البورصة الإندونيسية سابقاً للتغيرات خلال الفترة 2018–2020.

◀ نتائج الدراسة :أشارت نتائج الدراسة إلى :

- تأثير نسبة السيولة على أداء الشركة بحيث إثباتت الدراسة أن النسبة الحالية ليس لها تأثير إيجابي أو جزئياً على أداء شركات تصنيع الأغذية والمشروبات.

Enterprise" (Zdenka Gyurák Babel'ová and Marta Kučerová 2015) دراسة  
Performance and Workforce Performance Measurements in Industrial  
Enterprises in Slovakia "

اشكالية الدراسة : ما هي العلاقة بين أداء المؤسسات والقوى العاملة في المؤسسات الصناعية في سلوفاكيا ؟  
أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى :

- التركيز على قياس الأداء وتقييم الموظفين في المؤسسات الصناعية في سلوفاكيا.
- البحث التجريبي الكمي في مجال إدارة الأداء في المؤسسات الصناعية في سلوفاكيا.

نتائج الدراسة : أشارت نتائج الدراسة إلى :

- وجود أوجه قصور في تقييم الموظفين. على الرغم من الثبات اهتمام المؤسسات بأدائها المستدام ودعمها من خلال أداء الموظفين

- تقييم الأداء لا يلبى جميع المتطلبات التي ستؤدي إلى تحسين الأداء.

- من الضروري تعديل وتحسين أنظمة تقييم أداء القوى العاملة للترويج بأهداف المؤسسات وتلبية احتياجاتها ، ليكون لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين .

الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية و أداء المؤسسة :

الدراسة العربية :

دراسة : ( بهجة العمالي ، 2021)، " الادارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء المرفق العام - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر

اشكالية الدراسة : كيف ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين أداء مؤسسة بريد الجزائر؟

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى :

- قياس درجة تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر ، و بالضبط مؤسسة بريد الجزائر .
- إبراز أهمية العمل داخل مؤسسة بريد الجزائر و زيادة فعالية من خلال الاعتماد على الادارة الالكترونية .
- تشخيص الاساليب المتبعة في المرفق العمومية نحو تطبيق الادارة الالكترونية .
- التعرف على درجة تطبيق الادارة الالكترونية بمؤسسة بريد الجزائر و مدى مساهمتها في تطوير الاداء .
- اقتراح مخطط استراتيجي تقتدي به مؤسسة بريد الجزائر ، لتفعيل إدارتها الالكترونية و توجيه خدماتها العمومية لتحسين و تطوير المرفق العام في الجزائر .
- معرفة ما مدى وعي المدراء و العاملين بمركز البريد الجزائري بأهمية التقدم التكنولوجي و بالاحص تطبيق الادارة الالكترونية .

- معرفة مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء المرفق العام في مؤسسة البريد الجزائري .

نتائج الدراسة : أشارت نتائج الدراسة إلى :

- تعمل مؤسسة بريد الجزائر على تطوير امكانياتها المادية لتطبيق الادارة الالكترونية .



- تعتمد مؤسسة بريد الجزائر على أجهزة و معدات متطورة تساعد على تبني نمط الادارة الالكترونية ، و هو ما يوفر عليها التكاليف الاضافية للعمل الورقي .
- حجم تدفق الانترنت و الانترنت هو الحلقة الاصعب في البعد التكنولوجي لادارة الالكترونية في مؤسسة البريد و هو ما يدفع بالكوادر البشرية الى التراجع في أدائهم .
- تفعيل الادارة الالكترونية يقضي على فيروس البيروقراطية الادارية و يسترجع ثقة المواطن بالمؤسسات الحكومية .

دراسة: (صديق زكريا ، 2020)، " دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء بالجزائر

اشكالية الدراسة : كيف تساهم الادارة الالكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء بالجزائر ؟

أهداف الدراسة : تتجسد أهداف هذه الدراسة إلى :

- التعريف بالادارة الالكترونية ، فوائدها ، و أهدافها ، عناصرها و كذا الاداء و مختلف العناصر المتعلقة به ، إبراز الدور الكبير الذي تساهم به الادارة الالكترونية في تقديم مستويات أداء أفضل بمؤسسة الضمان الاجتماعي المدروسة .

نتائج الدراسة : لقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج كانت أهمها فيما يلي :

- الادارة الالكترونية بمؤسسة الضمان الاجتماعي تسهل العديد من تنفيذ المهام و العمليات الادارية .
- ساهمت الادارة الالكترونية بمؤسسة الدراسة في تحسين مستويات الاداء و هذا من خلال نقل المعلومات بسرعة ربح للجهد و الوقت ، التنفيذ الدقيق و الجيد للمهام ، فعالية الاتصال و تبادل المعلومات و الاراء و الاوامر و التطبيق السريع لها ، الرقابة الفعالة على العمليات الادارية و سرعة اكتشاف الاخطاء و تصحيحها ، القيام ببعض الاصلاحات الادارية و الوظيفية التي تتناسب تدريجيا و التقنيات المستعملة .
- وفرة متطلبات الادارة الالكترونية بالمؤسسة لا يزال قيد السعي و العمل عليه ، فالمؤسسة لا زالت تحتاج إلى قادة إداريين للتقنيات و البرمجيات الحديثة ، المهارات التقنية للعمال ، الاستراتيجيات الجديدة و التغيير الذي لا بد منه للبرمجيات و التطور التكنولوجي الذي توفره هذه الادارة .
- هناك تحاوب و استقبال ايجابي كبير للعمال للتعامل مع معدات و وسائل الادارة الالكترونية ، و رغبة في تعلم الجديد و كل ما يخص المعلومات و البرمجيات و التقنيات الحديثة ، إلا أن هناك نقص في التشجيع الكبير على توليد الافكار و الابداع و الابتكار من قبل هؤلاء الافراد و هذا للتخوف الكبير نوعا ما من الانحراف الكلي عن مسار الاهداف و الاداء المطلوب و في ظل تاخر توفير متطلبات الادارة الالكترونية .

■ دراسة الأجنبية :

✍️ دراسة (Hamadi Khelif and Jameleddine Ziadi, 2020) "The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms"

◀ اشكالية الدراسة : ما أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي في الشركات التونسية ؟

◀ أهداف الدراسة :

- التعرف على أساسيات الإدارة الإلكترونية ، طبيعتها ومكوناتها بالمعنى الأساسي .

- دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية الممارسات على الأداء التنظيمي المتوقع .

- تسليط الضوء على الآثار المترتبة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وجهات نظر متعددة الأبعاد .

◀ نتائج الدراسة : أشارت نتائج الدراسة إلى :

- اقتراح نسخة أصلية نموذج توضيحي لممارسة الإدارة الإلكترونية ، والتي يمكن تشكيل الأساس النظري لتطور

الحديث لشروع الادارة بنظم الإلكترونية .

- إن الممارسة الإلكترونية الجيدة تجعل من الممكن التحسين بشكل واضح أداء الشركة "

- أن نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الشركة يتطلب استثمارات ضخمة (هاتف مرئياً أنظمة

والبريد الإلكتروني والإنترنت وما إلى ذلك) ؛ وهو من الواضح لا غنى عنه في جميع المؤسسات الحديثة .

✍️ دراسة (Gajanan P. Mudholkar and Mohammed Murshed Ali Al-Khasi

"The Role of Electronic Management in Improving Administrative Performance" (2020)

◀ اشكالية الدراسة : إلى أي مدى ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري؟

◀ أهداف الدراسة :

- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري .

- استطلاع آراء منسوبي وزارة التربية والتعليم للوقوف على دور الأجهزة الإلكترونية الإدارية في تحسين الأداء

في الوزارة ووحداتها .

◀ نتائج الدراسة : أشارت نتائج الدراسة إلى :

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري .

- تساعد أنظمة الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإدارية .

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنظمة الإدارة الإلكترونية وتحسينها الأداء الإداري .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات الأفراد من مجتمع الدراسة

حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري ، نسب المتغيرات الشخصية (العمر - التخصص -

الجنس - إتقان الحاسب الآلي) .

ثالثاً : نموذج و فرضيات الدراسة

## 1. نموذج الدراسة

في ضوء استكمال معالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها و ضمن اطارها النظري و التطبيقي تم تصميم نموذج افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة و كما موضح في ((الشكل رقم 1)) الذي تم استخلاصه من واقع الادبيات الادارية و الذي يشير الى متغيرين و هما كالتالي :

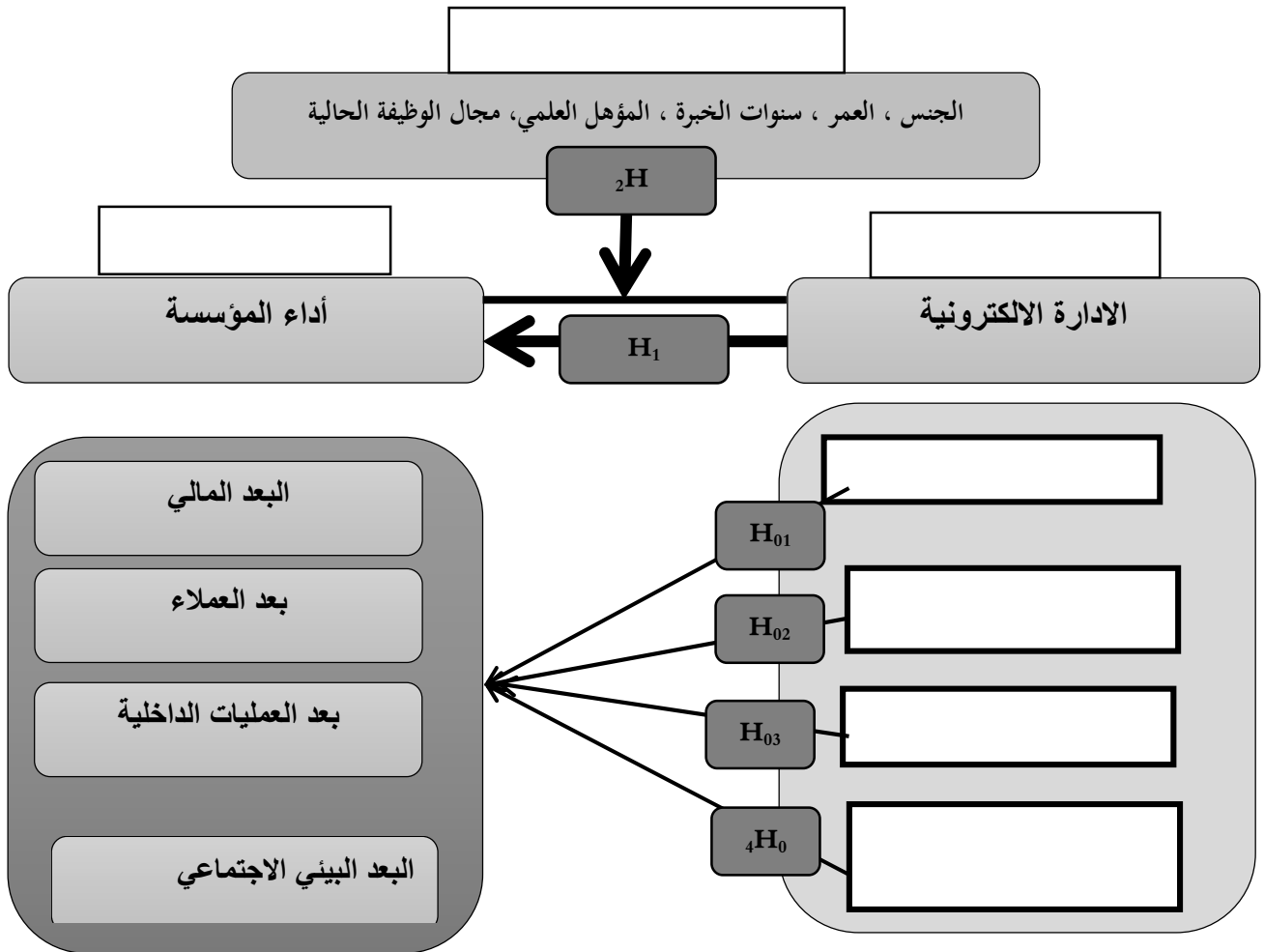
### ■ المتغير المستقل (الادارة الالكترونية) :

يتمثل المتغير المستقل للدراسة " الادارة الالكترونية " و الذي تم اعتماد أبعادها (التخطيط الالكتروني ، التنظيم الالكتروني ، القيادة الالكترونية ، الرقابة الالكترونية ) وفق تحليل مصفوفة من المراجع التي صممت بهدف جمع الابعاد المختلفة للادارة الالكترونية التي تناولها الباحثون و الكتاب .

### ■ المتغير التابع ( أداء المؤسسة )

تم اعتبار الاداء المتميز المتغير التابع حيث اخذته الدراسة بكليته ليشمل جميع المضامين و الافكار الدالة على وجوده .

الشكل (01) : نموذج الدراسة



من أعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 2. فرضيات الدراسة

في ضوء العرض السابق و من أجل محاولة الإجابة على الاشكالية و التساؤلات المطروحة سابقا صيغت الفرضيات التالية :

❖ الفرضية الرئيسية الاولى :

←  $H_{01}$ : لا يوجد أثر دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الادارة الالكترونية و تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة بسكرة -

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1-1- $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط الالكتروني وتحسين أداء المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة.

2-1- $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التنظيم الالكتروني وتحسين أداء المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة.

3-1- $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الالكتروني وتحسين أداء المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة.

4-1- $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرقابة الالكترونية وتحسين أداء المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية :

←  $H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين مؤسسة (اتصالات الجزائر) -وكالة بسكرة- حول أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1-2- $H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير الجنس

2-2- $H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة حول أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير العمر

3-2- $H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة حول أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

4-2- $H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة حول أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

5-2- $H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة حول أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

**رابعا : التوضع الاستومولوجي و منهجية الدراسة .**

## 1. التوضع الاستومولوجي.

لا بد للحصول على فهم جيد للقضايا الاساسية في النماذج الاستومولوجية للأبحاث قبل اتباع أسلوب بحثي محدد ، لان اختيار الباحثين لمنهجية معينة و جعلها مفضلة و خاصة بهم تعود الى التوضع الاستومولوجي لكل باحث .

حيث توجد ثلاث نماذج ابستمولوجية للباحث هي النموذج التفسيري و البنائي و كذا النموذج الوضعي ، و قد تم استخدام النموذج الوضعي بسبب اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرين (الادارة الالكترونية و الاداء المؤسسي ) و ليتم الخروج بنتائج مطلقة مقترحات تخدم المؤسسة محل الدراسة .

## 2. منهجية الدراسة :

من أجل الوصول الى أهداف البحث و للإجابة على الاشكالية المطروحة و الاسئلة الفرعية ، اعتمدنا بشكل اساسي على المنهج الوصفي ، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن الاشكالية المطروحة ، و اعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث اعتمدنا على تقنية الاستبيان الموجه للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة - ، كأداة احصائية لجمع البيانات الاولية عن العاملين بمؤسسة (اتصالات الجزائر ) فرع بسكرة بغية الكشف عن مدى عمق اليقظة الاستراتيجية بالنسبة لصناع القرار بالمؤسسات محل الدراسة و ما يترتب على ذلك من تحقيق الاداء المتميز ، و بهدف تحليل الاستبيان و اختبار الفروض تقييم و قياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة و مستوى اتجاهات العاملين بها نحو اليقظة الاستراتيجية و تأثير ذلك على مجمل مستويات الاداء تم الاعتماد على برنامج الاحصائي (SPSS) استبانة (LIKERT) خماسية التدرج : (موافق تماما 05، موافق 04، محايد 03، غير موافق 02، غير موافق تماما 01).

## خامسا : تصميم البحث

### 1. أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهميتها على اعتبار الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير، التي تركز على الاستخدام الكثيف للتكنولوجيات الحديثة كأسلوب جديد في التسيير. فلهذا المفهوم الجديد أثر بالغ على أداء المؤسسات ووفقا لهذا فتبرز أهمية النظرية و العملية للدراسة الحالية فيما يلي :

#### ← الأهمية النظرية :

- ✓ توفير إطار نظري مفاهيمي وإثراء فكري الذي قد يساهم فيه الموضوع و يضاف الى المؤلفات العربية بخصوص الادارة الالكترونية و أداء المؤسسة كاعتبارهما أحد أهم المتغيرات الجوهرية في حياة المنظمة.
- ✓ يمكن اعتبار الدراسة إطارا نظريا و تطبيقيا حول اثنين من المتغيرات الهامة التي تساهم في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة و المكتبة الجزائرية بصفة خاصة .

#### ← الأهمية العملية :

- ✓ يعد موضوع الادارة الالكترونية من أحد أبرز المواضيع أهمية , أكثرها رواجاً في بيئة المنظمات المعاصرة نظرا لتأثيره المباشر ، و المحوري على تطوير مستويات أداء المؤسسة .
- ✓ تسليط الضوء على أهمية استخدام المؤسسات الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال عموما و تطبيق الادارة الالكترونية على وجه الخصوص .

✓ كما تستمد الدراسة أهميتها كذلك على كونها من الدراسات الحديثة التي أهتمت بمعالجة موضوع الادارة الالكترونية و الاداء المؤسساتي في القطاع الخدماتي ، و هذا مما اكسبنا مكانة محورية في بناء اطار معرفي و علمي مع إثراء المكتبة الوطنية و العربية بدراسة تطبيقية متخصصة في دراسة الاثر القائم بين الادارة الالكترونية و الاداء المؤسساتي .

## 2. اهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي في إمكانية الكشف عن مدى الاثر الذي يمكن أن يلعبه كل بعد من أبعاد الادارة الالكترونية في تحسين مستويات أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية :

◀ إبراز المفاهيم المتعلقة بالادارة الالكترونية ، و تحسين مستويات الاداء المؤسساتي و هذا بغية تكوين صورة شاملة و واضحة عنها .

◀ التعرف على مستويات الاداء لدى المؤسسة محل الدراسة .

◀ التوصل لجملة من النتائج التي يمكن تعميمها على المؤسسات و منظمات الاعمال ، للاستفادة منها في عمليات التحديث و التطوير .

3. نوع الدراسة : "دراسة سببية " سنحاول ان نظهر هل لادارة الالكترونية أثر في تحسين الاداء المؤسساتي بمؤسسة ( إتصالات الجزائر ) فرع بسكرة.

4. مدى تدخل الباحث : دراسة الاحداث من خلال تصميم استبانة و توزيعها و تحليلها بمؤسسة ( إتصالات الجزائر ) - فرع بسكرة-.

5. التخطيط للدراسة : دراسة غير مخططة ( ميدانية ) .

6. مجتمع الدراسة : تم اجراء الدراسة علنا هيئة الادارية بمؤسسة ( إتصالات الجزائر ) - فرع بسكرة - .

7. المدى الزمني: اجريت هذه الدراسة الموسم الجامعي الواقع ما بين سبتمبر 2022 الى غاية ماي 2023 .

## سادسا : خطة مختصرة للدراسة

قصد الامام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة ، و قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات الموضوعية تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين و آخر تطبيقي ميداني و لتأخذ خطة الدراسة الهيكل التالي :

## المقدمة

### الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لاداء المؤسسة

المبحث الاول : ماهية الاداء

المبحث الثاني : أساسيات أداء المؤسسة

المبحث الثالث : مراقبة أداء المؤسسة

### الفصل الثاني : الاطار النظري للادارة الالكترونية

المبحث الاول :ماهية الادارة الالكترونية

المبحث الثاني :تطبيق الادارة الالكترونية

المبحث الثالث :العلاقة بين الادارة الالكترونية و الاداء المؤسسي

الفصل الثالث :الاطار الميداني لاثـر الادارة الالكترونية في تحسين اداء المؤسسة لمؤسسة (اتصالات

الجزائر) - فرع بسكرة -

المبحث الاول :تقديم عام لمؤسسة (إتصالات الجزائر ) - فرع بسكرة -

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

الخاتمة

---

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة



## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

### تمهيد

تلعب الإدارة الالكترونية دورا بارزا لكل عملية من عمليات الإدارة من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرارات كذلك تقوم بعملية الربط لفئة المؤثرين بالمنظمة من عملاء و مشترين و عملاء بهدف الحصول على التغذية العكسية لما تقوم به المنظمة و محاولة بلوغ مستويات عالية من الاداء المؤسسي ، و ذلك نظرا لكون من أهم موصفات التي يتبغى لأن تتصف بها المؤسسة المعاصرة اليوم هو أن تكون مؤسسة حية دائمة النشاط و واعية و مدركة للقوى التي تعمل في المجتمع و تغيره في الحال و ذلك لكونها ناشطة في عالم سريع التغيير .

و من أجل التعرف على الاطار النظري الاداء المؤسسي قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي :

**المبحث الاول : ماهية الاداء**

**المبحث الثاني : أساسيات أداء المؤسسة**

**المبحث الثالث :مراقبة أداء المؤسسة**

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

### المبحث الاول : ماهية الاداء

إن التغييرات و التطورات السريعة التي شهدتها بيئة الاعمال الحديثة ، قد أثرت في كمية و نوعية المعلومات التي تحتاج إليها المنظمات . و هذا الامر جعلها تبحث عن سبل تدعم بقائها و تمكنها من مواجهة تلك التغييرات ن و لهذا يعد الاداء مفهوما جوهريا و أساسي لكونه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لاهدافها الاستراتيجية منها ، و التشغيلية بكفاءة و فعالية و من هذا المنطق سوف نتم بدراسة الأداء من مختلف جوانبه الأساسية .

### المطلب الاول : مفهوم الاداء و مصطلحات ذات العلاقة بالأداء

إن موضوع الاداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمات أداء سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد متفق عليه لهذا المطلاع فمنهم من يربط الأداء بالموارد البشري من خلال قيم الأفراد لتحقيق النتائج المطلوبة في حين الآخرون يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه و عليه سوف نتعرف على مفهومه و كذا مكوناته عناصره و أنواعه.

### الفرع الاول : مفهوم الاداء

إن مفهوم الاداء كغيره من المفاهيم لم يلق تعريفه الاجماع من طرف المفكرين و الباحثين في أدبيات التسيير ليرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهاتهم في هذا المجال و اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، و بالتالي من الصعب إعطاء مفهوم دقيق و شامل للأداء .

### أولا : تعريف الاداء (لغة ) :

و قبل التعمق و الاسهاب في وجهات نظر الباحثين حول مصطلح الاداء يستوجب علينا الاشارة إلى مفهوم الاداء من منظوره اللغوي ليقابل هذا الاخير اللفظية اللاتينية " Performance " و التي تعني إنجاز تأدية أو إتمام شيء ما .(سهيل ، 2004 ، صفحة 895)

و التي أشتقت منها الكلمة الانجليزية "Performance" و التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المنظمة أهدافها" .(شطاره و لبرش، 2017/04/25، صفحة 05)

### ثانيا :تعريف الاداء (إصطلاحا ) :

◀ يقصد بالاداء بصفة العامة درجة النجاح التي تحققها المنظمة فس إنجاز الاهداف المحددة مسبقا .(سليماني، 2007/2006، صفحة 115)

◀ و نفس السياق (Wiersman et Robbins) فلقد عرفا الاداء من منظور الاهداف على كونه قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف الطويلة الأجل . (فلاح حسن ، 2000 ، صفحة 231)

◀ على اعتبار الاداء فهو يشير الى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الاهداف المحددة . (القحطاني، 2019، صفحة 34)

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

و ما يمكننا استخلاصه من التعاريف السالف ذكرها أن الدارسين عرفوا الاداء من (منظور الأهداف ) بحيث اعتبروا أن المنظمات ذات الاداء الفعال هي المنظمات التي تكون لها الامكانية و القدرة على تحقيق أهدافها و غايتها بغض النظر عن الموارد و الامكانيات المتاحة .

◀ إلا أن هناك من أشار إلى الاداء و عرفه من (منظور النتائج المحققة ) على أساس أن الاداء هو ذلك النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من حيث الكم و النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة من خلال فترة زمنية محددة .(العثمان ، 2003 ، صفحة 73)

في حين عرفه (حريم ، 2006 ، صفحة 35) على أنه تلك الطريقة أو المنهج المنظم الذي تنجز به المنظمة أعمالها المحددة لتحقيق غاياتها و مراميها ، معتبرا بذلك الاداء ما هو إلا مجرد منهج .

### الفرع الثاني : مصطلحات ذات العلاقة بالأداء

إن مفهوم الاداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم و المصطلحات التي تعتبر قريبة منه ، و فيما يلي سنحاول عرض هاته المفاهيم :

#### أولا : الكفاءة :

لقد عرف كل من (Vincent plancher) الكفاءة على أنها " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات ، و نقول عن أداء أنه كفوؤ هو الاداء الاقل تكلفة و في نفس السياق أشار لويس رايمون أن الكفاءة هي تلك العلاقة القائمة بين الموارد المتاحة و النتائج و لترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الاموال و الموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من مخرجات .(محمد خير ، 08-09/05/2005 ، صفحة 02)

#### ثانيا : الفعالية :

تعد الفعالية من المفاهيم التي تعرضت لتفسيرات متعددة كما أنها تستخدم في كثير من الدراسات بطريقة يكتنفها الغموض فهناك من يربط البعض الفعالية و تحقيق الاهداف ، و من ينظر للفعالية على أنها بلوغ الاهداف المتوقعة إلا أن هناك من يؤكد بان الفعالية هي قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه و يتفق مع هذا الاتجاه القول بأن الفعالية تعني الوصول إلى الاهداف المحددة بغض النظر عن تكلفة الوصول إلى تلك الاهداف (عشبية، 2009 ، صفحة 113)

و بالتالي تعتبر الفعالية أداة من أدوات التسيير في المؤسسة و هي بمثابة معيار يعكس تحقيق الاهداف المسطرة و أيضا الازياع المحققة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي الربحي ففي نظرهم تقاس فعالية المؤسسة من خلال ( كمية الازياع المحققة ) .(العالمي ، 2021/2020 ، صفحة 127)

#### ثالثا : الانتاجية :

هي إحدى المفاهيم التي ينظر إليها على أنها القدرة على تنفيذ و تحقيق المستهدف من خطة الانتاج (قانة، 2018 ، صفحة 231)، أو يمكن التعبير عليه بالعلاقة النسبية بين عناصر الانتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الانتاج ( سلع أو خدمات ) و قيمة الانتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد . (عبوي، 2006 ، صفحة 37)

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

### رابعا : التنافسية :

لقد عرف (Andra Tysom Laura) التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنامية و مستمدة ، و بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الاسواق الداخلية أو الخارجية ، بحيث يتبين لنا أن هناك تنافسية ذات مستوى كلي خاصة بدولة ككل و تنافسية على مستوى المؤسسة و ليختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث ، و لذا سوف نهتم نحن هنا بالتنافسية على مستوى المؤسسة ، و ليعبر المستوى الاخير من التنافسية على أنه قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية و بأسعار مقبولة لتلبية رغبات المستهلكين و التمکن من الوصول و النفاذ للاسواق العالمية . (بلقة و براهمية ، 13-14/ديسمبر 2011، صفحة 08)

### المطلب الثاني : النظريات المفسرة للأداء

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم وقد اتجهت انظار الباحثين إلى العامل كونه الركيزة الرئيسية في العملية الإنتاجية والهدف النهائي من العملية الإدارية هو تحسين الأداء لدى العاملين الذي يقوم بدوره بتحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة وفيما يلي بعض النظريات التي تفسر الأداء: (الروصي، 2021)

#### الفرع الاول : نظرية الإدارة العلمية

فريدريك تايلور (Taylor.F) من ابرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هناك معياراً واحداً ومحددًا للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج ولقد أوصت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، هذا وتبنت هذه النظرية المعيار العلمي المبني على أساس دراسة الوقت والحركة.

#### الفرع الثاني : نظرية التقسيم الإداري

ومن أبرز روادها هنري فايول (Fayol.H) وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض وقد قام العالم فايول بصياغة أربع عشر مبدأ من مبادئ الإدارة وذلك لضمان تحسن الأداء.

#### الفرع الثالث : النظرية البيروقراطية

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ووبر (Weber Max) حيث تعد نظريته الخاصة بمباكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب السلطة داخل تلك التنظيمات وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة هذا وأن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

بقدر اهتماماته بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء .

### الفرع الرابع: نظرية العلاقات الإنسانية

ترتكز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً، حيث أنه من أهم الأفكار تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Lewin Kur) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد .

### الفرع الخامس: نظرية العدالة

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adamz) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة وقياس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله الى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بان مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم

### الفرع السادس : النظرية اليابانية في الإدارة

وهي نظرية للعالم (OUCHI) حيث قام بعدة دراسات للبحث في سر نجاح الإدارة اليابانية فوصل إلى نظرية أسمها نظرية (Z) والتي تحتم بالجوانب الإنسانية لدى العاملين حيث اعتبر أن العاملين هم أهم عنصر في المؤسسة والاهتمام به وحل مشكلة الاجتماعية بالإضافة إلى العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة يحقق أكبر قدر من الفاعلية في الأداء.

### المطلب الثالث :أنواع الأداء

على اعتبار أن المؤسسة تتكون من عدة مكونات: بشرية ، مادية ، مالية و تنظيمية إذ تساهم بدورها في مستويات الاداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على الاداء ، و عليه يمكن تصنيف الاداء وفق العديد من المعايير .(جليح، 2004-2005، صفحة 135)

### الفرع الاول : حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين هما الاداء الجزئي و الاداء الكلي : (أرفيس ، 2018، صفحة 485)

أ.الاداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف

باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

ب. **الاداء الكلي (الاداء التنظيمي)**: و هو مجموع الانجازات التي ساهمت فيها كل العناصر و الوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة ، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر ، في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية الربح و النمو .

### الفرع الثاني : حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها حسب نوع النشاط الذي تمارسه و نوجزها فيما يلي : (زرنوح ، 2017، صفحة 36)

أ. **الاداء الاقتصادي** : إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات حيث أن المشاركة في الجهود التنموية عي المبررات الاساسية لنشوء المؤسسات ، يتمثل الاداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الامثل للموارد المادية و البشرية و قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة و فعالية استخدام الاموال العامة و تخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة و الاهداف المرتبطة بها و تعزيز القدرات الانتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الاخرى .

ب. **الاداء الاجتماعي**: و يتمثل في تحقيق الاهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة و الوفاء بالتزاماتها اتجاهه و أداء مسؤوليتها و يرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة بتحقيق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات و تطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها .

ج. **الاداء الاداري**: لقد أشار أحد الباحثين الاداري على أنه كافة الجهود و الممارسات الادارية التي يبذلها المدير التي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد و أدلة واضحة و واقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الانشطة و المهام و المسؤوليات بالأساليب و الطرق و الوسائل المناسبة و المتفق عليها و في الوقت و بالتنوع و الكفاءة و الفعالية المناسبين وفق معايير و مؤشرات و قواعد تقدير متفق عليها مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك . (المصري، 2007، صفحة 08)

د. **الاداء السياسي و التكنولوجي**: الاداء السياسي تسعى بعض المنظمات لتسطير الاهداف السياسية كتمويل المحلات الانتاجية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة ، أما بالنسبة للاداء التكنولوجي يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي معين و في أغلب الاحيان تكون هذه الاهداف التي ترسمها المؤسسة استراتيجية نظراً للاهمية التكنولوجية . (أمزال و شناي ، 2022، صفحة 525)

هـ. **الاداء البيئي**: حيث عرفت منظمة الايزو الاداء البيئي على أنه مجموعة النتائج القياسية لنظام الادارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية و التي تم وضعها على أساس السياسات و الاهداف البيئية للمنظمة ، و عليه فهو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع و تحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي فهو بذلك طريقة في التسيير تعمل على

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية و أكثر ابتكارا و أكثر مسؤولية على المستوى البيئي. (عمارة و بارك ، 2018 ،  
صفحة 194)

الفرع الثالث : حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء إلى نوعين الاداء الذاتي (الداخلي ) و الاداء الخارجي

**أولا : الاداء الداخلي :**

كذلك يطلق عليه أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية : (عشي ،  
2002/2001 ، صفحة 17)

◀ **الاداء البشري :** على اعتباره مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الافضالية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم

◀ **الاداء التقني :** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

◀ **الاداء المالي :** و يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

**ثانيا : الاداء الخارجي :** هو الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

الفرع الرابع : حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقسيم الاداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة و التي يمكن حصرها فيما يلي :

**أولا : أداء الوظيفة المالية :**

يتجسد في ضمان السير الحسن و السليم و العقلاني للاعتمادات الممنوحة و يتجسد أدائها في مدى شرعية و صحة العمليات  
المالية ( مثل التزوير و الاختلاس ... ) حسن استخدام الاموال العامة و ترشيد استعمالها احترام القواعد القانونية و التنظيمية  
الخاصة بتنفيذ الميزانية . ( زرنوح ، 2017 ، صفحة 34)

**ثانيا : أداء وظيفة الانتاج :**

هو مدى كفاءة و فعالية وظيفة الانتاج ، أي مدى بلوغها لاهدافها ( زيادة الانتاج كمية و جودة ، تخفيض مدة و تكاليف  
الانتاج ) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الانتاجية . ( شريف و بلبول ، 2018 ، صفحة 411).

**ثالثا : أداء وظيفة التسويق :**

هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية في كسب الزبائن و معرفة تفضيلاتهم و المحافظة عليهم لما في ذلك من  
انعكاس على رضا الزبون ولاء الزبون الابتكار التسويقي ، الحصة السوقية و زيادة معدل النمو و البقاء . (قراصي و يحيوي ،  
2017 ، صفحة 297)

**رابعا : أداء وظيفة الافراد :**

هو القدرة على إنجاز المهام تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة و مستويات و  
درجات الإنجاز لديهم ، الناتجة أساسا عن الانضباط و الجدية في القيام بالمهام و المسؤوليات المنوطة بهم . (مانع ،  
2015/2014 ، صفحة 208)

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

### المبحث الثاني : أساسيات أداء المؤسسة

لقد زاد التركيز في الآونة الأخيرة على الاتجاهات الحديثة المختصة في علم الإدارة قد أهتمت بضرورة الأخذ بالأداء بعناية خاصة من حيث دراسة عناصره و أساليب التقييم و العوامل التي تؤثر فيه .

#### المطلب الأول : مفهوم و أهمية أداء المؤسسة

على اعتبار أداء المؤسسة الاقتصادية هو مدى قدرتها على توفير السلع و الخدمات التي تشبع رغبات العملاء و بأسعار معقولة ن و مدى تمكن المؤسسة من ضمان استمرارية العمل و في جو ملائم للعاملين ، أما من جانب المديريين فينظر إلى الأداء في مدى الكفاءة و الفاعلية من خلال تقديم الأفضل دائما . (أمزال و شناي، 2022، صفحة 523)

#### الفرع الأول : مفهوم أداء المؤسسة

◀ لقد اشار كل من (Miller & Bromiley) أن أداء المؤسسة هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة فهو مجرد انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها المادية و البشرية و استخدامها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .(صبيح إدريس و منصور الغالي ، 2009 ، صفحة 38)

◀ و في نفس السياق عرفه (Wheelen & Hunger) على أنه التركيز على أهداف البقاء و التكيف و النمو و هي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمؤسسة .(طالب و أخرون، 2010 ، صفحة 102)

#### الفرع الثاني : عناصر أداء المؤسسة

يتكون الاداء المؤسسي من مجموعة من العناصر هي : (صديق، 2020 ، صفحة 143)

◀ **نوعية العمل** : تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و انسانية و ادراكية حسب مستوى المؤسسة ككل التي ينتمي لها و براعته و قدراته على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء .

◀ **كمية العمل المنجز** : إي مقدرة العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة إنجازه .

◀ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : و تشمل المعارف العامة و المعارف الفنية و المهنية ، و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

◀ **المثابرة و الوثوق** : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرته على اداء و تحمل المسؤولية لانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة .

#### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إن من أبرز العوامل التي يمكن أن يكون لها التأثير على الاداء المؤسسي نذكر : (نعيرات ، 2022 ، الصفحات 15-16)

#### الفرع الأول : غياب الاهداف :

حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الانتاج المطلوب أداؤها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للانتاج و الاداء الجيد ، فعندما يتساوى الموظف ذو الاداء الجيد مع الموظف الاداء الضعيف .



## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

### الفرع الثاني : عدم مشاركة الإدارة :

إن عدم مشاركة الإدارة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا ، و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الاداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بانهم لم يشاركوا في وضع الاهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يوجوهونها في الاداء و قد يعترضون أنفسهم مهمشين في المؤسسة .

### الفرع الثالث : مشكلات الرضا الوظيفي :

فالرضا الوظيفي من العوامل الاساسية المؤثر على الاداء فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الاداء و الانتاجية

### الفرع الرابع :التسبب الإداري :

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، و قد ينشأ التسبب نتيجة لاسلوب القيادة أو الاشراف .

### المبحث الثالث :مراقبة أداء المؤسسة

لقد ظهرت و تمت الحاجة إلى الرقابة نتيجة لكبير حجم المؤسسات و تعدد مستوياتها الإدارية ، مما جعل هذا من الصعب قيام الفرد واحد بمزاولة العديد من الأنشطة و أداء كل العمليات التي يتطلبها الانتاج في اية مؤسسة و على اعتبار أن الرقابة عملية مستمرة تتيح مبدأ قياس الاداء المحقق وفق معايير موضوعة بشكل مسبق مع تحديد مستوى الاداء الجيد من السيئ و من ثم التوجه إلى اتخاذ الاجراءات العلاجية التصحيحية في حالة وجود الانحرافات .

### المطلب الاول : قياس أداء المؤسسة

تظهر عملية قياس الاداء أهمية بالغة في المنظمات ، حيث يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة و إبراز مدى نجاحها في بلوغ أهدافها .

### الفرع الاول : تعريف قياس الاداء المؤسسي :

← يعرف قياس الاداء : عملية تقدير نتائج أعمال المؤسسة ، بغرض تحديد درجة فاعلية و كفاءة عملياتها و هو كذلك يعني المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة، و توثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا .(عرقوب ، 2015/2014، صفحة 22)

← كما يعرف كذلك على أنه عملية أساسية تقوم على وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الاداء الفعلي للمؤسسة و تحديد مدى فعاليتها في تحقيق أهدافه و مدى كفاءتها في استخدام مواردها و استغلال المعلومات و النتائج التي تقدمها هاته المؤشرات في عملية تقييم أداء المؤسسة .(عيسى و شخشاخ، 2009، صفحة 02)

### الفرع الثاني : أهمية قياس الاداء المؤسسي :

يمكن بيان أهمية قياس الاداء المؤسسي في النقاط التالية : (عبد الرحيم ، 2007 ، صفحة 500)

يساعد قياس الاداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

يساعد قياس الاداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها ، فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة و يوضح ما لا تعرفه .  
التأكد من القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق و ليس على الاراء الشخصية .  
تعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الاداري  
ترفع كفاءة الاداء المالي و الاستثماري .  
تساعد عملية تنشيط التعلم و النمو المؤسسي  
التمييز بين الممارسات و البرامج و النماذج الناجحة و الفاشلة .

### الفرع الثالث : أدوات قياس الأداء المؤسسي

سوف نقوم هنا بعرض ماهية أهم أداة من أدوات قياس الاداء المؤسسي و ألا و هي بطاقة الاداء المتوازن لكوننا اعتمادها كاداة لقياس الاداء في الإطار التطبيقي للدراسة .  
يسود عالم اليوم التغيير المتسارع و جو من المنافسة بين المنظمات الصناعية و الخدمية لذا تعمل المنظمات على توفير سلع و خدمات باقل كلفة و أعلى جودة من أجل البقاء و الاستمرار و النمو ، لذا بدأت تستعين بنماذج تقييم الاداء بما يتلاءم مع انشطتها و بيئتها و توجد ثلاث أنواع من نماذج التقييم الشائعة هي :

❖ **نموذج بطاقة الاداء المتوازن** : إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المؤسسة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس في مجالات أربعة هي (الجانب المالي و العملاء و عملية التشغيل الداخلية و النمو و التعليم) يحدد الجانب المالي الكيفية التي ترغب المنشأة أن يراها مساهمها و يحدد جانب العملاء الكيفية التي ترغب المنشأة أن يراها عملائها إلى جانب عملية التشغيل الداخلي عملية تشغيل التي يجب أن تتميز بها المنشأة حتى يتم ارضاء مساهمها و عملائها و يتضمن جانب النمو و التغيرات و التطورات التي تحتاجها المنشأة حتى يمكن تحقيق أهدافها. ( دودين، 2010، صفحة 26)

وبالتالي نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تهتم بثلاث قطعات من الأطراف ذات المصلحة المنظمة وهم المساهمون العملاء العاملين و يجب أن تتلائم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية المنظمة حيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير و الأجل الطويل و بين المخرجات المرغوبة فيها و محركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة. ( المغربي، 2020، صفحة 129) :

بحيث سوف نعرض هذا النموذج على خلاف غيره من النماذج بنوع من الاسهاب لكون سيتم اعتماده كأسلوب لتقييم الاداء التنظيمي في الجانب التطبيقي للدراستنا الميدانية .

◆ **تعريف بطاقة الاداء المتوازن** : لقد عرف كلا من Kaplan & Norton بأنه يقدم مجموعة متماسكة من الافكار و المبادئ و خارطة مسار شمولية للمؤسسات للتعرف برؤيتها و رسالتها بمجموعة مترابطة من مقاييس الاداء و التي تساهم بانجاز الاعمال و وضع استراتيجية الاعمال كذلك تعد من أحد الوسائل التي تحقق اتصال استراتيجية الاعمال و وضع استراتيجية الاعمال

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

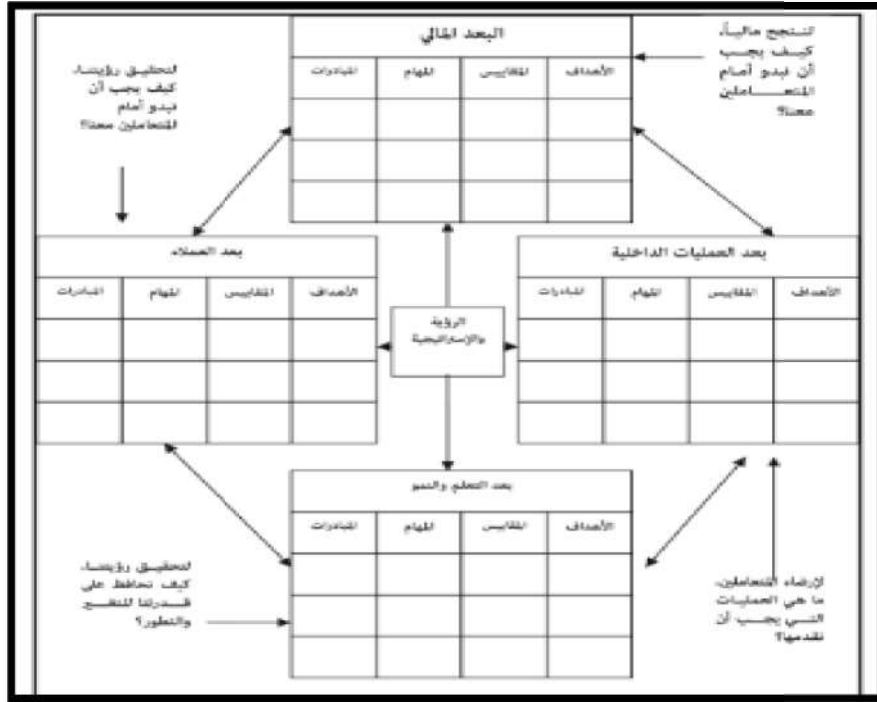
كذلك تعد من أحد الوسائل التي تحقق اتصال استراتيجية الاعمال بين التنسيق بين الاداء الفردي و التنظيمي و وصولا الى اهداف المؤسسة . ( الشميلي ، 2017 ، صفحة 52)

◆ إذ يتضح من خلال هذا التعريف نظرهما للبطاقة باعتبارها نظاما متكاملًا و هو يتكون من انظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الاهداف المطلوبة من عملية التقييم بعد ذلك .

◆ مكونات بطاقة الاداء المتوازن :

إذ يتضمن الاطار العام لنظام بطاقة الاداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل و تتكامل فيما بينهما ضمن ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة من أجل تحقيق رؤية و إستراتيجية المؤسسة و ذلك كما يوضحه الشكل التالي : (حسين ، 2019 ، صفحة 47)

الشكل رقم (02): نموذج بطاقة الاداء المتوازن



المصدر : أحمد يوسف دودين، (2010)، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات الاعمال، دار جليس الزمان ، عمان ، الاردن

و من خلال الشكل رقم (02) نجد أن نموذج بطاقة الاداء المتوازن يقوم على أربعة محاور أساسية تتمثل فيما يلي : (صدقي، 2022 ، صفحة 257)

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

◀ **المحور المالي** : يحتوي هذا المحور على أهداف مالية بحتة و يهتم هذا المحور بوضع المقاييس الداخلية الخارجية لتحديد مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق التحسينات المالية و تراقب المقاييس و المشرات في هذا البعد الارباح و الخسائر و القوة المالية .

◀ **محور العملاء** : يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي عن طريقها يتم تحديد المكانة الحالية و المستقبلية للمنشأة في نظير المشتركين و الموردين و تظهر المقاييس و المؤشرات في المحور العملاء حصة السوق و رضا العملاء .

◀ **محور العمليات الداخلية** : يهتم هذا المحور بالمقاييس الداخلية و التي تحدد إجراءات المنظمة الداخلية تركز المؤشرات الرئيسية في هذا المحور على أداء الموظفين و كفاءة سير العمليات و كذلك فعالية الاجراءات الداخلية و كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية .

◀ **محور التعلم و النمو** : يركز هذا المحور على المقاييس الداخلية و الخارجية و التي تظهر الامكانيات المحتملة المتعلقة بتطور البيئة التحتية و القدرات البشرية و التكيف مع البيئة الخارجية بشكل عام .

◆ **أهمية بطاقة الاداء المتوازن** : يمكن إبراز هذه الأهمية من خلال مجموعة من النقاط هي : (لواج و لطرش ، 2017 ، صفحة 77)

◀ **تعد بمثابة الخرائط الاستراتيجية و كقاعدة لاتخاذ القرار** : تعد طريق منطقي متناسق يشرح و يوضح استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الانشطة قصيرة الاجل التي بدورها تخلق القيمة طويلة الاجل للعملاء كذا المساهمين .

◀ **مساهمتها في تصميم و تطبيق و متابعة استراتيجية المؤسسة** : بحيث يكون لها الدور في خلق درجة التطابق بين رسالة المؤسسة و اهدافها .

◀ **تساعد على التنبؤ بالمستقبل** : ينبغي للوحة القيادة الفعالة أن تساعد على التوفيق بين عدة محاور ، ترى للامام و للخلف ، تفكر و تتصرف تخلق ديناميكية في المؤسسة و منه تكون أداة لادارة الاداء تربط بين الاستراتيجية ( الاهداف ، عوامل النجاح الحرجة ) و التنفيذ ( مؤشرات قياس الانشطة ) .

كما يمكن أن تحقق المميزات التالية : (الجبالي ، 2016 ، صفحة 34)

◀ **تمكين الادارة من تحديد و وضع الاهداف الاستراتيجية بكل وضوح** .

◀ **المساهمة في ربط أهداف المؤسسة بنظام الحوافز** .

كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة " السبب و الاثر " و التي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الاهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة

### المطلب الثاني : تقييم أداء المؤسسة

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة في المؤسسة الاقتصادية لما توفره من مؤشرات ضرورية للطاقة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة وكذلك تبين إمكانيات العاملين الجسدية والفكرية وما يقدمونه من مستوى إنتاجي وقدراتهم على التكيف مع البيئة التي يعملون فيها ومؤشرات التطور التي تبدو على إمكانياتهم في هذه المجالات مستقبلا.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

### الفرع الأول : تعريف تقييم الاداء المؤسسي

تعددت التسميات التي اطلقها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الاداء فتارة يسمونها بتقييم الاداء و مرة يشرون إلى قياس الكفاءة إلا أن أكثر انتشار هو مصطلح تقييم الاداء ، من بين التعاريف المختارة ما يلي : (بلوناس و بوزيدي، 2011، صفحة 157)

◀ تقييم الاداء هو عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد و المؤسسة بالنسبة لانجازاتها في العمل و توقعات تنمية و تطورها في المستقبل .

◀ يقصد بتقييم الاداء هو دراسة و تحليل اداء المؤسسة لعملها و انتاجيتها و ملاحظة مدى نجاحها و مستوى كفاءتها و كذا للحكم على امكانية النمو و التقدم في المستقبل .

### الفرع الثاني : أهداف تقييم الاداء المؤسسي

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كما يلي: (تقرارات و حليمي، 2017، صفحة 8)

1. متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة: حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم لمهنتهم.

2. دفع العمال إلى الإجتهد أكثر في مهنتهم: فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.

3. إمكانية تثبيت العامل الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف (العامل) الجديد لفترة تريض قبل تثبيته في مهنته، والإستبعاد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته.

4. تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه.

5. تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختيار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإختبار والتعيين

### المطلب الثالث : تقويم أداء المؤسسة

في إطار الالتزام بثقافة الجودة و التميز و التحسين المستمر تقوم المؤسسات باتباع نظم و أساليب منهجية حديثة لإدارة كياناتها المؤسسية التزاما و حرصا منها للتميز و لكي تحافظ تلك المؤسسات على استمراريتها تميزها فانها تتبع أساليب منهجية للتحسين أطلق عليها أدوات و أساليب التحسين المستمر لمستويات الاداء . (سيد عبد النبي ، 2019، صفحة 5)

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.

### الفرع الاول : تعريف تحسين الاداء المؤسسي

◀ لقد عرف الخزامي تحسين الاداء المؤسسي بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف كل امكانياتها بالطريقة المثلى .(كرم عمار، 2009، صفحة 87)

◀ مفهوم تحسين الاداء التنظيمي :المقصود به استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، و يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الاربعة التالية .: الجودة ، الانتاجية ، التكنولوجيا ، التكلفة لان توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل ".(خلوف ، 2017، صفحة 22)

### الفرع الثاني : أساليب تحسين الاداء المؤسسي

بشكل أساسي هناك ثلاث أساليب لتحسين الاداء المؤسسي حددها هاينز و هي الاتي : (الجديدي ، 2010 ، صفحة 55)

#### أولاً : أسلوب تطوير أداء الموظف :

و هي من أكثر الاساليب صعوبة ل يتم من خلالها الاعتماد على عدة وسائل كالآتي :

◀ **الوسيلة الاولى :** تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه ايجابي نحو الفرد العامل بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها و ادراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى العامل بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الفرد العامل من خلال الاستفادة مما لديه من معارف جديدة أو ضعيفة تتطلب التطوير .

◀ **الوسيلة الثانية :** التركيز على المرغوب اي بين ما يرغب الفرد في أدائه و بين ما يؤديه على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالاداء تؤدي إلى زيادة تحسين الاداء و الوصول إلى أداء متميز من خلال السماح للأفراد بأداء الاعمال الذين يرغبون بالقيام بها و توفير الانسجام بين الافراد و اهتماماتهم .

◀ **الوسيلة الثالثة :** الترابط بين الاهداف الشخصية للفرد و أداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين و تطوير الاداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و أهداف الفرد العامل من خلال إظهار و تأكيد إن التحسين المرغوب في الاداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل .

#### ثانياً : أسلوب تحسين الوظيفة :

يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الاداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الاداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق قدرات و مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية ، بحيث يعتبر هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الاداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها و تكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الاقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح .26(خلوف، 2017، صفحة 26)

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

---

ثالثا: اسلوب تحسين بيئة العمل :

يعد الاهتمام ببيئة العمل أحد العوامل المحفزة المهمة لتحقيق الانجاز ، لذلك يجب أن تكون هناك إضاءة مناسبة و ديكور جيد مما ينعكس في نفسية الموظفين و شعورهم بالانتماء، بالإضافة العمل على خلق جو من التعاون ة التالف بين العاملين من خلق بناء فرق عمل و السعي نحو مشاركتهم في القرارات ، مما ينعكس على أدائهم و انتاجيتهم و بالتالي التأثير على أداء المؤسسة ككل . (عكر ، 2020، صفحة 30)

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

---

### الخلاصة

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى عرض الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي ، و ذلك من حيث الإشارة إلى ماهية الأداء و الأداء المؤسسي ، بالإضافة أساسيات الأداء المؤسسي من حيث العوامل التي من شأنها ان تؤثر عليه و كذا اساليب تقييمه و طرق و محاور تحسين مستوياته للارتقاء بالأداء التنظيمي المتميز .



---

الفصل الثاني :

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد :

أصبح العالم اليوم يتواصل عبر شبكة اتصال عالمية تنقله بجميع حواسه للإنسان دون أن يبرح مكانه للتفاعل مع من يريد في أي بقعة على وجه المعمورة و لا تأثير للمسافات عليها ، فقد ظهر مع بزوغ العصر الحاضر مجتمع جديد بكل المقاييس و الموصفات فارضا نفسه علينا ، و متدخلا بكل قوته في مناحي حياتنا العامة و الخاصة و في جميع المجالات التي يعمل فيها البشر في هذا العصر سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو دينية و غيرها ، و هو عصر مجتمع المعلومات .(فودة و آخرون، صفحة 05)

لقد شهد العالم ثورتين سابقتين و هما الثورة الزراعية ، و الثورة الصناعية ، أما ثورة المعلوماتية في بلا شك الثورة الثالثة التي نتج عنها تقدم جميع أنواع المعارف في شتى المجالات و الميادين ، و مما شك فيه أن العالم في السنوات القليلة الماضية شهد تقدما هائلا في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كاعتباره مظهرا من مظاهر العولمة التكنولوجية فلم تعد تعتمد المؤسسات على الانماط التقليدية في تسييرها بل توجهت نحو انماط ادارية جديدة تدعم التطور التكنولوجي بغية اللحاق بركب منظمات الدول المتقدمة ، (الرواشدة و آخرون، 2012/05/10-07، صفحة 171) ، و من خلال التطور الحاصل وجدت المؤسسات نفسها أمام حتمية التعامل مع هذه التقنيات للتغير من نمط أعمالها بشكل كلي و جزئي للاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات نظرا مالها من مميزات كتقريب المسافات و القضاء على حواجز الجغرافية فضلا عن الشفافية و السرعة في التعامل و اتخاذ القرارات ، لتبنى المنظمات على اختلاف اشكاها الادارة الالكترونية الرقمية الحاسوبية على اعتبار ظهورها مرهون بظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال . (قعيد و بنين ، 2018 ، صفحة 140)

### المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

تحتم ظروف العصر الرقمي بمتغيراته التي نعيشها بذل جهودات كبيرة في إنجاز الأعمال لمسايرة التغيرات السريعة المتلاحقة في كل المجالات و في هذا النطاق ، تلعب الإدارة الإلكترونية دورا رئيسيا في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري فهي تساهم في تطوير أساليبه و توفير المعلومات في الوقت المناسب و بأقل تكلفة . (عزوز و توام ، 2021)

تعد الإدارة الإلكترونية الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات و تحويلها الى منظمات الكترونية تستعمل شبكة الانترنت للتطبيقات المتطورة للحاسبات الالية في إنجاز جميع أعمالها و معاملات الإدارة من تخطيط و تنظيم توجيه و رقابة و إنجاز كل وظائفها من تسويق و تمويل و إنجاز الأعمال المكتبية بسرعة و دقة فائقة لذا نجد التوجه العالمي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بشقيها العام و الخاص لتحقيق السبق و الريادة في استثمار التقنية الإلكترونية . (العقابي و الربيعي ، 2018 ، صفحة 67)

### المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية و أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

اختلفت الآراء و الأفكار للباحثين في تحديد ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية ، فمنهم من يرى أنها مرتبطة بعصر المعلوماتية و ظهور الانترنت و منهم من يرى أنها أقدم من ذلك بكثير ، لذا فإن هذا المفهوم برغم من حداثة فإنه أخذ حيزا كبيرا من الاهتمام الباحثين و المتخصصين . (غالبا ، 2019 ، صفحة 718)

### الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن تعريف الإدارة الإلكترونية خضع للعديد من النقاشات من طرف مختلف المفكرين و المؤلفين ، و يتضح ذلك جليا في مختلف المراجع و الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم ، حيث نجد أن هناك محاولات ضبط مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثين في ميدان الإدارة الإلكترونية . (هنيدي ، 2017 ، صفحة 111)

الإدارة الإلكترونية هي ببساطة هي نظام تحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية و ذلك عن طريق القيام بخطوات رئيسية تبدأ بأعمال المنظمة ، و من ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يعمل على توفير الوقت و حجم الأعمال الورقية و كذلك الاعباء المالية التي يمكن توظيفها في أعمال أخرى ، مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجابيا على قدرات و كفاءة العاملين .

إن الإدارة الإلكترونية بكل بساطة هي الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد . (جمعة ، 2014 ، صفحة 09)

كما يمكن تعريفها على أنها العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال في تخطيط و توجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمؤسسة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . (إسماعيل ، 2010 ، صفحة 14)

كما يمكن صياغة تعريف للإدارة الإلكترونية بطريقة أخرى على أنها عملية مكيئة جميع مهام ، و أنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول الى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الاجراءات و القضاء على الروتين و الانجاز السريع الدقيق للمهام و المعاملات لتكوين كل ادارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا (كافي ، 2011 ، صفحة 60)

## الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

◀ و إنطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها مجموعة من العمليات التي تقوم على مكننة العمليات ( تخطيط ، تنظيم ، القيادة ، و الرقابة ) و الأنشطة من خلال الاعتماد كل الامكانيات و جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة من حيث الانتقال من الطريقة التقليدية من حيث تقديم الخدمات بالطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية التي يكون لها الدور في تحقيق الاداء المؤسسي ذا الكفاءة و الفعالية المطلوبتان .

### الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية

مع نهاية القرن الماضي و بداية القرن الحالي ، و في ضوء العولمة و انتشار الاقتصاد الشبكي ، و تزايد حدة المنافسة و تزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الانمط الادارية و الانظمة التي تستخدمها ، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية و التي تتميز بالعديد من الخصائص و منها : (رضوان، 2012، صفحة 21)

◀ **إنها إدارة بلا ورق :** حيث تعتمد على البريد الإلكتروني و الأرشيف الإلكتروني و الرسائل الصوتية و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و نظم المتابعة الإلكترونية .

◀ **إدارة بلا مكان :** و التي تقوم على الاجتماعات و المؤتمرات الإلكترونية و استخدام التليفون المحمول و العمل عن بعد و التعامل مع المؤسسات الافتراضية .

◀ **إدارة بلا زمان :** تعمل على مدار اليوم و الاسبوع و الشهر و السنة و لا تتقيد بحدود زمنية .

◀ **تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة :** و البعد عن التنظيمات الجامدة ، حيث المؤسسات الشبكية و الذكية و التي تقوم على أساس المعلومات و المعرفة .

◀ **إدارة الملفات و الوثائق بدلا من الحفظ و الكتابة .**

◀ **تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها .**

◀ **التركيز على الاجراءات التنفيذية و الانجازات .**

### الفرع الثالث : أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

بالنظر إلى ما شهدته الدولة في شكلها المعاصر من تطورات جوهرية مست جميع مناحي الحياة، و التي جعلتها تنتقل من دورها التقليدي كدولة حارسة إلى دورها الحديث كدولة متدخلة ، لذلك كانت الحاجة ملحة إلى إحداث تحول للإدارة باعتبارها أهم أداة للدولة في تحقيق أهدافها ، من نمط الإدارة التقليدية البطيئة و الرتيبة إلى نمط الإدارة العصرية التي تأخذ شكل الإدارة الرقمية ، و وفقا لذلك تلخص أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في التطورات المتصلة بالحاسب الآلي و بالاتصالات ، فضلا عن السرعة في إنجاز الاعمال و تقديم الخدمات و كذا تدعيم الثقة العامة بين الإدارة و الجمهور (إدارة – أفراد – الدولة) (تبون ، 2021 ، صفحة 65)

### **أولا : الأسباب الظاهرة :**

من بين الاسباب الظاهرة للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو التطور السريع في أساليب و تقنيات إدارة الاعمال مع توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على ازدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس مع الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل، و هذا ما جعل الإدارة الإلكترونية تكون امتدادا للتطور التكنولوجي في الإدارة بدء من إحلال الآلة محل العامل بالتخطيط و الرقابة بمساعدة الحاسب إلى أن جعل منها

الانترنت و شبكات الاعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الادارة مع التكنولوجيا ، يتضح هنا و أن التطور الهائل للتكنولوجيا و تغيير مفاهيم تسيير الادارة في كل دول العالم جعل لها أبعاد داخلية و خارجية يتمثل البعد الداخلي في حصر ميزانية الدولة و التحكم فيها بدقة متناهية بالإضافة إلى السيطرة على كل البيانات و الارقام الصحيحة في التعامل أما البعد الخارجي فيتمثل في مواكبة الدول المتقدمة في مجال التكنولوجيا عن طريق الحصول على المعلومة و المشاركة الفعلية عن طريق تطبيق النمط الالكتروني في التسيير و ذلك بدراسة ممكنات هذا التطبيق بطريقة سليمة تمر بعدة مراحل مهمة . (خبال و بن شهرة، 2021، صفحة 237)

### ثانيا :الأسباب الخفية :

إن المتتبع للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يلاحظ أنها أصبحت مصدر سيطرة لدى الشركات الكبرى باكتساب معلومة التقنية و بقائها حكرا على بعض الدول الكبرى هذا من جهة و من جهة ثانية ضعف هذا المجال لدى الدول النامية جعلها تخضع لبعض التنازلات للحصول عليها مما اضطر على أصحاب القرار استعمالها لأغراض سياسية هدفها إرضاء الجمهور لكسب أكثر ثقة منها لتسيير الادارة بارتياح و هذا بتحسين مستوى الخدمات بتجاوز الاخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله و تقليل التعقيدات الادارية و تجاوز الروتين و الاجراءات البيروقراطية و توسيع مجال الشفافية و الاصلاح الاداري عن طريق التقليل من الوساطة و المحسوبية ، و ما لاشك فيه أن مسألة التطور السريع للتكنولوجيا هدفها الاساسي اقتصادي ربحي بالدرجة الاولى كون أن العملية الهدف منها هو كسب المعلومة التقنية و بيعها للذي لا يحسن إتقانها و بالتالي مجال التعقيد في التعامل للحصول على التقنية من الدول الكبرى و لا بد و أن يخضع إلى شروط أهمها السرية و هذا بعدم الحصول على دراسات القبليّة للاستعمال مما يعقد التعامل أثناء تطبيق ممكنات التكنولوجيا في مجال التسيير الاداري بحدوث الفجوة الرقمية بين الدول المتطورة و الدول النامية ، بالإضافة الى الجانب القانوني و التشريعي و الذي ظهرت معه مشكلات كبيرة يصعب حلها أهمها عدم تحديد المسؤولية القانونية و النظام القانوني المتبع في هذا المجال . (خبال و بن شهرة، 2021، صفحة 238)

### المطلب الثاني : أهمية و أهداف الادارة الالكترونية

#### الفرع الاول :أهمية الادارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية أهمية كبيرة في العديد من الوظائف الخاصة بالمنظمة ، و تتبع أهمية الادارية الالكترونية من كونها تعكس أهم وظيفة في أية منظمة من شأنها المحافظة عليها متوازنة مستقرة أمام جملة من التغيرات المتسارعة كل يوم ، ألا و هي الادارة تلك الوظيفة التي تتميز عن بقية وظائف المنظمة من أنها تخطط و توجه و تنظم و تحفز و تراقب الوظائف الاخرى جميعها ، و تتجلى أهمية الادارة الالكترونية في عديد النقاط التي سنذكر منها الآتي : (قعيد و بنين ، 2018، صفحة 145)

1. **تحسين مستوى الأداء للمؤسسات و سرعة :** و تسعى الادارة الالكترونية على تحسين مستوى تقديم خدماتها من خلال " تبسيط إجراءاتها مما ييسر و يسهل الأعمال و المعاملات التي يتم تقديمها للمواطن و بالتالي بتحقيق التواصل ، " الذي كان يتم بصعوبة قبل ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي سرعت من عملية التواصل و قللت من الانتظار لإنجاز مختلف المعاملات .

2.  **مرونة و سهولة العمل :** بحيث يمكن للموظف بالمؤسسة من الدخول للشبكة الداخلية و القيام بالعمل في اي وقت و مكان يتواجد و يرغب فيه ، بالإضافة إلى سهولة عقد الاجتماعات و خاصة الطارئة منها بالنسبة للإدارات المتباعدة جغرافيا ، و

بالتالي في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح من السهل إنهاء المعاملات و استكمالها بمرونة عالية لا تتطلب حضور الاطراف المعنية لنفس المكان و في نفس الوقت عكس ما كانت تتم عليه المعاملات الادارية سابقا بحضور جميع الاطراف لنفس المكان و في زمن محدد لأهائها .

**3. الحد من ظاهرة الفساد الاداري و تحقيق الشفافية:** يعيد الفساد الاداري نوعا من السلوك المخالف للأعراف الاجتماعية و القيم الدينية و الاخلاقية ، و يقصد به تحقيق منافع شخصية و على هذا الأساس فهو إساءة استعمال الوظيفة للكسب الخاص ، فالفساد يحدث عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب أو ابتزاز أو رشوة لتسهيل عمل ما ، و الفساد الاداري استفحل بشكل كبير في الادارات و المؤسسات ، و العمل بأنظمة و وسائل الادارة الإلكترونية يجد من هذه الظاهرة ، و ذلك لان التعامل يكون بشفافية لان الموظف يكون مراقب و التعامل مع الادارة يكون علم بكل الاجراءات و القوائم و كل ما تحتاجه و بالتالي تسهل عملية الرقابة التي تعتبر الخطوة الاولى في القضاء على الفساد

**4. تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية كذلك في قدرتها على التعامل بفاعلية ز كفاءة مع المتغيرات التي يمر بها عصرنا الحالي . ( أبو العلا، 2013، صفحة 173)**

**5. يمكن تسميتها ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدائمة .**

### الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإلكترونية

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال جذري من الأساليب الادارية التقليدية إلى أساليب حديثة تقوم على تقنيات التكنولوجيا الاعلام و الاتصال قصد تجسيد عدد من الاهداف من بينها نذكر : (عطوي و عيسوي، 2017، صفحة 276)

- ◀ تسمح الادارة الإلكترونية بتحقيق الفعالية بما يمكن من الرفع في انتاجية المؤسسة الادارية .
- ◀ تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال توفير مختلف الخدمات التي تدرج ضمن احتياجات الأفراد و كذا تحسينها .
- ◀ تساعد على استعادة الثقة في الادارة التي تعد شرطا أساسيا من شروط الحوكمة الرشيدة .
- ◀ تساهم في تعزيز الديمقراطية الإلكترونية من خلال تمكين الافراد من المشاركة في المسار التشاوري و تعزيز الشفافية بما يمكن من محاربة الغش و الفساد.

### المطلب الثالث : إيجابيات و سلبيات الإدارة الإلكترونية

يمكننا تحديد أهم إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية و سلبياتها من خلال ما يلي : (الجزاوي، 2018، الصفحات 148-149)

### الفرع الاول : إيجابيات الإدارة الإلكترونية

- ◀ تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة ، حيث تصب كل الادارات بياناتها و بشكل منظم في النظام ( The System) و الذي يمثل الذاكرة المؤسسية المركزية .
- ◀ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها . حيث أصبح من السهولة الحصول على كافة البيانات التي يحتاجها متخذ القرار مباشرة من النظام ما دام ذلك من ضمن صلاحياته التي يكلفها له قانون المنظمة
- ◀ تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الادارة المختلفة و التي يمكن أن تؤدي ممن يحمل صلاحياتها و هو في مكتبه ، الامر الذي ينعكس على تقليل التكلفة على المدى الطويل .
- ◀ إدارة و متابعة الادارات المختلفة للمنظمة و كأنها وحدة مركزية .

## الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- ◀ توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .
- ◀ توفير البيانات و المعلومات للمستفيدين بصورة فورية
- ◀ التعلم المستمر و بناء المعرفة
- ◀ تقليص الفجوة المعرفية الالكترونية بحيث تنطوي على التأكد من أن برامج الادارة الالكترونية قادرة على المساعدة في تكوين فرص من خلال تثقيف اولئك الذين لا يستطيعون الوصول للتكنولوجيا ، أو الذين لا يستخدموها أو لا يشعرون بالارتياح في التعامل مع التكنولوجيا .(علك حافظ و حسين عباس، 2014، صفحة 259)
- ◀ خلق جيل جديد يتعامل بالثقة المتبادلة مع مؤسسات الدولة
- ◀ مراعاة التغيير في المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الانتقال في المجال الاداري نحو ايجابيات التعاملات

### الفرع الثاني : سلبيات الادارة الالكترونية

- ❖ **مشكلة البطالة:** الاعتماد على الاجهزة الالكترونية في القيام بالأنشطة الحياتية يؤثر على سوقا عمالة و الطلب عليها
- ❖ **مشكلة التفكك الاجتماعي:** مزيد من التفكك الاجتماعي يتوقع أن يوجهه انسان القرن الحادي و العشرين نفي حالة الاعتماد الكامل على المعلوماتية في القيام بالأنشطة الحياتية المختلفة و منها الادارة الالكترونية لان أداء الأنشطة الحياتية من قبل الانسان في منزله سيقب من فرص الاتصال الجماهير يبين البشر و بالتالي فقدان جزء كبير من العلاقات الاجتماعية و التي تنشأ غالبا في أماكن التجمع مثل مواقع التعليم و التسوق و العمل و أماكن الترفيه و غيرها .
- ❖ **فقدان الخصوصية:** إن ثورة المعلومات داخل نمط الادارة الالكترونية تقضي على خصوصية الافراد و حقهم في الحفاظ على حرمتهم و أسرارهم الخاصة ، فقواعد البيانات المرتبطة ببعضها البعض و التي تحتوي على أسماء الافراد و عن وظائفهم و حالاتهم الاجتماعية و الصحية بل و نوعية مشترياتهم يهدد مستقبلهم و قد يعرضهم لمخاطر لم تكون في حساباتهم و من المتوقع أن تزداد قدرة الاخرين على رصد تحركاتهم .

### المطلب الرابع: أنماط الادارة الالكترونية

تأخذ الادارة الالكترونية أنماطا مختلفة و أشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنظمة بما يحقق أهدافها و أهداف المنظمة ، و يمكن تحديد بعض هذه الانماط المتعلقة بالإدارة الالكترونية على النحو التالي (أبو هاشم الشريف و آخرون ، 2013، صفحة 65)

#### الفرع الاول : التجارة الالكترونية

لقد عرفت منظمة التجارة العالمية بانها مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات و تأسيس الروابط التجارية و توزيع و تسويق و بيع المنتجات عبر شبكة الانترنت ، كما أشار البعض بان التجارة الالكترونية تطلق على مجمل الخدمات التجارية التي تعتمد على الوسائل الالكترونية كالتبادل الالكتروني للبيانات و التحويلات الالكترونية للأموال و البريد الالكتروني و النشرات الالكترونية و غيرها من الخدمات التي تتعامل بها المؤسسات و الشركات . (شاهين محمد ، 2017، صفحة 16)

#### الفرع الثاني : الحكومة الالكترونية

يعبر عن استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تطبيقات المختلفة من أجل توفير خدمة مميزة للمواطنين و الشركات و المستثمرين و جميع متلقي الخدمة، و بمعنى آخر هي انتقال الحكومات من تقديم الخدمات العامة و المعاملات من شكلها الروتيني التقليدي إلى الشكل الإلكتروني عبر الانترنت . (المبيضين، 2020، صفحة 13)

### الفرع الثالث : التعليم الإلكتروني

يقصد به استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد أساسا على المهارات اللازمة للتعامل مع شبكة المعلومات الدولية بعض الوسائط التكنولوجية مثل كونفراس و التليفزيون التعليمي و الاقمار الصناعية من أجل التفاعل بين الطلاب الاساتذة الإلكتروني دون التقيد بحدود الزمان أو المكان . (محمد عامر، 2018، صفحة 13)

### الفرع الرابع : الصحة الإلكترونية

هي استخدام التقنيات و نظم المعلومات و وسائل الاتصال الحديثة في مختلف مجالات القطاع الصحي و ذلك بهدف التواصل الجيد و الفعال مع المرضى و الارتقاء بالخدمات الصحية و القطاعات الصحية المختلفة . (ناصر و آخرون، 2017، صفحة 07)

### الفرع الخامس : النشر الإلكتروني :

هو ذلك النوع من النشر تم طرحه كمصطلح سنة 1980 الذي يتم فيه توزيع المعلومات عبر شبكات الحاسب الالي أو تحميل معلومات على أحد الاشكال أو الوسائط التي يتم تشغيلها من خلال الحاسب الالي . (علي جمعة ، 2018، صفحة 06)

### المبحث الثاني : تطبيق الادارة الإلكترونية

في ظل دخول العالم في حقبة جديدة من التغييرات بسبب إنتاج الكميات الكبيرة من المعلومات و المعارف القادرة على النمو و التزايد بشكل لم يسبق له مثيل ، و أصبح المستقبل مرهونا بالقدرة على اختزان المعلومات و استرجاعها و بثها بكفاءة عالية و بالفعالية المطلوبة ، و لقد أصبح النجاح في مختلف المجالات مقترنا بمستوى استخدام الوسائط المعلوماتية ، فلم تحتل الدول الكبرى مواقع على خريطة التقدم إلا بفضل ما أحرزته من نجاح في تمكّنها من التكنولوجيا المتقدمة مثل الإلكترونيات الدقيقة و تكنولوجيا المعلومات و الذي ادى إلى ظهور الادارة الإلكترونية . (محمد جاد و أحمد ، 2010، صفحة 41)

### المطلب الأول :متطلبات تطبيق الادارة الإلكترونية

يعبر عن متطلبات الادارة الإلكترونية بأنها مجموع أو كل ما يجب توافره من عناصر ( بشرية و مادية أمنية و كذا تقنية ) مما يتيح تنفيذ العملية الادارية بأساليب تكنولوجية حديثة تسهم في النجاح برامج الادارة الإلكترونية . (الدعيس و علي محسن ، 2018، صفحة 108)

### الفرع الاول : المتطلبات الادارية :

لابد من ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة و فاعلية مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، و مع قدرتها على الابتكار و إعادة هندسة الثقافة التنظيمية و صنع المعرفة ، و لذا فانه لتطبيق الادارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الادارية منها : (العازمي، 2020، صفحة 379)

أ. تحديد أهداف و غايات الادارة بشكل واضح .

ب. التخطيط الفعال لاحتياجات النظام .

ج. مشاركة الادارات الرئيسية في المؤسسة في الاعداد و التصميم للنظام .



د. الرقابة و المتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام المعلومات .

الفرع الثاني : المتطلبات التقنية و المادية :

و تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية و التي تشمل تطوير و تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة و جاهزة للاستخدام و استيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت ، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات و حاسبات آلية و أجهزة و معدات و أنظمة و قواعد البيانات و البرامج و توفير خدمات البريد الرقمي ، و توفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن و تقسم البنية التحتية إلى : (العبيدي، 2014، صفحة 72)

- أ. البنية التحتية الصلبة للإدارة الإلكترونية : و تتمثل في كل التوصيلات الارضية و الخلوية عن بعد و أجهزة الحاسوب و الشبكات و تكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الاعمال الإلكترونية و تبادل البيانات الإلكترونية .
- ب. البنية التحتية الناعمة للأدرة الإلكترونية : و تشمل مجموعة من الخدمات و المعلومات و الخبرات و برمجيات النظم التشغيلية للشبكات و برمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الاعمال الإلكترونية .
- ج. بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الادارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى.

الفرع الثالث : المتطلبات الامنية :

بالرغم من التقدم التكنولوجي و المعرفي الذي تم التوصل إليه إلا أن التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات و تخزينها إلكترونياً و إتاحتها للجميع بشكل متساوي و من بين الاجراءات التي تستلزمها الادارة الإلكترونية فيما يلي : (حارش و خوجة، 2021، صفحة 176)

- أ. وضع السياسات الامنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت .
- ب. وضع القوانين و اللوائح التنظيمية و العقوبات الامنية التي تحد من السطو الإلكتروني و انتهاكات خصوصية المعلومات في الادارة الإلكترونية .

ج. تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية ، و خاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصية و تعاملاته عبر الشبكة .

إضافة إلى ما سبق هناك أيضا متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منها :

- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية تحدد حسب طبيعة عمل و تطبيقات المنظمة
- يجب على الادارة العليا في المنظمة دعم أمن المعلومات لديها .
- يجب على الادارة العليا في المنظمة دعم أمن المعلومات لديها
- يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في المنظمة لأشخاص محددین
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل و الشبكات الحاسوبية
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل أمن
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها و تخزينها و نقلها على مختلف الوسائط .

## الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

### الفرع الرابع : المتطلبات البشرية :

إن العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مؤسسة ، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و عليه يجب توفير العناصر المؤهلة و مواصلة تدريبها و تنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده . (العازمي، 2020، صفحة 379)

### الفرع الخامس :المتطلبات المالية :

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير الموارد المالية من أجل الحصول على البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الاجهزة و انشاء المواقع و ربط الشبكات ، و لتصميم و تطوير الالكترونية اللازمة لتطبيقات الادارة الالكترونية و للاستعانة بالمدرين المؤهلين لتدريب القوى البشرية . (السميري ، 2009، صفحة 88)

### المطلب الثاني : مراحل تطبيق الادارة الالكترونية

إن إدارة الالكترونية كغيرها من المناهج الادارية تقوم على سلسلة من المراحل نذكرها بالتسلسل الاتي : (بن عبيد ، 2019، الصفحات 47-49)

### الفرع الاول :المرحلة الاولى : التحضير لعملية التحول :

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل التحول حيث يتم فيها التحضير لعملية التحول من خلال تهيئة الظروف و توفير الامكانيات الضرورية لعملية التحول ، فاذا أصدرت إدارة المؤسسة قرارا بالتحول إلى الادارة الالكترونية و هذا بعد دراسة الجدوى من التحول و المفاضلة بين البدائل المختلفة ، و تحديد الرؤية و أهداف التحول و إستراتيجية فإن الادارة تقوم بتكوين فريق العمل الذي يشرف على تجسيد المشروع و متابعته بحيث يجب أن يتضمن الفريق متخصصين و خبراء في المجال ، يقومون بعملية التحضير للمشروع من حيث ( إعداد الدراسة الاولية ، وضع خطة التنفيذ ، تحديد المسؤولية ، متابعة التقدم التقني )

### الفرع الثاني :المرحلة الثانية : رقمنة العمليات الحالية :

تمت هذه المرحلة رقمنة الوظائف الداخلية للمؤسسة عبر و ربط جميع الاقسام و المكاتب عن طريق بناء الشبكة الداخلية ، الانترنت و إدخال البيانات و حفظ المستندات الورقية إلكترونيا من خلال تصويرها بالماسحات الضوئية و تكوين قواعد البيانات الأساسية .

### الفرع الثالث :المرحلة الثالثة : الظهور الالكتروني :

تمثل هذه المرحلة في التواجد على الشبكة الخارجية أو الانترنت من خلال انشاء موقع إلكتروني للمؤسسة و قد تعتمد المؤسسة موقع مخصص لكل فرع أو علامة تجارية أو منتج ، و تهدف هذه المرحلة لإعلام الافراد و المؤسسات بالموقع الالكتروني ، بحيث يتم التركيز في هذه المرحلة على كثافة المعلومات و نوعيتها و فائدتها و مدى تحقيقها لرضا المستخدمين .

### الفرع الرابع :المرحلة الرابعة : التفاعل الالكتروني :

في هذه المرحلة تتوفر ميزات متقدمة تسمح بالاتصال في اتجاهين ، بحيث يمكن تنفيذ بعض المعاملات أو جزء منها مباشرة على الشبكة و عن بعد ، أي يمكن للافراد الحصول على بعض الخدمات عبر الشبكة ، فيمكن ملاً النماذج الالكترونية مباشرة على الخط ، و إرسال الطلبات و الاستفسارات و الملاحظات للمؤسسة عبر البريد الالكتروني ، كما يمكن للمؤسسة في هذه المرحلة

إضافة قاعدة بيانات تتيح للزبائن البحث و احتساب تكاليف المنتجات و رسوم شحنها و الاطلاع على نماذج للمنتجات و في هذه المرحلة يتم التركيز على الخدمات الاكثر طلبا من المستخدمين .

### الفرع الخامس :المرحلة الخامسة : التبادل الالكتروني :

تتجاوز هذه المرحلة مجرد عملية الاتصال و الحصول على المعلومات إلى التبادل المالي ، بحيث يتم الحصول على الخدمة فعليا و دفع قيمتها ، أو ما يعرف بتبادل المنفعة و القيمة ، أي يتم الدخول في تطبيقات الاعمال الالكترونية بحيث يمكن تنفيذ عمليات التجارة الالكترونية مثل إرسال الطلبات و استلام العينات و العروض ن و اتمام عملية التفاوض و إبرام العقود عبر الشبكة و تتطلب هذه المرحلة تفعيل وسائط الشحن و قنوات توصيل الخدمة ن كما تبرز أهمية اثبات الهوية و الاعتراف بالتوقيع الالكتروني ، بطاقات الائتمان و وسائل الدفع الالكتروني ، إذن في هذه المرحلة يكون بمقدر المتعاملين مع المؤسسات الحكومية تسديد الضرائب و الغرامات و استخراج التراخيص على مدار الساعة

### الفرع السادس :المرحلة السادسة : التكامل و التقييم :

تتميز هذه المرحلة بوجود بوابة إلكترونية واحدة تجمع جميع فروع و خدمات و منتجات المؤسسة ، و تفعيل جميع الشبكات ( الانترنت ، الاكسترانت و الانترنت ) و دمج قواعد قواعد البيانات المختلفة . في هذه مرحلة يتم تحويل جميع العمليات و الخدمات الممكنة إلى الشكل الالكتروني ، و تصبح الخدمات تعتمد أساسا على الشبكة و لا يمكن الاستفادة منها بالطرق التقليدية في مقر المؤسسة ، كما يتضمن الموقع كل المعلومات التي تهتم المتعاملين ، و تشمل هذه المرحلة تحقيق التكامل الافقي و الترابط على مستوى الاقسام الداخلية للمؤسسة و فرعها.

### **المطلب الثالث :وظائف الادارة الالكترونية**

تندرج ضمن الادارة الالكترونية أربع وظائف إدارية أساسية ( التخطيط الالكتروني ، التنظيم الالكتروني ، القيادة الالكترونية و كذا الرقابة الالكترونية ) . ( شيلي ، 2019 ، صفحة 469 )

### الفرع الاول : التخطيط الالكتروني :

**أولا :تعريف التخطيط ( التقليدي ) :** أن التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق و الترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الاهداف التي تريدها الادارة و البحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها كذلك محاولة التنبؤ أو توقع المعوقات التي يمكن أن تعترضها و كيفية التغلب عليها . (المغربي، 2020، صفحة 05)

**ثانيا :تعريف التخطيط (الالكتروني ) :** بينما التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام لا يختلف عن التخطيط التقليدي و ذلك لان كلاهما ينصب على وضع الاهداف و تحديد وسائل تحقيق هذه الاهداف إلا أن الاختلافات الاساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات : (خليل ، 2014 ، صفحة 120)

إن التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة و المرنة و الانية و قصيرة الامد و قابلة للتحديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الاهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة و عادة ما يكون تغيير الاهداف يؤثر على كفاءة التخطيط.

## الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تساعد على استمرارية كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع ( وضع التقارير الفصلية ) إلى التخطيط المستمر .

ثالثا: الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الالكتروني :

إن فكرة تقسيم العمل الاداري التقليدية بين إدارة تخطيط و عمال ينفذون يتم تجاوزها تماما في ظل الادارة الالكترونية فجميع العاملين يعملون عند الامامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الالكتروني.

الجدول رقم (01): يحدد الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الالكتروني

معيار التصنيف	التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني
الاهداف	يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في فترات مستقبلية	أهدافه تمتاز بالديناميكية (حركية) وإتساع إتجاهها ومرونتها وقابليتها للتجديد والتحدد والتطور المستمر.
تدفق المعلومات	يحتاج إلي جمع وإعداد للمعلومات.	إستمرار تدفق المعلومات
تقسيم العمل	عتمد علي التخطيط من أعلي إلى أسفل	هو تخطيط أفقي ومتداخل

المصدر : حسن محمد السعيد يوسف سالم ، (2015)، ما هي الفروق الجوهرية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي ؟ وما هي أنواع نظم التخطيط الإلكتروني ؟ ، الموقع الالكتروني :

<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/237456 / 30/04/202310:23:16>

الفرع الثاني : التنظيم الالكتروني :

أولا : تعريف التنظيم (التقليدي) :لقد انصت جوهر التطور الحقيقي في مجال الادارة في وظيفة التنظيم هو الاكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من أي وظيفة أخرى من وظائف الادارة ، و التنظيم هو ترتيب الانشطة بطريقة تسهم في تحقيق الاهداف المحددة للمؤسسة ، و هو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها و ميزتها الادارية ، و هذا ما يظهر من خلال المكونات الاساسية للتنظيم و التي تشمل بالهيكل التنظيمي باعتباره الاطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام و الموارد تجميعها في أقسام إدارات المؤسسة و التنسيق بينها لتحقيق أهدافها إضافة إلى تقسيم الاداري و هو قاعدة تجميع المراكز للمؤسسة و على الادارة و جميع العاملين بها الالتزام به في التوجيه و أنجاز الاعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك و سلسلة الاوامر و الرسمية و أخيرا المركزية و اللامركزية . (شيلي ، 2019، صفحة 470)

ثانيا : تعريف التنظيم (الالكتروني) :بحيث اعتبار عبود نجم عبود التنظيم الالكتروني على أنه ذلك الاطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطات و المهام و العلاقات الشبكية الافقية من اجل أنجاز الهدف المشترك لاطراف التنظيم فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل و الخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتناسم . (الحسيني و الخيال، 2013، صفحة 63)

ثالثا: الفرق بين التنظيم التقليدي و التنظيم الالكتروني :

كما ان التنظيم الالكتروني للمؤسسات المعاصرة يعتمد على اجراء تغييرات في مستويات و شكل الهياكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الطويل الى الشكل المفرطح كما يتطلب ايضا احداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة كل مشكلات

## الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

التنظيمات الادارية التقليدية و القضاء عليها، و بالتالي يصبح التقسيم الاداري قائما على اساس الفرق بدلا من التقسيم الاداري على اساس الوحدات ، الأقسام و الانتقال من سلسلة الاوامر الادارية الخطية الى وحدات المستقلة و السلطة الاستشارية و من التنظيم الاداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر الى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين و من اللوائح التفصيلية الى الفرق المدارة ذاتيا ، و من مركزية السلطة الى تعدد مراكز السلطة(عيدوني و بن حجوبة ، ديسمبر 2017، صفحة 225)

### الجدول رقم (02) : يوضح الفرق بين التنظيم التقليدي و التنظيم الالكتروني

القيود التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
الهيكل التنظيمي	التنظيم العمودي الهيكل قائم على الوحدات الثابتة . تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة التنظيم أعلى أسفل . مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد.	التنظيم المصفوفي . الهيكل القائمة على الفرق تنظيم الوحدات المصغرة مخطط من اليمين على اليسار . مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الاداري	على أساس الاقسام أو الوحدات . تقسيم تقليدي .	التنظيم القائم على الفرق . التنظيم القائم على تحالفات
سلسلة الاوامر	السلطة الهرمية . سلسلة الاوامر الخطية التنظيم إداري الرئيس المباشر .	السلطة الاستشارية الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا تعدد الرؤساء المباشرين
الرسمية	اللوائح و السياسات التفصيلية القواعد و الاجراءات جداول العمل القيادية المجدولة	السياسات المرنة الفريق المدار ذاتيا جداول العمل المرنة و المتغيرة
المركزية و اللامركزية	المركزية : السلطة في القمة اللامركزية : السلطة الموزعة	تعدد مراكز السلطة الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا

المصدر : بن عبيد عبد الباسط ، (2018/2019) ، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة المحلية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، ص .62  
الفرع الثالث : القيادة الالكترونية :

أولا : تعريف القيادة ( التقليدية ) : لقد عرف LWOLMAN القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجه و التحكم في الآخرين أمرا ناجحا " (الغراوي ، 2020 ، صفحة 12)

ثانيا : تعريف القيادة ( الالكترونية ) : فحين تشير القيادة الالكترونية على أنها العملية التي تقوم بتحقيق التوازن بين العديد من الادوار و تنفيذها عن طريق تقنيات الاتصالات و لديها قدرات لجعل الناس و الادوات و الموارد تعمل معا لتحقيق نتائج عالية ، و عليه فهي عملية تتم داخل سياق بيعة الاعمال الالكترونية و تتوسطها تقنية المعلومات و الانترنت و يعبر عنها بوجهات جديدة تربط بين القيادة التقليدية و ممارسات عبر الانترنت . (هاشم الشريف، 2013 ، صفحة 367).

ثالثا : الفرق بين القيادة التقليدية و القيادة الالكترونية :

## الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (03) : يوضح الفرق بين القائد التقليدي و القائد الالكتروني

القائد التقليدي	القائد الالكتروني
الشفاع - متيقظ	مبشر - مراتب
ودي - سريع الحركة	صريح بقوة - الاسراع حركة
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الاقل
واضح التركيز	كثير التركيز
يكره الغموض	يحب الغموض

المصدر: عنتر بن مرزوق و آخرون ، (2018) ، إدارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية ، مركز الكتاب الاكاديمي ، الاردن ، عمان ، ص.114

الفرع الرابع : الرقابة الالكترونية :

أولاً: تعريف الرقابة ( التقليدية ) : فالرقابة الادارية تشير إلى تلك العملية التي تحاول التأكد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الاهداف التي سبق تحديدها ، فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات و تصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعده في تحديد الاهداف المستقبلية و وضع المعايير او المقاييس اللازمة .(القدومي و آخرون، 2015، صفحة 162)

ثانياً: تعريف الرقابة ( الالكترونية ) :و يمكننا القول أن الرقابة الالكترونية هي الرقابة التي تعتمد على استخدام الحاسوب و التكنولوجيا لمراقبة أداء الموظف و الاشراف عليه و تقييمه بشكل مباشر ، و هذا وفقا لاساليب متعددة بغية الوصول للمعلومات و تقنين الدخول إليها و إمكانية نشر اللوائح و الاجراءات الخاصة بالخدمات الادارية و معايير تقييمها و اتاحة الاطلاع عليها إلكترونياً .(خلاف، 2021، صفحة 60)

ثالثاً: الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الالكترونية :

الجدول رقم (04) : يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الالكترونية

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

المصدر : بوزكري جيلالي ،(2016/2015)، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال و التسويق ، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، ص 75.

### المطلب الرابع : معوقات الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تواجهها الدول و المنظمات عند قيامها بتطبيق أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية لديها و الدخول على عالمها ، و تتمثل أهم هذه المعوقات كما يلي : (الطالب و الزعاير ، 2020 ، الصفحات 43-44)

#### الفرع الاول : المعوقات اللغوية :

إذا تظهر هذه التحديات بصفة أساسية في وجود العديد من اللغات العلمية التي يمكن كتابتها على صفحات المواقع الإلكترونية ، الامر الذي يؤدي إلى الحيرة عند اختيار اللغة التي سوف يتم من خلالها إنجاز أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية .

#### الفرع الثاني : المعوقات الثقافية :

تتمثل بصفة رئيسية في وجود الكثير من الفروق الثقافية الشاسعة بين المستهلكين و العملاء في كثير من دول العالم ، حيث توجد الكثير من الأشياء التي يمكن اعتبارها بمثابة مسلمة أساسية في المجتمعات الشرقية و التي لا تعتبر كذلك في المجتمعات الغربية :

- ✓ ارتفاع نسبة أمية الحاسوب و الامية التقليدية .
- ✓ إعاقة اللغة .
- ✓ أنشطة تعليمية غير متطورة

و على غير المعوقات اللغوية و الثقافية يمكننا طرح جملة من المعوقات التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية ، التي تشمل عدم قناعة بعض المسؤولين باستخدامها داخل المؤسسات الادارية بالإضافة إلى جملة من المعوقات الاخرى (ضو و المصراحي، 2021 ، صفحة 14) التي يمكن تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة ، و أنها ما زالت قيد التجربة الحديثة و يمكن تصنيفها كمعوقات تنظيمية و بشرية و معوقات فنية و أخرى مالية . (لعشاب و بن داود، جانفي 2017 ، صفحة 612)

#### الفرع الثالث : معوقات تنظيمية :

من بين المعوقات التنظيمية يمكننا ذكر فيما يلي :

- ✓ التمسك بالمركزية و عدم الرضى بالتغيير التنظيمي
- ✓ اختلاف نظم و أساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة
- ✓ عدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة .

#### الفرع الرابع : المعوقات البشرية :

و من أهم تلك المعوقات ذات الطابع البشري نذكر :

- ✓ انخفاض الخبرات التكنولوجية و الكفاءات العالية في تقديم الخدمات .
- ✓ ضعف طرق تقييم الخدمات التي تقوم بها الكوادر البشرية
- ✓ انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا و تطبيقاتها بل و تبني مواقف سلبية منها .
- ✓ قلة دراية صناعات القرار في المنظمات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات .

#### الفرع الخامس : المعوقات التقنية :

## الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

إن المعوقات التقنية التي يمكن أن تواجه الإدارة الإلكترونية تتمثل في ضعف قطاع المعلوماتية خاصة في الدول النامية التطور السريع لتقنيات الحاسوب مما جعل بعض أجهزة الحاسوب القديمة عديمة الفائدة و عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت و مشكلات إصلاح و تحديث أجهزة الحاسوب لضعف الموارد المادية ، بالتالي ضعف الموارد المادية تؤدي إلى عدم إقامة بنية تحتية تقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من نصب و تركيب استخدام الحاسبات و خطط هواتف أرضية تدعم تقنية الانترنت المتطورة يعيق تطبيق التعليم الإلكتروني . ( عبد الغني و آخرون، 2022، صفحة 35)

الفرع السادس: المعوقات المالية :

و تتلخص فيمايلي : (عوض الحسنات، 2011، صفحة 99)

✓ السرعة الكبيرة لتقدم التقنيات الإلكترونية مما يؤدي في معظم الحالات إلى تغييرات كبيرة في الانظمة القائمة ، حيث يتطلب ذلك موارد مالية كبيرة.

✓ عدم القيام بدراسة جدوى من الناحية الاقتصادية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و تجهيزاتها .

✓ التكلفة العالية لخدمات الانترنت و الاتصالات

✓ ارتفاع التكاليف المتعلقة بتقنيات الإدارة الإلكترونية

✓ ضعف التمويل الحكومي لمشاريع الإدارة الإلكترونية .

بحيث يرى أحد الباحثين أن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث و توفير كافة مستلزماته ، لكن معظم المؤسسات تعاني من النقص في الامكانيات المالية اللازمة لمثل هذه المشاريع و ذلك بسبب ضعف الدعم السياسي و المالي ، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسيا من قبل القيادات العليا و يدعم ماليا ليؤمن له فرصة الاستمرار و التطور.

الفرع السابع : المعوقات التشريعية :

من المعوقات التشريعية نذكر : (مكيد و بوزكري، 2008، صفحة 230)

عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية و اعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقتها .

عدم صلاحية الانظمة و اللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الإلكترونية ، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الانظمة و اللوائح التي تضبط علاقات العمل و التعاون داخل الإدارات الإلكترونية .

تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني و التعامل مع البريد الإلكتروني و التحقق من شخصية طالب الخدمة ، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات و تحقق الفائدة المرجوة منها .

غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية و تضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم ، و بخاصة الحاسبات البنكية و المستندات ذات الخصوصية و أسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية .

**المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي .**



على اعتبار أن موضوع البحث يتعلق بشكل مباشر حول أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء المؤسسي ، و بعدما تناولنا المواضيع الاساسية لمفهومي الادارة الالكترونية و اداء المؤسسة ، فسوف نلتمس في هذا المبحث تأثير كل بعد من أبعاد الادارة الالكترونية في تحسين الاداء المؤسسي في محاولة للوصول إلى ما يسمى بالاداء المتميز .

### **المطلب الأول : التخطيط الإلكتروني و تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي**

يساهم التخطيط الإلكتروني في تحسين مستويات الاداء من خلال: (موسي و قريشي ، 2011، صفحة 94)

- ◀ نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا الى ممارسة للمستويات التنفيذية و هذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم و من جهة اخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية ؛
- ◀ جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل السوق و حاجات العملاء المحتملة و على هذا الاساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق و هو احد اهم مؤشرات البقاء.
- ◀ زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات .
- ◀ دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة و تقويم كل بديل .
- ◀ زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع و النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية .
- ◀ القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة .

### **المطلب الثاني : التنظيم الإلكتروني و تأثيره على تحسين الاداء المؤسسي**

التنظيم يعد وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط إذ يتم تحويل الاخير إلى واقع قابل للتنفيذ، و أصبحت عملية التنظيم تنفذ بشكل أكثر كفاءة و فعالية نتيجة التطورات الواسعة في مجال تكنولوجيا المعلومات و تسمى وظيفة التنظيم بـ (التنظيم الإلكتروني ) إذ من خلاله يسمح للأفراد بالاتصال والتعاون فيما بينهم والتواصل الواسع بين جميع العاملين في المؤسسة عن طريق الشبكة الداخلية intranet مما يحقق التواصل الحقيقي في كل مكان من المؤسسة. (الحيالي ، 2021)

### **المطلب الثالث : القيادة الإلكترونية و تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي**

يعد القادة أحد أهم المحركات الرئيسية في المنظمة من خلال قدرتهم على التأثير على سلوك الافراد لتحقيق الاهداف و قد افرزت الكيانات الإلكترونية أهمية توفر قادة الكترونيين ذوي المعارف و مهارات و بالتالي الاعتماد على قادة الكترونيين كاتجاه حديث قادر على احداث التغيير و استغلال الفرص التي توفرها تقنيات الاتصالات و المعلومات و هذا مما يصاحبه ضمان أداء مؤسسي أكثر كفاءة و فعالية . (الشهري ، 2018، صفحة 50)

### **المطلب الرابع : الرقابة الإلكترونية و تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي**

لا شك ان عملية الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة و شبكة المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة انية و شاملة و هذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالاتي : (موسي و قريشي ، 2011، صفحة

95)

- ◀ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي و في الان لا بد من الرقابة القائمة على الماضي و هي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير .

- ◀ انها تحقق الرقابة المستمرة بدل من الرقابة الدورية بما يولد تدفق مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها اوقات متباعدة و بشكل دوري
- ◀ تحفز الرقابة الالكترونية العلاقات العامة على الثقة و الجهد الاداري المطلوب .

### الخلاصة

لقد تمكنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على جملة من العناصر بما فيها طرح مجموع التعاريف التي طرحت من قبل الباحثين ، و على اعتبار ان الادارة الالكترونية كغيرها من بين الفلسفات الادارية المعاصرة تقوم في اساسها على جملة من الاهداف و الفوائد فلقد تم طرحها في شكل عناصر ، كما اشرنا كذلك في هذا الفصل لمجموع المتطلبات، و المبدأ الجوهرية التي من شأنها تحقق التطبيق الفعال ، و بهدف تقديم تصور عام حول الادارة الالكترونية و دراستها تم طرح اهم المراحل التي تركز عليها ، و كذا سلطنا الضوء على بعض اهم الصعوبات او المعوقات التي قد تحد من تطبيق هذا المنهج بفاعلية .

و في الختام التمسنا الاشارة الى دراسة علاقة التأثير القائمة بين الادارة الالكترونية و مساهمتها في تحسين الاداء المؤسسي وفقا لإطارها النظري .

الفصل الثالث :

الإطار الميداني للدراسة

### تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم المفاهيم و الابعاد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة و تكملة لمعالجة الاشكالية المطروحة نحاول في هذا الفصل توضيح أثر الادارة الالكترونية في تحسين مستوى الأداء المؤسسة ، و ذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات الاقتصادية و ليقع اختيارنا على مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة - نظرا للعديد من الاعتبارات ، و لكونها أحد أهم المؤسسات رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدمات الجديدة.

من خلال ما سبق سنحاول التطرق إلى تحديد الاثر القائم بين الادارة الالكترونية و اداء المؤسسة و فقا لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما هو موضح فيما يلي :

**المبحث الاول :** عرض عام عن المؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

**المبحث الثاني :** الاطار المنهجي للدراسة

**المبحث الثالث :** تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول : عرض عام عن مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

يعيش العالم اليوم ثورة حقيقية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ولم يعد بإمكان أي دولة ان تتطلع للإنجاز والتطوير، بهدف تحقيق التنمية المستدامة علي كافة الاصعدة، دون ان يكون هذا القطاع أحد ركائزها الأساسية، وقد شهدت السنوات الأخيرة في معظم الدول العربية عمليات جادة لإطلاق اصلاحات اقتصادية وسياسية واجتماعية لبناء مجتمع المعلومات والاقتصاد المبني علي المعرفة، تعد مؤسسة اتصالات الجزائر إحدى المؤسسات التي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا حضيت بالرعاية اللازمة وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة من خلال تقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ انشائها مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها ثم نعرض في الاخير لعرض هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

#### الفرع الأول :التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر." وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302 (اتصالات الجزائر، 2023)

الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس ( المحمدية ) ، على اعتبارها المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و الانترنت ADSL و لها وحدات عبر تراب الوطن .

#### الفرع الثاني : أنشطة المؤسسة و خدماتها

أولا : نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات في الجزائر و تتمحور نشاطاتها حول :

- ◀ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية .
- ◀ استثمارية تطوير و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة .
- ◀ إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات و إيصال الانترنت إلى جميع الزبائن .

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

- ◀ تسويق خدمات المؤسسة التي تمكنها من نقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و البيانات الرقمية و الاعلام السمعي و البصري .
- ◀ تعمل على تطوير و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة .
- ◀ العمل على رقمنة المجتمع و الاقتصاد من خلال تحقيق المزيد من التقدم و الرقي
- ◀ تلبية احتياجات و متطلبات الزبائن و ارضائهم مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم و راحتهم .
- ◀ الحرص على توفير الخدمة و المسؤولية لدى موظفي المؤسسة .

ثانيا : خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقدم اتصالات الجزائر مجموعة متكاملة من الخدمات الاتصالات سلكية و اللاسلكية :

- ❖ خدمة الهاتف الثابت السلكي :
- ❖ خدمات الانترنت ADSL
- ❖ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي 4GLTE
- ❖ خدمة Wifi
- ❖ بطاقة الدفع المسبق Idoom
- ❖ خدمة Khlass الدفع الالكتروني
- ❖ خدمة المكتبة الرقمية (Fi maktabati)
- ❖ خدمة التعبئة الاحتياطية
- ❖ خدمة تبليغات الفواتير الهاتفية
- ❖ خدمة المؤتمرات عبر الفيديو visioconférence
- ❖ عرض FTTX

الفرع الثالث : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

حيث سطرت المؤسسة 03 أهداف جوهرية ( الجودة - الفعالية - نوعية الخدمات ) و قد سمحت لها هاته الاهداف من تحقيق الريادة و جعلها المتعامل الوحيد في سوق الاتصالات بالجزائر ، و نلخص أهم الاهداف في النقاط التالية :

- ◀ تحسين و تطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون ، و جعلها أكثر قدرة على منافسة في مجال الخدمات .
- ◀ زيادة العرض من الخدمات الهاتفية .
- ◀ وضع الزبائن في محور قرارات و اجراءات المؤسسة .
- ◀ توفير خدمات باسعار تنمashi و تطلعات الزبون قد تكون جد مغرية .
- ◀ ارساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة ايجابية لاضفاء القيمة .

◀ العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها .

### المطلب الثاني: بطاقة تعريفية حول مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

الفرع الاول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة

تعتمد اتصالات الجزائر إلى إثبات وجودها من خلال توسعها و فتح مراكز لها عبر ولايات الوطن ، و من بينها ولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي يتواجد مقرها بحي المجاهدين شارع خشعي إبراهيم تسهر على تسيير فروعها المتواجدة عبر كامل الولاية ، و يقدر عدد عمالها العاملين بالمديرية و فروعها 314 عامل موزعين على مختلف الوكالات التجارية بمدينة بسكرة و هم وكالتين (ACTEL) بمدينة بسكرة (حي مجاهدين - بسكرة وسط ) و الاخرى موزعة على مخارج الولاية ( طولقة - أولاد جلال ) و هناك 05 نقاط بيع ( PP/ DICETEL ) تتواجد في ( زريبة الواد - سيدي عقبة - بن باديس - القنطرة - أورلال ) و كذا مراكز الصيانة و التركيب (CMP)، مركز التخزين ، حظيرة المركبات ، مركز الطاقة .

### الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

الهيكل التنظيمي هو بيان ممثل في رسم بياني لهيكل المؤسسة و هو وسيلة إعلام و تحليل و يسمح بتفادي الاخطاء في التنظيمات و يعين توزيع المهام بين المصالح فهو يمكن تلخيص و حصر معنى الهيكل التنظيمي في أنه إقامة و وضع ما يسمى بالمراكز الاستثمارية أو الاستقلالية بكيفية تضمن أكبر درجة من التنسيق و الارتباط فهو يضمن الترتيب السلمي و الربط بين هذه المصالح لضمان خدمات عالية و يكمن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ببسكرة كما هو موضح في الملحق رقم (03)

- ❖ **المدير :** و هو من يقوم بالتسيير و التنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية و التجارية و المالية من أجل بلوغ الاهداف المسطرة .
- ❖ **خلية الامن:** مكلفة بالسهر على أن يكون نشاط المؤسسة في ظروف أمنية مناسبة أي الرقابة المباشرة من خلال توفير الامن بداخل المؤسسة للحفاظ على ممتلكاتها .
- ❖ **خلية الاتصال:** هي مقدمة لاتصالات الجزائر بسكرة و هي جزء حساس للوكالة التجارية حيث نجد أنها أكثر تعاملات مع الزبائن و ذلك باستقبالهم و تقديم التسهيلات لهم .
- ❖ **قسم نائب المدير التقني:** يشكل الركيزة الجهوية لنشاط المؤسسة المستمر و الدائم و يقوم بالتنسيق ما بين مختلف الاقسام التقنية ، و كذا متابعة إنجازات الاقسام التقنية ضمان الاستغلال الحسن للشبكة و صيانتها .
- ❖ **قسم نائب المدير التجاري:** يقوم بتأمين العلاقة بين مركز الانتاج التقني و الوكالة التجارية ، دراسة و معالجة الشكاوى و طعون الزبائن ، و العمل على إرضائهم إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية و كذا ضمان متابعة الفواتير الهاتفية و تحصيلها و المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون .

❖ **قسم نائب مدير وظائف الدعم:** مهمته متابعة أعمال الاقسام الملحقه و التنسيق في ما بينها التسيير الاداري للمستخدمين و متابعة الاجور ، عملية الجرد للوسائل و المعدات و متابعة الممتلكات و الاحصاءات السنوية للمؤسسة ، و كذا التكفل بالشؤون المالية و المحاسبية المتعلقة بالوكالة التجارية حيث نجد هذه المصلحة تكمل عمل المصلحة التجارية .

### المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

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

### المطلب الأول : منهج و حدود الدراسة

#### الفرع الأول : منهج الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصف الكمي و الكيفي للظاهرة المراد دراستها ، و هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب بل يسعى لتحليل الظاهرة و كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع و تحسينه.

#### الفرع الثاني : حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالمجالات الآتية :

◀ **المجال الموضوعي:** لقد إقتصرت دراستنا على التعرف على مستوى الاثر الذي يمكن أن تحدثه الادارة

الالكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسة .

◀ **المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة

◀ **المجال البشري:** تم إجراء الدراسة على كافة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة

◀ **المجال الزمني:** حيث تمت الدراسة الميدانية بطريقة مقطعية في جمع البيانات خلال السداسي الثاني

للمواسم الجامعي 2022/2023.



### المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول :مجتمع الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة ، و الذي قدر بـ (314) عامل و عاملة يشتغلون بمختلف المصالح الموجودة و هذا حسب ما تم الحصول عليه كمعلومات من مصلحة المستخدمين للمؤسسة محل الدراسة

#### الفرع الثاني :عينة الدراسة

و لغرض إتمام الدراسة و نظرا لصعوبة الوصول لكافة مجتمع الدراسة ، قمنا بإختيار عينة عشوائية تتكون من (90) مفردة أين تم تخصيص الاستبانة كأداة للدراسة و على إثر الزيارة الميدانية تم إسترجاع من إجمالي الاستبانات الموزعة 70 أستبانة ، و بعد الفحص و المعاينة للإستبانات الموزعة تبين أن هناك (30) إستبانات غير صالحة للتحليل ، و بذلك تكونت عينة الدراسة من (40) مفردة بواقع 44.44% من إجمالي عينة الدراسة المعتمدة .

### المطلب الثالث : بيانات الدراسة

من أجل تغطية الإطار النظري و وضع الفرضيات و تحديد المتغيرات و طرق قياسها تم التوصل إلى مصادر البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالإعتماد على مصدرين لجمع البيانات هما :

#### الفرع الأول : البيانات الأولية

البيانات الأولية هي نوع من البيانات التي يتم جمعها من قبل الباحثين لأول مرة ، و تجمع هذه البيانات لأغراض محددة . و تتصف بالعديد من المزايا منها حداثها و ارتباطها بمشكلة البحث و العيب الأساسي لها هو ارتفاع تكلفتها و تحتاج وقت أطول . (الوادي و الزعبي، 2011، صفحة 42)

و وفقا لدراسنا الحالية لقد أعتمدنا في جمعنا للبيانات الأولية على تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الاسئلة ليتم بعد ذلك توزيعها على المستجوبين (عينة الدراسة ) و من ثم تفرغها و تحليلها لاستغلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS22

#### الفرع الثاني : البيانات الثانوية

و يقصد بها البيانات التي تساعد في صياغة مشكلة الدراسة و تحديد منهج البحث و صياغة الفرضيات و إختبارها و في تحديد مجتمع البحث و عينته ، إذ تم الحصول على ( 61 مرجع ) و لقد تمكنا من الحصول على هاته البيانات من عدة مصادر : (عبدالله، 2016، صفحة 63)

- **المصادر الداخلية:** المتمثلة بالدراسات السابقة التي اجرحتها المنظمة التي يوفرها نظام المعلومات بالمنظمة .
- **المصادر الخارجية:** البيانات التي توفرها الدوريات، الكتب و المؤتمرات، الدراسات السابقة و التقارير المنشورة في

المجلات

المطلب الرابع : أداة الدراسة و أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات

الفرع الأول :أداة الدراسة

أولا : التعرف على أداة الدراسة المستخدمة

بعد الاطلاع على مجموعة من الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية و بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع قيد الدراسة تمكنا من إعداد الاستبانة بصورتها الحالية و لتحتوي تلك الاخيرة على العناصر التالية :

أ. المقدمة التعريفية: لقد تم وفق هذا الجزء توضيح للمبحوثين طبيعة الدراسة و أهميتها بهدف طمأنة المبحوثين على الإجابة كذا الإدلاء بآرائهم و ليتم عرضها في صورة رسالة ترحيبية .

ب. إرشادات تعبئة الاستبانة: يتضمن هذا الجزء ارشادات حول طريقة تعبئة الاستبانة ( ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك ).

ج. متن الاستبانة : و هو الجزء الاساسي و الأهم في الاستبانة أين يتم فيها عرض الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ، و الذي هو بدوره مقسم إلى جزئين:

◀ الجزء الأول :يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة ) .

◀ الجزء الثاني : يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ( للمتغير المستقل - الادارة الالكترونية- و كذا - الاداء المؤسسة - كمتغير تابع ) ، و لينقسم هذا الجزء بدوره إلى محورين :

■ المحور الأولي : لقد تم تخصيصه لأبعاد المتغير الادارة الالكترونية على اعتباره المتغير المستقل و ليتضمن هذا الأخير (16 عبارة ) بمعدل 04 عبارات لكل بعد .

☞ البعد الأول : التخطيط الالكتروني (من العبارة 01 - 04 )

☞ البعد الثاني : التنظيم الالكتروني (من العبارة 05 - 08 )

☞ البعد الثالث : القيادة الالكترونية (من العبارة 09 - 12 )

☞ البعد الرابع : الرقابة الالكترونية (من العبارة 13 - 16 )

■ المحور الثاني: خصص للمتغير التابع و ليتضمن (16 عبارة ) موزعة بصورة خمس عبارات لكل بعد ، هذا بغية التعرف على مستويات الأداء بالمؤسسة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

☞ البعد الأول : البعد المالي (من العبارة 17 - 20 )

☞ البعد الثاني : بعد العملاء (من العبارة 21 - 24 )

☞ البعد الثالث : بعد العمليات الداخلية (من العبارة 25 - 28 )

☞ البعد الرابع : البعد البيئي الاجتماعي ( من العبارة 29 - 32 )

ثانيا : الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة المستخدمة

## أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

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

❖ **صدق الأداة:** يقصد بها قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، و للتحقق من صدق الاستبانة

المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:(فليون ، 2018، صفحة 146)

أ. **صدق الظاهري ( صدق المحكمين )** :يراد بصدق الظاهري المظهر العام للاستبانة أو الصورة الخارجية لها من حيث نوع المفردات ، و كيفية صياغتها ، و مدى وضوح هذه المفردات . و كذلك يتناول الصدق الظاهري تعليمات الاستبانة ، مدى دقتها و درجة تمتعها بالموضوعية ، كذلك تشير إلى الكيفية التي تبدو بها الاستبانة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ، و بغية التحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهدافه ثم عرض الاستبانات على مجموعة من المحكمين و طلب الباحث منهم دراستها و إبداء رأيهم فيها .  
(المقدادي ، 2016، صفحة 209).

ب. **صدق البنائي ( صدق المحك )**: كما يسمى هذا الصدق كذلك بالصدق التجريبي لأنه يعتمد في التحقق من صدق المقياس في قياسه ما أعدى من أجل قياسه على وفق محك خارجي(الزهيري ، 2017، صفحة 228) ، من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.965) و معامل جيد جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذه الدراسة ، كما نلاحظ كذلك أن معظم معاملات الصدق لمحاور الدراسة كبيرة جدا فهي مناسبة لأغراض الدراسة و بهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه .

❖ **ثبات الأداة:** أما ثبات الأداة فيطرح السؤال : هل تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم تطبيقها مرة ثانية على نفس المجموعة التجريبية و تحت نفس الظروف ؟ ، حيث يدل الثبات على اتساق و دقة و موثوقية الأداة ، و تستخدم طريقة الاختبار و تتضمن هذه الطريقة تطبيق نفس الأداة مرتين على نفس المجموعة التجريبية و ضمن نفس الظروف و الشروط بعد فترة الظروف و الشروط بعد فترة مناسبة فإذا اتفقت نتائج الإختبارين بدرجة عالية 70 % فما فوق تكون الأداة تتميز بالثبات .(مريزيق، 2008، صفحة 88)

و من أجل التأكد من اتساق الداخلي و ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ ، و ليعبر الجدول رقم (02) يوضح معاملات ثبات الأداة و صدقها .

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

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الإدارة الإلكترونية	04	0.878	0.937

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

0.918	0.844	04	التنظيم الإلكتروني
0.781	0.611	04	القيادة الإلكترونية
0.935	0.876	04	الرقابة الإلكترونية
0.969	0.939	16	الادارة الإلكترونية ككل
0.973	0.948	16	أداء المؤسسة
0.981	0.963	32	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من خلال الجدول رقم (05) السابق أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تراوحت قيمها بين ( 0.939 لادارة الالكترونية ككل و 0.948 لاداء المؤسسة ككل) و هي قيم مرتفعة و بالتالي فهي جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.963) و هو معامل ثبات مرتفع جدا و مناسبة لأغراض دراسة و هذا مما يجعلها على ثقة تامة بصلاحية الأداة لتحليل النتائج .

### ❖ إختبار معامل الالتواء

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

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

معامل الالتواء	الابعاد	الإدارة الإلكترونية
-0.198	التخطيط الإلكتروني	
-0.514	التنظيم الإلكتروني	
0.168	القيادة الإلكترونية	
-0.019	الرقابة الإلكترونية	
-0.714	أداء المؤسسة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

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

### الفرع الثاني: الأساليب المعالجة الاحصائية للبيانات

تحقيقا لأهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتعرف على إتجاهات الباحثين حول التساؤولات المطروحة و ذلك باستخدام جملة من الأساليب و ذلك اعتمادا على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 للحصول على الأساليب الإحصائية التالية

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

◀ التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات المعيارية للإجابة على محاور الدراسة و وصف عينة الدراسة

◀ استخدام معامل الفاكرونباخ للاستبانات و محاورها لقياس ثبات و صدق أداء الدراسة .

◀ معامل صدق المحك .

◀ استخدام الوزن النسبي و الانحراف المعياري لترتيب العبارات حسب المتوسط لبيان درجة الموافقة عليها كذلك لبيان التشتت بين أفراد العينة .

◀ إختبار الانحدار الخطي المتعدد .

◀ إختبار معامل الالتواء و التفلطح .

### المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بإلقاء الضوء بصورة مفصلة على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي اجريت على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، و ذلك باستعراض البيانات و النتائج المتحصل عليها و التي سيتم من خلاله التعرف على خصائص عينة الدراسة و آرائهم وفقا لما تم التصريح به من إجابات على أداة الدراسة حول الموضوع المطروح .

### المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

#### الفرع الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

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

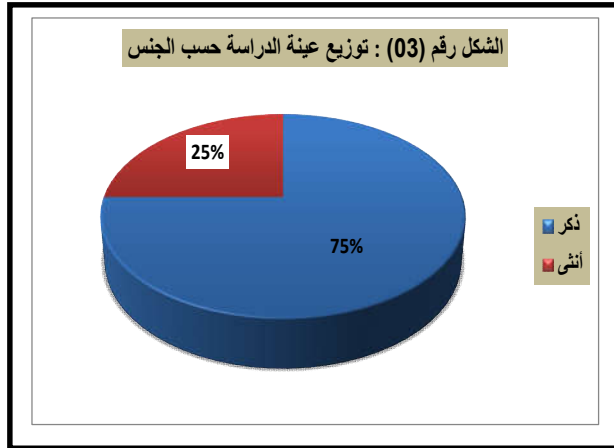
#### الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية

المتغيرات الشخصية و الوظيفية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	75%
	أنثى	10	25%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	05	12.5%
	من 30 – 39 سنة	20	50%
	من 40 – 49 سنة	10	25%
	من 50 سنة فأكثر	05	12.5%
	المجموع	40	100%

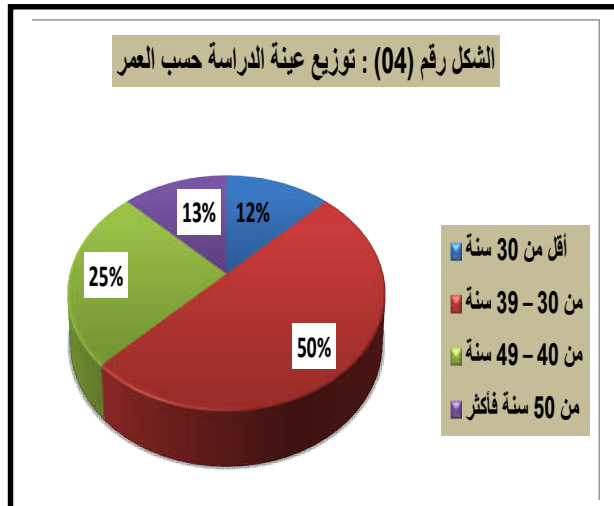
## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

15%	06	المستوى ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
25%	10	تقني سامي	
20%	08	ليسانس	
5%	02	ماستر	
32.5%	13	مهندس دولة	
2.5%	01	دراسات عليا	
<b>%100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>	
25%	10	فئة الاداريين	الوظيفية الحالية
35%	14	فئة التقنيين	
40%	16	فئة المهندسين	
<b>%100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>	
20%	08	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة في المؤسسة
40%	16	05 سنوات – أقل من 10 سنوات	
25%	10	10 سنوات – أقل من 15 سنة	
15%	06	من 15 سنة فأكثر	
<b>%100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>	

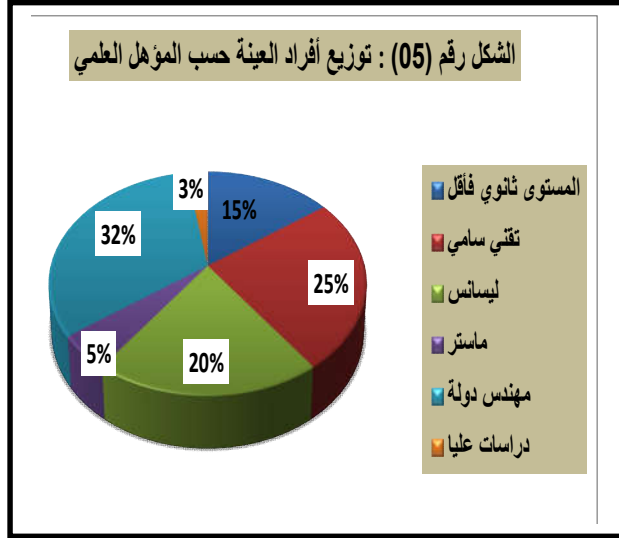
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



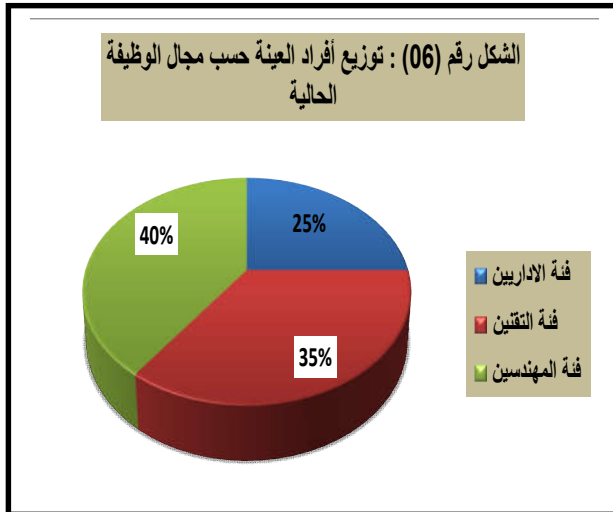
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



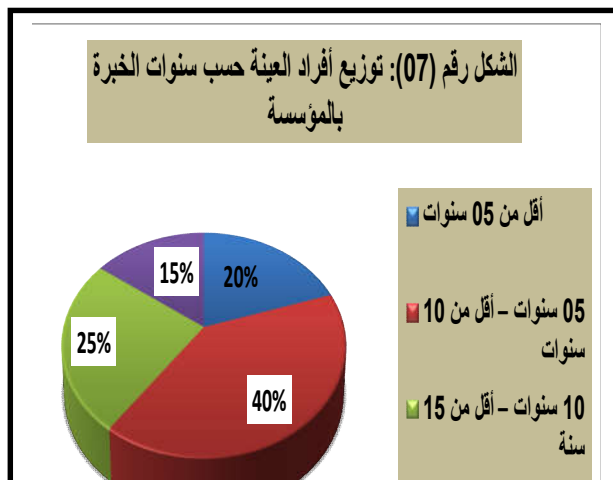
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

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

أولا : عرض نتائج محاور الاستبانة :

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

باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ، كما يوضحه الجدول التالي :

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

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

المصدر رغد إبراهيم الخنيطي ، (2019) ، أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية- ، دار أجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ص.85  
ليتم بعدها

- حساب المتوسط الحسابي المرجح و الذي نحصل عليه من مجموع حاصل ضرب كل مفردة في أهميتها النسبية (أوزانها) مقسوما على مجموع الاوزان المختلفة (محسن الزهيري، 2017، صفحة 268) .
- حساب المدى = أكبر قيمة في المقياس (05) - أصغر قيمة في المقياس (01)
- حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أي  $0.80 = 5/4$  فتكون الفئة الأولى من 1 إلى 1.80 أي  $0.80+1$  و هكذا

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

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

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



❖ المحور الاول : عرض بيانات المتغير الاول (المستقل ) الادارة الإلكترونية

1) التخطيط الإلكتروني :

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

البيد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب ب	الاتجاه العام للموافقة
التخطيط الإلكتروني	01	استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته بالمؤسسة ادى الى تخفيف من الاعباء الادارية المختلفة	2.131	0.815	04	قليلة
	02	ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار	2.743	0.925	03	متوسطة
	03	ساعدت شبكات الاتصال بالمؤسسة على مواكبة المستجدات و التغيرات	3.207	1.552	01	متوسطة
	04	تمكنت المؤسسة من تحديد الاهداف بدقة من خلال اشراك العنصر البشري المؤهل في عملية التخطيط	2.881	1.218	02	متوسطة
		التخطيط الإلكتروني ككل	2.740	1.127		متوسطة

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

1) التخطيط الإلكتروني : من خلال الجدول رقم (10) الخاص بعرض البيانات المتعلقة بعد التخطيط الإلكتروني و الذي

تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة متوسط حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

1) العبارة رقم (03) : ذات الصياغة (ساعدت شبكات الاتصال بالمؤسسة على مواكبة المستجدات و التغيرات) بلغ

متوسطها الحسابي (3.207) و انحراف معياري قد (1.552) .

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

- 2) العبارة رقم (04) : ذات الصياغة (تمكنت المؤسسة من تحديد الاهداف بدقة من خلال اشراك العنصر البشري المؤهل في عملية التخطيط) بلغ متوسطها الحسابي (2.881) و انحراف معياري قد (1.218) .
- 3) العبارة رقم (02) : ذات الصياغة (ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار) بلغ متوسطها الحسابي (2.743) و انحراف معياري قد (0.925) .
- 4) العبارة رقم (01) : ذات الصياغة (استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته بالمؤسسة ادى الى تخفيف من الابعاء الادارية المختلفة) بلغ متوسطها الحسابي (2.131) و انحراف معياري قد (0.815) .
- 2) التنظيم الإلكتروني :

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

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

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

- ❖ **التنظيم الإلكتروني** : من خلال الجدول رقم (11) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعث التنظيم الإلكتروني و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالي حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

- 1) العبارة رقم (05) : ذات الصياغة (سهلت اجهزة الحاسوب و ملحقاته بالمؤسسة عملية حفظ الملفات من خلال الارشيف الالكتروني) بلغ متوسطها الحسابي (4.489) و انحراف معياري قد (0.709) .
- 2) العبارة رقم (07) : ذات الصياغة (وفرت قواعد البيانات بالمؤسسة مختلف المعلومات التنظيمية) بلغ متوسطها الحسابي (3.684) و انحراف معياري قد (0.959) .
- 3) العبارة رقم (08) : ذات الصياغة (ادى تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات الى العنصر البشري المؤهل الى تنفيذ الاعمال بسرعة) بلغ متوسطها الحسابي (3.455) و انحراف معياري قد (0.906) .
- 4) العبارة رقم (06) : ذات الصياغة (ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة بمديرية الجامعة) بلغ متوسطها الحسابي (3.271) و انحراف معياري قد (0.686) .
- 2) القيادة الإلكترونية

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

البعث	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
القيادة الإلكترونية	09	ساهمت الادارة الالكترونية في القضاء على البيروقراطية .	3.074	1.083	02	متوسطة
	10	ساهمت الادارة الالكترونية في تقليل من الاخطاء الادارية	2.972	1.039	03	متوسطة
	11	اتاحت شبكات الاتصال امكانية التواصل المستمر بين المسؤولين و العاملين	2.878	1.326	04	متوسطة
	12	ادت الادارة الالكترونية في تقليل العلاقات الشخصية في انجاز الاعمال	3.400	0.809	01	متوسطة
			القيادة الالكترونية ككل	3.312	0.758	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

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

1) العبارة رقم (12) : ذات الصياغة (ادت الادارة الالكترونية في تقليل العلاقات الشخصية في انجاز الاعمال) بلغ متوسطها الحسابي (3.312) و انحراف معياري قدر (0.758) .

2) العبارة رقم (09) : ذات الصياغة (ساهمت الادارة الالكترونية في القضاء على البيروقراطية .) بلغ متوسطها الحسابي (3.074) و انحراف معياري قدر (1.083) .

3) العبارة رقم (10) : ذات الصياغة (ساهمت الادارة الالكترونية في تقليل من الاخطاء الادارية) بلغ متوسطها الحسابي (2.972) و انحراف معياري قدر (1.039) .

4) العبارة رقم (11) : ذات الصياغة (اتاحت شبكات الاتصال امكانية التواصل المستمر بين المسؤولين و العاملين) بلغ متوسطها الحسابي (2.878) و انحراف معياري قدر (1.326) .

4) الرقابة الإلكترونية

الجدول رقم (13): عرض البيانات المتعلقة ببعث الرقابة الإلكترونية

البعث	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الرقابة الإلكترونية	13	خفف استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته من الجهد الاداري المبذول في الرقابة	4.238	0.727	01	عالية
	14	الاعتماد على البرمجيات مكن المسؤولين من السرعة في تحليل البيانات و انجاز الاعمال	3.368	1.028	02	متوسطة
	15	سهلت قواعد البيانات الحصول على البيانات الاحصائية اللازمة لبناء التقارير بسرعة	3.208	1.552	03	متوسطة
	16	ساعد العنصر البشري المؤهل على استخدام الاسلوب العلمي في عمليات التقييم بالمؤسسة	3.109	1.204	04	متوسطة
			القيادة الالكترونية ككل	3.128	0.744	

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

❖ بعد الرقابة الالكترونية: من خلال الجدول رقم (13) الخاص بعرض البيانات المتعلقة بعدد الرقابة الالكترونية و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء الباحثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة متوسط حيث رتبت العبارات حسب الأهمية النسبية كما يلي :

1) العبارة رقم (13) : ذات الصياغة (خفف استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته من الجهد الاداري المبذول في الرقابة) بلغ متوسطها الحسابي (4.238) و انحراف معياري قدر (0.727) .

2) العبارة رقم (14) : ذات الصياغة (الاعتماد على البرمجيات مكن المسؤولين من السرعة في تحليل البيانات و انجاز الاعمال) بلغ متوسطها الحسابي (3.368) و انحراف معياري قدر (1.028) .

3) العبارة رقم (15) : ذات الصياغة (سهلت قواعد البيانات الحصول على البيانات الاحصائية اللازمة لبناء التقارير بسرعة) بلغ متوسطها الحسابي (3.208) و انحراف معياري قدر (1.552) .

4) العبارة رقم (16) : ذات الصياغة (ساعد العنصر البشري المؤهل على استخدام الاسلوب العلمي في عمليات التقييم بالمؤسسة) بلغ متوسطها الحسابي (3.109) و انحراف معياري قدر (1.204) .

لجدول رقم (14): عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير المستقل ( الادارة الإلكترونية )

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن إجابات الباحثين حول أبعاد الادارة الإلكترونية كانت كالتالي :احتل بعد التنظيم الالكتروني (المرتبة الاولى) كأعلى بمتوسط حسابي الذي قدر (3.724) و بانحراف معياري بلغ (0.863)، ليليه بعد ذلك بعد القيادة الالكترونية الذي احتل (المرتبة الثانية) بمتوسط حسابي (3.312) و بانحراف معياري (0.758) ، فحين بعد الرقابة الالكترونية قد احتل (المرتبة الثالثة) بمتوسط حسابي قدر (3.128) و بانحراف معياري بلغ (0.744)، و في الاخير يأتي بعد التخطيط الالكتروني بمتوسط أقل حسابي قدر (2.740) و بانحراف معياري بلغ (1.127)، بحيث كانت إجابات الباحثين لجميع هذه الابعاد بما فيها الادارة الإلكترونية المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.226) و بانحراف معياري بلغ (0.873)، متوسطة مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة بشكل متوسط نوعا ما .

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

1) البعد المالي

الجدول رقم (15): عرض البيانات المتعلقة البعد المالي

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
البعد المالي	17	تعجنى المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات متميزة للزبائن	4.642	0.584	01	عالية جدا
	18	يقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها بآليات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية	4.468	0.602	03	عالية جدا
	19	تسعى المؤسسة الى الاستثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية لاعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها	4.482	0.607	02	عالية جدا
	20	تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة و غير ملموسة بهدف التنويع في أعمالها	4.449	0.600	04	عالية جدا
		البعد المالي ككل	4.510	2.393		عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

❖ البعد المالي: من خلال الجدول رقم (15) الخاص بعرض البيانات المتعلقة بالبعد المالي و الذي تضمن (04)

عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء الباحثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام

للموافقة عالية جدا حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

- 1) العبارة رقم (17) : ذات الصياغة (تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات مميزة للزبائن) بلغ متوسطها الحسابي (4.642) و انحراف معياري قدر (0.584) .
- 2) العبارة رقم (19) : ذات الصياغة (تسعى المؤسسة الى الاستثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية لاعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها) بلغ متوسطها الحسابي (4.482) و انحراف معياري قدر (0.607) .
- 3) العبارة رقم (18) : ذات الصياغة (يقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها بآليات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية) بلغ متوسطها الحسابي (4.468) و انحراف معياري قدر (0.602) .
- 4) العبارة رقم (20) : ذات الصياغة (تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة و غير ملموسة بهدف التنويع في أعمالها) بلغ متوسطها الحسابي (4.449) و انحراف معياري قدر (0.6000) .
- 2) بعد العملاء

الجدول رقم (16): عرض البيانات المتعلقة بعد العملاء

البيد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
بعد العملاء	21	تحظى المؤسسة بثقة و استحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة	4.010	0.414	03	عالية
	22	تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أن الزبائن غير راضين	4.406	0.487	01	عالية جدا
	23	تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن و تفضيلاتهم	4.030	0.682	02	عالية
	24	تعمل المؤسسة على معرفة رغبات و موصفات الخدمات التي يحتاجها الزبائن	3.501	1.437	04	عالية
			بعد العملاء ككل	3.986	0.755	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

- ❖ **بعد العملاء:** من خلال الجدول رقم (16) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد العملاء و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالي حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :
- 1) العبارة رقم (22) : ذات الصياغة (تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أن الزبائن غير راضين) بلغ متوسطها الحسابي (4.406) و انحراف معياري قد (0.487) .
- 2) العبارة رقم (23) : ذات الصياغة (تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن و تفضيلااتهم) بلغ متوسطها الحسابي (4.030) و انحراف معياري قد (0.682) .
- 3) العبارة رقم (21) : ذات الصياغة (تحظى المؤسسة بثقة و استحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة) بلغ متوسطها الحسابي (4.010) و انحراف معياري قد (0.414) .
- 4) العبارة رقم (24) : ذات الصياغة (تعمل المؤسسة على معرفة رغبات و موصفات الخدمات التي يحتاجها الزبائن) بلغ متوسطها الحسابي (3.501) و انحراف معياري قد (1.437)
- 3) بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم (17): عرض البيانات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية

الابتداء العام للموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة	رقم العبارة	البعد
متوسط	03	1.430	3.247	تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة لمجمل الانشطة و المهام الموكلة للعاملين لديها	25	بعد العمليات الداخلية
عالية	02	1.305	3.426	تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و المختلفة لضمان سير الحسن للعمل	26	
عالية	01	0.884	3.628	تسعى المؤسسة نحو توفير و استخدام كل التقنيات الحديثة في العمل	27	



## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

متوسطة	04	1.365	3.100	تحرص المؤسسة على دعم خدماتها المقدمة ببرامج الجودة	28
متوسطة		1.246	3.350	بعد العمليات الداخلية ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

❖ بعد العمليات الداخلية: من خلال الجدول رقم (17) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعده العمليات الداخلية

و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة

جميعها ذات إتجاه عام للموافقة متوسط حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

1) العبارة رقم (27): ذات الصياغة (تسعى المؤسسة نحو توفير و استخدام كل التقنيات الحديثة في العمل) بلغ متوسطها الحسابي (3.628) و انحراف معياري قدر (0.884) .

2) العبارة رقم (26): ذات الصياغة (تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و المختلفة لضمان سير الحسن للعمل) بلغ متوسطها الحسابي (3.426) و انحراف معياري قدر (1.305) .

3) العبارة رقم (25): ذات الصياغة (تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة لمجمل الانشطة و المهام الموكلة للعاملين لديها) بلغ متوسطها الحسابي (3.247) و انحراف معياري قدر (1.430) .

4) العبارة رقم (28): ذات الصياغة (.تحرص المؤسسة على دعم خدماتها المقدمة ببرامج الجودة) بلغ متوسطها الحسابي (3.100) و انحراف معياري قدر (1.365) .

4) البعد البيئي الاجتماعي

الجدول رقم (18): عرض البيانات المتعلقة ببعده البيئي الاجتماعي

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

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

❖ **الاداء البيئي الاجتماعي** : من خلال الجدول رقم (18) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد الاداء البيئي

الاجتماعي و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة

محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

1) العبارة رقم (32) : ذات الصياغة (تعاون المؤسسة مع الجهات المختصة في حماية البيئة يدعم مكانتها لدى الدولة .)

بلغ متوسطها الحسابي (3.644) و انحراف معياري قدر (0.863) .

2) العبارة رقم (31) : ذات الصياغة (تقوم المؤسسة برعاية العديد من الانشطة البيئية المختلفة لكسب ولاء أكبر

للجماهير) بلغ متوسطها الحسابي (3.604) و انحراف معياري قدر (0.971) .

3) العبارة رقم (30) : ذات الصياغة (تسعى المؤسسة بشكل دائم لربط اسمها بحماية البيئة) بلغ متوسطها الحسابي

(3.588) و انحراف معياري قدر (0.932) .

4) العبارة رقم (29) : ذات الصياغة (يساهم الاداء البيئي للمؤسسة في زيادة شهرة علامتها التجارية.) بلغ متوسطها

الحسابي (2.751) و انحراف معياري قدر (0.875) .

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

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
أداء المؤسسة	البعد المالي	4.510	2.393	01	عالية جدا
	بعد العملاء	3.986	0.755	02	عالية
	بعد العمليات الداخلية	3.350	1.246	04	متوسطة
	البعد البيئي و الاجتماعي	3.504	1.368	03	عالية
الاتجاه العام للموافقة		3.837	1.440		عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أن إجابات المبحوثين حول أبعاد الأداء المؤسسة كانت كالتالي :إحتل بعد البعد المالي (

المرتبة الاولى) كأعلى بمتوسط حسابي الذي قدر (4.510) و بانحراف معياري بلغ (2.393)، يليه بعد ذلك بعد

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

العملاء الذي احتل (المرتبة الثانية) بمتوسط حسابي (3.986) و بانحراف معياري (0.755)، فحين بعد البعد البيئي و الاجتماعي قد احتل (المرتبة الثالثة) بمتوسط حسابي قدر (3.504) و بانحراف معياري بلغ (1.368)، و في الاخير يأتي بعد العمليات الداخلية بمتوسط أقل حسابي قدر (3.350) و بانحراف معياري بلغ (1.246)، بحيث كانت إجابات المبحوثين لجميع هذه الابعاد بما فيها أداء المؤسسة المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.837) و بانحراف معياري بلغ (1.440)، عالية مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة بمستوى موافقة عالي

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة**

**الفرع الاول: إختبار الفرضية الرئيسية الاولى**

لقد نصت الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة على أنه :

**H<sub>01</sub> " لا يوجد أثر دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (( $\alpha \leq 0.05$ )) بين الادارة الالكترونية و تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة بسكرة -**

و من أجل إختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) و الذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول الاتي :

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

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.920	03	3.973	60.661	0.000 <sup>a</sup>
الخطأ	0.783	36	0.021		
المجموع الكلي	12.703	39			

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

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

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

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

و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى .

و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الاجمالي و هو " الادارة الإلكترونية " في هذا النموذج يقصر ما مقداره ما نسبته (86%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في " أداء المؤسسة " و هي تشير إلى قوة تفسيرية جيدة ، و هذا يدل على

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد الادارة الإلكترونية مجتمعة على أداء المؤسسة و عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الاولى بفروعها المختلفة

باعتماد على نتائج مصفوفة الارتباط سيبرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة يتم عرضه في جدول رقم (17)

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

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة
التخطيط الالكتروني	0.768	0.036	0.913	16.752	0.913	0.833	0.071
التنظيم الالكتروني	0.653	0.069	0.888	14.279	0.887	0.941	*0.000
القيادة الالكترونية	0.835	0.029	0.826	10.674	0.826	0.908	0.001
الرقابة الالكترونية	0.657	0.094	0.610	17.222	0.610	0.781	*0.000
الادارة الالكترونية	0.728	0.057	-	14.731	0.809	0.865	*0.000

\*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

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

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل و المتمثل في الادارة الالكترونية (كمجموعة ) على مستوى أداء المؤسسة ، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (14.731) بمستوى دلالة (0.000) ، و تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.809) ، فيما فسر متغير الادارة الالكترونية (86%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة ، و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة .

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

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

◀ **التنظيم الالكتروني (الفرضية الفرعية الثانية )** : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الالكتروني على أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وذلك لان قيمة (T) المحسوبة (14.279) بمستوى دلالة (\*0.000) هاته الاخيرة هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و نقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التنظيم الالكتروني و مستوى أداء المؤسسة ، و ليفسر هذا المتغير ما نسبته (94%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) و ليرجع الامر إلى مساهمة التنظيم في تحقيق السلاسة في أداء الافراد لمهامهم و تسهيلها و تبسيطها.

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

◀ **الرقابة الالكترونية (الفرضية الفرعية الرابعة )** : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الالكترونية على مستوى أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وذلك لان قيمة (T) المحسوبة (17.222) بمستوى دلالة (\*0.000) هاته الاخيرة هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و نقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

احصائية بين الرقابة الالكترونية و مستوى أداء المؤسسة ، كما تشير النتائج إلى قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.610) و ليفسر هذا المتغير ما نسبته (78%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ليرجع الامر هذا إلى كون الرقابة الالكترونية سهلت بناء قواعد البيانات و الحصول على البيانات الاحصائية اللازمة لبناء التقارير بسرعة و اتخاذ القرارات بأكثر فعالية .

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لقد نصت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة على أنه :

02:  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين مؤسسة (بريد الجزائر) - فرع بسكرة- حول أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية  
1) نتائج الفرضية الفرعية الاولى :

:  $H_{02-1}$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول أثر الادارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم إختبار (T) للعينات المستقلة (Independent - Samples T- Test) و كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (22)

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

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

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

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

2) نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

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

الجدول رقم (23) : نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة

الإلكترونية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

	المحسوبة				
0.001	3.458	0.096	4	0.386	الانحدار
		0.800	35	28.015	الخطأ
			39	28.401	المجموع الكلي

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

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

### 3) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_{02-3}$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة

حول اثر الادارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

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

الإلكترونية حسب متغير سنوات الخبرة

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

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.156) و الدلالة الاحصائية كانت (0.010) و هذا يعبر على وجود علاقة بين الادارة الإلكترونية و متغير سنوات الخبر وفقا تصورات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة .

### 4) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

$H_{02-4}$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة

حول اثر الادارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

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

الإلكترونية حسب متغير المؤهل العلمي

## أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة

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

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

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

### 5) نتائج الفرضية الفرعية الخامسة :

$H_{02-5}$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة

حول أثر الادارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير مجالالوظيفة الحالية

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

الإلكترونية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

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

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

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

الخلاصة



تنازلنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا ، حيث قمنا باعطاء فكرة عن مؤسسة محل الدراسة (مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة ) من نشأتها و هيكلها التنظيمي مهامها أهدافها ، كذا تعرفنا على مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ، و حتى يكون للدراسة بعدا احصائيا تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و الذي صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ، كما تم التعريف بمختلف الاساليب و البرامج الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج و مناقشتها ، و اختبار الفرضيات للإجابة على الاشكالية و الاسئلة الفرعية المطروحة ، معتمدين في ذلك على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS22) .

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

الخاتمة

يشهد العالم تطوراً هائلاً على عدة مستويات ، قد جعل هذا من تطوير أنظمة الإدارة أحد أهم سمات العصر الحديث لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة وتلبية تحديات واعتماد نظم الإدارة الالكترونية بما يتماشى مع خصائص العصر الحالي إن زيادة عدد وحجم المؤسسات يستدعي الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة لضمان الوصول الدقيق وفي الوقت المناسب إلى عملية صنع القرار بكفاءة وفعالية من خلال الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت لتقديم المزيد من الجودة والدقة في الخدمات بالإضافة إلى القضاء على سلبات الإدارة التقليدية مثل تكس الورق والروتين والبيروقراطيين الإداريين.

بناء على الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها حول " أثر الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة " فإننا نسعى وفق هذا الامر الى عرض اهم العناصر و الاستنتاجات التي وصلت اليها الدراسة و ذلك على اثر الاعتماد على الافكار و المناقشات التحليلات التي تناولناها في الفصول الثلاثة السالفة الى طرح جملة من النتائج المسقاة من الجانب النظري و كذا النتائج الاحصائية المحصل عليها من الجانب الميداني - التطبيقي - و كذا التوجه الى اقتراح جملة من التوصيات المناسبة ، على ضوء ما تم التوصل عليه من نتائج و تقديمها في اطار يخدم الدارسين و الباحثين مستقبلا فضلا عن استفادة مؤسسات اتصالات الجزائر وكالة بسكرة ، بغية تعزيز مسيرتها بشكل فعال في تحقيق اهدافها و غاياتها و خاصة في ما تعلق الامر بالمتغيرات التي تم دراستها و عليه سوف نتوجه الى عرض النتائج ( النظرية - التطبيقية ) و تدعيمها بعد ذلك بتوصيات .

و عليه يمكننا عرض أهم النتائج النظرية منها التطبيقية على سبيل الحصر لا المثال و ليتم تدعيمها بعد ذلك بجملة من التوصيات

### أولا : النتائج

لقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها الى قسمين اساسين :

#### ❖ النتائج النظرية :على ضوء ما التمسناه في الفصل النظري يمكننا الاشارة للنتائج النظرية فيما يلي :

- ◀ إن مفهوم الاداء كغيره من المفاهيم البشرية لم يلق تعريفه الاجماع من طرف المفكرين و الباحثين في أدبيات التسيير فهناك من عرفه من منظور الاهداف و هناك من اشار إليه من مظهر النتائج .
- ◀ يمكن تصنيف الاداء وفقا لعدة معايير ( الاهداف ، الطبيعة ، الشمولية ... )
- ◀ ان أداء المؤسسة هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة فهو مجرد انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها المادية و البشرية و استخدامها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها
- ◀ تتأثر الكثير من المنظمات حول العالم بعدد من العوامل و التي تنعكس على مستويات أدائها قد تكون هاته المؤثرات داخلية أو خارجية .
- ◀ اختلفت الآراء و الافكار للباحثين في تحديد ظهور مفهوم الادارة الالكترونية ، فمنهم من يرى أنها مرتبطة بعصر المعلوماتية و ظهور الانترنت و منهم من يرى أنها أقدم من ذلك بكثير ، لذا فإن هذا المفهوم برغم من حداثة فإنه أخذ حيزا كبيرا من الاهتمام الباحثين و المتخصصين .

- ◀ تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في إمكانية مساهمتها في تحسين مستوى أداء المؤسسات و سرعة ، بالإضافة إلى المرونة و سهولة العمل ، الحد من ظاهرة الفساد و خلق الشفافية .
- ◀ يعبر عن متطلبات الإدارة الإلكترونية بأنها مجموع أو كل ما يجب توافره من عناصر ( بشرية و مادية أمنية و كذا تقنية ) .
- ◀ تندرج ضمن الإدارة الإلكترونية أربع وظائف إدارية أساسية ( التخطيط الإلكتروني ، التنظيم الإلكتروني ، القيادة الإلكترونية و كذا الرقابة الإلكترونية ) .
- ❖ النتائج التطبيقية ( الميدانية ) : على ضوء ما تم التماسه في الفصل الثالث يمكننا طرح النتائج التطبيقية فيما يلي :
  - ◀ أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح بين ( 0.955 للإدارة الإلكترونية ككل و 0.937 لأداء المؤسسة ككل) و هي قيم مرتفعة و بالتالي فهي جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.970) و هو معامل ثبات مرتفع جدا و مناسبة لأغراض دراسة و هذا مما يجعلها على ثقة تامة بصلاحية الأداة لتحليل النتائج .
  - ◀ أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح قيمها بين ( 0.939 للإدارة الإلكترونية ككل و 0.948 لأداء المؤسسة ككل) ، و هي قيم مرت جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.963) و هو معامل ثبات مناسبة لأغراض .
  - ◀ كانت إجابات المبحوثين لجميع ابعاد الإدارة الإلكترونية المحور ككل الاتجاه العام بمتوسطات متوسطة مما يدل على توفر هذه الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة
  - ◀ بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى :
    - ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني على مستوى أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05 =  $\alpha$ ) .
    - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني على أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة المعتمد .
    - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية على مستوى أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة المعتمد .
    - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الإلكترونية على مستوى أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة .
  - ◀ بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية :
    - ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإدارة الإلكترونية و المتغيرات ( العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مجال الوظيفة الحالية ) .
    - ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الذكاء ا و المتغير الجنس

ثانيا : المقترحات

على أثر ما تم التوصل إليه في كل من الاطاريين ( النظري و التطبيقي ) تمكننا من صياغة جملة من الافكار و المقترحات في صورة توصيات و التي من شأنها تفيد المنظمات و الباحثين المهتمين بالفكر الاداري عموما و بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة بسكرة خصوصا ، و التي يمكن عرضها في النقاط الآتية :

- ☞ ضرورة وضع برنامج عمل سنوي يعتمد على تعزيز الادارة الالكترونية و بيان أبعاده المختلفة للعاملين فيه .
- ☞ الاعتماد على الأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اعتبار هاته الاخيرة الركيزة الجوهرية للإدارة الالكترونية .
- ☞ السعي نحو جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة في الميدان الالكتروني.
- ☞ يجب تحديث القوانين و النصوص التشريعية اللازمة للانتقال من العمل الاداري اليدوي الى العمل الاداري الالكتروني في تقديم الخدمات و عدم عرقلتها و ذلك من اجل اضعاء الشرعية على الياتها و بيئة عملها .
- ☞ اعداد دراسات جدوى اللازمة لتقدير تكاليف تطبيق الادارة الالكترونية و تحديد الموازنة المناسبة .

ثالثا : افاق البحث و الدراسات المستقبلية

على اعتبار أن هاته الدراسة تعد بمثابة مساهمة على الصعدين الاكاديمي و الميداني إلا أنها تبقى في بعض النواحي ، و بالتالي سوف نقوم بالاشارة إلى بعض الاتجاهات التي من شأنها أن تكون في شكل مشاريع بحث مستقبلية :

- ☞ دور الادارة الالكترونية في تنمية جودة الخدمات العمومية .
- ☞ أثر الادارة الالكترونية في تفعيل القرارات الاستراتيجية .
- ☞ أهمية الادارة الالكترونية في تحقيق المنظمة الذكية .

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

-	الشكر
01	الملخص
02	<b>Abstract</b>
04	قائمة الأشكال
05	قائمة الجداول
أن	مقدمة
07	تمهيد
08	المبحث الاول : ماهية الاداء
08	المطلب الاول : مفهوم الاداء و مصطلحات ذات العلاقة بالأداء
10	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للأداء
11	المطلب الثالث : أنواع الأداء
14	المبحث الثاني : أساسيات أداء المؤسسة
14	المطلب الاول : مفهوم و أهمية أداء المؤسسة
14	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
15	المبحث الثالث : مراقبة أداء المؤسسة
15	المطلب الأول : قياس أداء المؤسسة
18	المطلب الثاني : تقييم أداء المؤسسة
19	المطلب الثالث : تقويم أداء المؤسسة
22	الخلاصة
24	تمهيد
25	المبحث الاول: ماهية الادارة الالكترونية
25	المطلب الاول: مفهوم الادارة الالكترونية و أسباب الانتقال من الادارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية
27	المطلب الثاني : أهمية و أهداف الادارة الالكترونية
28	المطلب الثالث : إيجابيات و سلبيات الادارة الالكترونية
29	المطلب الرابع : أنماط الادارة الالكترونية
30	المبحث الثاني: تطبيق الادارة الالكترونية

## فهرس المحتويات

30	المطلب الاول: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية
32	المطلب الثاني : مراحل تطبيق الادارة الالكترونية
33	المطلب الثالث :وظائف الادارة الالكترونية
37	المطلب الرابع : معوقات الادارة الالكترونية
39	المبحث الثالث:الادارة الالكترونية و تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي .
39	المطلب الاول :التخطيط الالكتروني و تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي
39	المطلب الثاني :التنظيم الالكتروني و تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي
39	المطلب الثالث : القيادة الالكترونية و تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي
39	المطلب الرابع : الرقابة الالكترونية و تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي
40	الخلاصة
42	تمهيد
43	المبحث الاول :عرض عام عن المؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -
43	المطلب الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
45	المطلب الثاني :بطاقة تعريفية حول مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بسكرة -
46	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة
46	المطلب الأول : منهج و حدود الدراسة
47	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
47	المطلب الثالث : بيانات الدراسة
48	المطلب الرابع : أداة الدراسة و أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات
51	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة
51	المطلب الأول :عرض نتائج الدراسة
65	المطلب الثاني:اختبار فرضيات الدراسة
71	الخلاصة



# قائمة المراجع

## قائمة مراجع

المراجع باللغة العربية	
الكتب	
01	أحمد يوسف دودين. (2010). بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات العمال. عمان ، الاردن: دار جليس الزمان.
02	ادريس سهيل . (2004). المنهل : قاموس فرنسي - عربي. لبنان ، بيروت: دار الادب.
03	الطاهر قانة. (2018). المصارف الإسلامية و دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للملكية الوقفية-البنك الإسلامي الأردني نموذجاً-. عمان ، الاردن: دار الخليج.
04	حسين حريم . (2006). مبادئ الادارة الحديثة النظريات العمليات الادارية وظائف المنظمة. عمان ، الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
05	حمزة الجبالي . (2016). تنمية الاداء الوظيفي و الاداري. عمان ، الاردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع.
06	زيد منير عبوي. (2006). الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان ، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
07	عائشة يوسف الشميلي . (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة -التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة-. القاهرة ، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
08	عداي الحسيني فلاح حسن . (2000). الادارة الاستراتيجية. عمان ، الاردن: دار وائل للنشر.
09	علاء فرحان طالب ، و آخرون. (2010). فلسفة التسويق الاخضر. عمان ، الاردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
10	فتحي درويش عشيبية. (2009). التنظيم الإداري في التعليم العام -أسسه، مجالاته، فعاليته-. القاهرة ، مصر: المكتبة الأكاديمية للتعليم الجامعي.
11	محمد سيد عبد النبي . (2019). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات. الهرم ، مصر: وكالة الصحافة العربية.
12	محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). التخطيط الإداري. القاهرة ، مصر: الاكاديمية الحديثة الكتاب الجامعي.
13	وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي . (2009). أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن. عمان ، الاردن: دار وائل للنشر.
14	تغريد مصطفى علي جمعة . (2018). النشر الالكتروني في الجامعات المصرية. القاهرة ، مصر: دار العلوم للنشر و التوزيع
15	شاهدان عادل الغرابوي . (2020). القيادة الادارية ( كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ). الاسكندرية ، القاهرة: دار الفكر الجامعي.
16	غسان الطالب، و راكن الزعاري . (2020). الادارة الالكترونية و التسويق الالكتروني لمنظمات الاعمال. الاردن ، عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
17	عمر احمد هاشم هاشم الشريف. (2013). الادارة الالكترونية ( مدخل إلى الادارة التعليمية الحديثة ). الاردن ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
18	ليلي محمد أبو العلا. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. الاردن ، عمان: دار يافا العلمية للنشر و توزيع.
19	محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). التخطيط الاداري. القاهرة ، مصر: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
20	محمد القدومي، و آخرون. (2015). المفاهيم الادارية الحديثة. عمان ن الاردن: دار المعز للنشر و التوزيع.
21	محمد صادق إسماعيل . (2010). الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الدول العربية. القاهرة ، مصر: العربي للنشر و التوزيع.
22	محمد عبد الله شاهين محمد . (2017). التجارة الالكترونية العربية بين التحديات و فرص النمو. القاهرة: دار حميثرا للنشر

## قائمة مراجع

	والترجمة.
23	مصطفى يوسف كافي. (2011). الادارة الالكترونية. سوريا ، دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع.
24	نبيل سعد خليل . (2014). ادارة المؤسسات التربوية في بدايات الالفية الثالثة. القاهرة ، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
<b>الدوريات و المقالات</b>	
01	أحمد زرنوح . (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيولوجيا، 01(01)
02	إبراهيم بلقة ، و إبراهيم براهيمية . (13-14/ديسمبر 2011). دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة . الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسنية بن بوعلي ، شلف.
03	جهاد أحمد عبد الرزاق نعيات . (2022). العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات(46)
04	حاتم عثمان محمد خير . (08-09/05/2005). نحو أداء متميز للحكومات تجرية جمهورية السودان . المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة .
05	رامز رمضان محمد حسين . (2019). إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة - دراسة ميدانية - . المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، 10
06	زكرياء صديق. (2020). دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء بالجزائر. مجلة البديل الاقتصادي، 06(02)،
07	زهرة خلوف . (2017). دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 02(17)
08	سارة قرابصي ، و إلهام يحيوي . (2017). تطبيق مؤشرات لقياس و تقييم الاداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية : تطبيق مؤشرات لقياس و تقييم الاداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية -دراسات اقتصادية -، 31(01)،
09	سلمى عمارة ، و نعيمة بارك . (2018). الاداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية - شركة نوكيا نموذجاً - . مجلة اقتصاديات المال و الاعمال(06)،
10	صبرينة مانع . (2015/2014). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات -دراسة حالة : عينة من الجامعات الجزائرية - . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،
11	عادل عشي . (2002/2001). الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002). رسالة ماجستير في علوم التسيير،
12	عبد الرحيم لواج ، و بلال لطرش . (2017). تقييم الاداء وفق بطاقة الاداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل - . مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، 01(01)،
13	عبد الله بلوناس ، و مجد بوزيدي. (2011). تقييم الاداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال. مجلة أبعاد إقتصادية، 01(01)
14	عماد محمد صديقي. (2022). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة - . المجلة العلمية - للدراسات المحاسبية -، 04(01)
15	فريدة أمزال ، و عبد الكريم شناي . (2022). التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي، 12(01)
16	مرتم أرفيس . (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية- . مجلة التغير الاجتماعي، 03(02)

## قائمة مراجع

17	منى خالد عكر . (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي . المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات، 01(11)،
18	مرزوقة عيسى، و محمد الشريف شخشاخ. (2009). الاساليب الاستراتيجية لقياس الاداء و الفعالية في المنظمات المهادفة للربح. الملتقى العالمي الدولي أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، (صفحة 02). جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .
19	نبيلة شطارة ، و سارة لبرش. (2017/04/25). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة. ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع (صفحة 05). البليدة ، الجزائر: جامعة علي لونيبي البليدة02.
20	محمد عبد الرحيم . (2007). قياس الاداء :النشأة و التطور التاريخي و الاهمية . ورقة عمل ضمن ندوة قياس الاداء الحكومي في المنظمات الحكومية : مدخل قائمة الانجاز المتوازن ، القاهرة ، مصر .
21	عيسى فلاح ذياب هادي العازمي. (2020). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 28(01)
22	الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية(العدد 02)، صفحة 225. إبراهيم قعيد، و بغداد بنين . (2018). الإدارة الالكترونية - مفاهيم أساسية و متطلبات التطبيق ( قراءة في بعض الدراسات السابقة ). الريادة لاقتصاديات الأعمال، 04(02)
23	إلهام شيلي . (2019). واقع تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة -. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 12(01)
<b>الأطروحات و المذكرات</b>	
01	الصالح جليح. (2004-2005). أثر القيادة الادارية على أداء العاملين ( دراسة حالة مجمع صيدال ). رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير،
02	بمجة العمالي . (2020/2021). الادارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء المرفق العام - دراسة حالة بريد الجزائر - . اطروحة دكتوراه في علوم الاعلام و الاتصال،
05	علي عرقوب . (2014/2015). دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين اداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات (دراسة حالة مجمع صيدال). أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،
06	فادي جعفر دياب الجديدي . (2010). تقنيات الاتصال الاداري و دورها في تطوير الاداء الوظيفي ( دراسة ميدانية على الادارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني ). رسالة ماجستير في إدارة اعمال،
07	حمد جمال كرم عمار. (2009). مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئيين بمكتب غزة الاقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،
08	محمد سليماني. (2006/2007). الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة ( مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة ). رسالة ماجستير،
09	عبد الباسط بن عبيد . (2019). متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة المحلية في الجزائر. أطروحة نكتوراه علوم في علوم التسيير
<b>المواقع الالكترونية</b>	
01	عبد الكريم محمد حسين الروضي. (2021). نبذة حول نظريات الاداء الوظيفي. تم الاسترداد من مدونة د. عبد الكريم محمد حسين الروضي : <a href="https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/ef7b8922-c869-45cb-9294-9235d7dd4a76?t=%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9-%D8%AD%D9%88%D9%84">https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/ef7b8922-c869-45cb-9294-9235d7dd4a76?t=%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9-%D8%AD%D9%88%D9%84</a>
02	زينة فؤاد الحياي . (11 11, 2021). اثر الادارة الالكترونية على العقد الالكتروني. تم الاسترداد من <a href="https://almerja.com/reading.php?idm=159866">https://almerja.com/reading.php?idm=159866</a>

المراجع باللغة الأجنبية	
<b>Articles</b>	
01	<b>Machar Mathiang and Sri Susilowati (2022) "Manufacturing Companies The Effect Of Financial Ratios On The Performance Of Manufacturing Companies (Case Study On Food And Beverages Companies Listed On Idx In 2018–2020) Bank And Policy .Imcra Journals Library Imcra, Vol.2, Issue.3,</b>
02	<b>Zdenka Gyurák Babel'ová and Marta Kučerová (2015,) "Enterprise Performance and Workforce Performance Measurements in Industrial Enterprises in Slovakia" Business Economics and Mangement, VOL (34)</b>
03	<b>Hamadi Khelif and Jameleddine Ziadi (2020) " The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms." World Academics Journal of Research Paper. Management Vol.8, Issue.3,</b>

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الملحق رقم (01) : قائمة محكمين الاستبيان
(02)	الملحق رقم (02) : الاستبيان
(03)	الملحق رقم (03) : الهيكل الانتظيمي

# الملاحق



## الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرتبة العلمية	اللقب و الاسم	الرقم
استاذ محاضر ا	السبتي لطيفة	01
		02

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استبانة البحث

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان: "أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات

الجزائر وكالة بسكرة" وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة إستراتيجية

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة نتائج

الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم

فمشاركتكم ضرورية ، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة بسكرة فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

#### 1/ الجنس:

- ذكر  أنثى،

#### 2/ العمر:

- أقل من 30 سنة ،  من 40-49 سنة
- من 30-39 سنة ،  من 50 سنة فأكثر

#### 3/ المؤهل العلمي :

- المستوى ثانوي فاقل ،  ليسانس
- تقني سامي ،  ماجستير
- مهندس دولة  دراسات عليا

#### 4/ مجال الوظيفة الحالية:

- فئة الاداريين
- فئة المهندسين
- فئة المهندسين التقنيين في الاعلام

#### 5/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

- أقل من 5 سنوات ،  5 سنوات - أقل من 10 سنوات

## الملاحق

10 سنوات - اقل من 5 سنة، من 15 سنة فأكثر

### ❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

**المحور الأول: الإدارة الإلكترونية في ماييلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستوى الادارة الالكترونية مؤسسة**  
إتصالات الجزائر وكالة بسكرة، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

البعد	رقم العبارة	العبارات	تماما	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
الإدارة الإلكترونية	<b>التخطيط الإلكتروني</b>								
	01	استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته بالمؤسسة ادى الى تخفيف من الاعباء الادارية المختلفة							
	02	ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار							
	03	ساعدت شبكات الاتصال بالمؤسسة على مواكبة المستجدات و التغيرات							
	04	تمكنت المؤسسة من تحديد الاهداف بدقة من خلال اشراك العنصر البشري المؤهل في عملية التخطيط							
	<b>التنظيم الإلكتروني</b>								
	05	سهلت اجهزة الحاسوب و ملحقاته بالمؤسسة عملية حفظ الملفات من خلال الارشيف الإلكتروني							
	06	ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة							
	07	وفرت قواعد البيانات بالمؤسسة مختلف المعلومات التنظيمية							
	08	ادى تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات الى العنصر البشري المؤهل الى تنفيذ الاعمال بسرعة							
	<b>القيادة الإلكترونية</b>								
	09	ساهمت الادارة الالكترونية في القضاء على البيروقراطية .							
	10	ساهمت الادارة الالكترونية في تقليل من الاخطاء الادارية							
	11	اتاحت شبكات الاتصال امكانية التواصل المستمر بين المسؤولين و العاملين							
12	ادت الادارة الالكترونية في تقليل العلاقات الشخصية في انجاز الاعمال								
<b>الرقابة الإلكترونية</b>									
13	خفف استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته من الجهد الاداري المبذول في الرقابة								
14	الاعتماد على البرمجيات مكن المسؤولين من السرعة في تحليل البيانات و انجاز الاعمال								



## الملاحق

					تقوم المؤسسة برعاية العديد من الانشطة البيئية المختلفة لكسب ولاء أكبر للجماهير	31
					تعاون المؤسسة مع الجهات المختصة في حماية البيئة يدعم مكانتها لدى الدولة .	32

\*شكرا لتعاونكم\*

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة بكرة

