



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم
التخصص: علوم التسيير
تحت عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي
- دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية-

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بوهزة محمد

من إعداد الطالبة:

شيلي إلهام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. عماري عمار
مشرقا مقرر	جامعة 20 اوث 1955 سكيكدة	أستاذ	أ.د. بوهزة محمد
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. بورغدة حسين
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ	أ.د. قاسمي السعيد
مناقشا	جامعة قسنطينة 2	أستاذة محاضرة "أ"	د. غربي سامية
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "أ"	د. شايب محمد
مدعو	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "ب"	د. حميدة رايح

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله، وأنّ يسر لي إتمام هذا العمل المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور: بوهزة محمد لإشرافه على هذا البحث، والذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه السديدة التي كان لها الأثر البالغ على إتمام هذا العمل.

ولا يسعني إلا أنّ أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة بقبولهم مناقشة هذه الدراسة والحكم عليها

كما أقدم شكر خاص لكافة أعضاء الهيئة التدريسية لمدرسة الدكتوراه وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس وعلى رأسهم عميد الكلية الأستاذ الدكتور: بلمهدي عبد الوهاب

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام على كل توجيهاتهم ونصائحهم

ولا يمكنني أنّ أبخل بالشكر لعمال مكتبة مدرسة الدكتوراه جامعة فرحات عباس سطيف وإلى باقي عمال المكتبة المركزية بسطيف، وعمال مكتبة جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة

وأختتم شكري إلى عمال وإطارات المؤسسة المينائية بسكيكدة، عنابة، بجاية لما قدموه لي من يد العون.

إلهام. ش

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، وتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي وإبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية. قمنا باستخدام الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات. لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبانة محكمة لغرض جمع البيانات، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة (250)، وزعت عليها الاستبانات، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

قد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: لمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكل من عنابة، سكيكدة، بجاية، ميول ورغبة في تبني الإدارة الإلكترونية والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، ولكنها تواجه صعوبة في ذلك، وتبين لنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بما نسبته: 28% بالمؤسسات المبحوثة ويوجد ارتباط قوي بينهما. كما أثبتت النتائج المتوصل إليها كذلك أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) حول الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية بالمؤسسات المبحوثة.

توصي الدراسة ب: ضرورة تعامل هذه المؤسسات مع التكنولوجيا الحديثة والبرامج المتطورة وتطوير العاملين في الإدارة الرقمية والإلكترونية من أجل تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الإلكترونية، الأداء، الأداء التنظيمي، المؤسسات المينائية البحرية.

Abstract

This study aims to identify the role of e-Management in the development of organizational performance of Algerian maritime ports enterprises management (Annaba, Skikda, Bejaia), and provide a theoretical framework that identifies and defines various concepts related to e-Management and organizational performance and highlight its role in fact by apply the conceptual framework on group of Algerian ports (Annaba, Skikda, Bejaia) . in order to reach the objectives of study, We have used a questionnaire to collect data and information. A simple random sample (250) was withdrawn, questionnaires were distributed, and the data contained in the questionnaires were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Program.

The study has concluded some results, the most important of which are: the Algerian ports management enterprises in Annaba, Skikda, Bejaia, have tendencies and desire to adopt e-management and the transition from the traditional to the digital mode, but they face some difficulties in this, and show us that there is a statistically significant role of e-management on organizational performance development (28%), so, there is a strong correlation between the variables. The results show that there is no statistically significant differences at the level of significance ($a \leq 0.05$) on e-management and organizational performance attributed to the personal variables of enterprises surveyed.

The study recommended that: The enterprises under study should deal with modern technology and advanced programs and and make training courses in digital and e-management to employees in order to develop the organizational performance of the enterprises surveyed.

Keywords: management, e-management, performance, organizational performance, maritime port enterprises

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
—	الشكر
—	الملخص
—	فهرس المحتويات
—	فهرس الجداول
—	فهرس الأشكال
—	فهرس الملاحق
أ - ق	مقدمة عامة
الفصل الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية	
2	مقدمة الفصل الأول
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة التقليدية وأهميتها
3	الفرع الأول: تعريف الإدارة التقليدية
5	الفرع الثاني: أهمية الإدارة التقليدية
6	المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
7	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
11	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية
12	الفرع الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
14	المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية
14	الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية
16	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بالمفاهيم الأخرى (حكومة-تجارة-أعمال)
17	الفرع الأول: الحكومة الإلكترونية
20	الفرع الثاني: التجارة الإلكترونية
22	الفرع الثالث: الأعمال الإلكترونية
24	المبحث الثاني: خطوات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

24	المطلب الأول: متطلبات اعتماد تطبيق الإدارة الإلكترونية
24	الفرع الأول: المتطلبات الإدارية
25	الفرع الثاني: المتطلبات البشرية
26	الفرع الثالث: المتطلبات المالية والمادية
27	الفرع الرابع: المتطلبات التشريعية
28	الفرع الخامس: المتطلبات الأمنية
31	المطلب الثاني: مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية
31	الفرع الأول: بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية
32	الفرع الثاني: بالنسبة للمؤسسات الخدمية
33	المطلب الثالث: مجالات وعناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية
34	الفرع الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
34	الفرع الثاني: عناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية
40	المطلب الرابع: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
42	المبحث الثالث: مبادئ واستراتيجية الإدارة الإلكترونية
42	المطلب الأول: مبادئ وأسس الإدارة الإلكترونية
45	المطلب الثاني: استراتيجية الإدارة الإلكترونية
45	الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية
46	الفرع الثاني: الخيارات الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية
48	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية
48	الفرع الأول: إيجابيات الإدارة الإلكترونية
50	الفرع الثاني: سلبيات الإدارة الإلكترونية
53	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
58	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لتطوير الأداء التنظيمي	
60	مقدمة الفصل الثاني
61	المبحث الأول: مدخل نظري حول الأداء التنظيمي
61	المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه
61	الفرع الأول: تعريف الأداء

64	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
65	المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
65	الفرع الأول: تعريف الأداء التنظيمي
68	الفرع الثاني: أهمية الأداء التنظيمي
69	المطلب الثالث: المنهج الإداري للأداء التنظيمي
72	المطلب الرابع: نموذج الأداء التنظيمي
72	الفرع الأول: هرم الأداء الخاص بـ: Lynch et Cross
74	الفرع الثاني: مصفوفة المحددات والنتائج Fitzgead et al
76	الفرع الثالث: لوحدة القيادة (بطاقة الأداء المتوازن) Kalpan & Norton
78	الفرع الرابع: نموذج أصحاب المصلحة D' Atkinson Waterhouse et Wells
79	الفرع الخامس: نموذج الفعالية التنظيمية Morin Savoie et Beaudin
81	المبحث الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء التنظيمي
82	المطلب الأول: المؤشرات المالية لقياس الأداء التنظيمي
82	الفرع الأول: نسب الربحية
84	الفرع الثاني: نسب السيولة
85	الفرع الثالث: نسب حجم النشاط
86	الفرع الرابع: نسب هيكل رأس المال
88	الفرع الخامس: نسب حجم الشركة
88	الفرع السادس: نسبة خاصة بتوزيع الأرباح
89	الفرع السابع: نسب السوق المالية
90	المطلب الثاني: المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء التنظيمي
94	المطلب الثالث: تقييم الأداء التنظيمي
94	الفرع الأول: مقاييس تقييم الأداء
95	الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء التنظيمي
96	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في قياس الأداء التنظيمي
99	المبحث الثالث: مبررات ومداخل تطوير الأداء التنظيمي
99	المطلب الأول: أهداف مبررات وخطوات تطوير الأداء التنظيمي
99	الفرع الأول: أهداف تطوير الأداء التنظيمي

100	الفرع الثاني: مبررات تطوير الأداء التنظيمي
101	الفرع الثالث: مناهج تطوير الأداء التنظيمي
103	الفرع الرابع: خطوات تطوير الأداء التنظيمي
104	المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطوير الأداء التنظيمي
104	الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
107	الفرع الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء التنظيمي
109	المطلب الثالث: مدخل الهندسة الإدارية وتطوير الأداء التنظيمي
110	الفرع الأول: تعريف الهندرة (الهندسة) الإدارية
111	الفرع الثاني: عناصر الهندرة الإدارية
113	الفرع الثالث: فوائد تطبيق إدارة الهندرة الإدارية لتطوير الأداء التنظيمي
114	المطلب الرابع: مدخل الإدارة بالأهداف وتطوير الأداء التنظيمي
114	الفرع الأول: تعريف الإدارة بالأهداف
115	الفرع الثاني: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف لتطوير الأداء التنظيمي
116	المطلب الخامس: مدخل تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء التنظيمي
116	الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات
118	الفرع الثاني: أثر إدماج تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي
121	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء التنظيمي
123	مقدمة الفصل الثالث
124	المبحث الأول: أثر وظائف الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي
124	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني لتحسين الأداء التنظيمي
124	الفرع الأول: تعريف التخطيط التقليدي
126	الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الإلكتروني
128	الفرع الثالث: الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني
131	المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني لتحسين الأداء التنظيمي
132	الفرع الأول: تعريف التنظيم
133	الفرع الثاني: تعريف التنظيم الإلكتروني
135	الفرع الثالث: من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني

138	الفرع الرابع: تأثير تطبيق التنظيم الإلكتروني على المنظمة لتحسين الأداء التنظيمي
139	المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية
139	الفرع الأول: تعريف وظيفة القيادة
141	الفرع الثاني: تعريف القيادة الإلكترونية
143	الفرع الثالث: أبعاد القيادة الإلكترونية المعتمدة لتطوير الأداء التنظيمي
146	المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية والأداء التنظيمي
146	الفرع الأول: تعريف الرقابة التقليدية
148	الفرع الثاني: من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الإلكترونية
150	الفرع الثالث: مميزات تطبيق الرقابة الإلكترونية
151	الفرع الرابع: أساليب تطبيق الرقابة الإلكترونية وأثرها على الأداء التنظيمي
152	المبحث الثاني: الوظائف التشغيلية للإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التنظيمي
153	المطلب الأول: الإنتاج الإلكتروني والأداء التنظيمي
153	الفرع الأول: مفهوم الإنتاج الإلكتروني
155	الفرع الثاني: ممارسة وظيفة الإنتاج الإلكتروني لتحسين الأداء
156	الفرع الثالث: مزايا تطبيق الإنتاج الإلكتروني في تحسين الأداء الإنتاجي
157	المطلب الثاني: المالية الإلكترونية والأداء التنظيمي
157	الفرع الأول: تعريف المالية الإلكترونية
158	الفرع الثاني: مصادر تمويل المالية للإدارة الإلكترونية
159	الفرع الثالث: أساليب المالية الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي
160	المطلب الثالث: التسويق الإلكتروني والأداء التنظيمي
160	الفرع الأول: تعريف التسويق الإلكتروني
162	الفرع الثاني: عناصر تطبيق التسويق الإلكتروني والأداء التنظيمي
165	الفرع الثالث: مزايا تطبيق التسويق الإلكتروني لتطوير الأداء التنظيمي
167	المطلب الرابع: الموارد البشرية إلكترونياً لتحسين الأداء التنظيمي
167	الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM
169	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
172	الفرع الثالث: فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري
174	المبحث الثالث: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء التنظيمي

174	المطلب الأول: شبكة الإنترنت
175	الفرع الأول: تعريف شبكة الأنترنت
177	الفرع الثاني: فوائد استخدام الأنترنت في المؤسسات وأثرها على الأداء التنظيمي
179	الفرع الثالث: خدمات الأنترنت المعتمدة في المؤسسات لتحسين الأداء التنظيمي
180	المطلب الثاني: الشبكة الداخلية الأنترنت
181	الفرع الأول: تعريف شبكة الأنترنت
182	الفرع الثاني: تخطيط الأنترنت لتطوير الأداء التنظيمي
183	المطلب الثالث: الشبكة الخارجية الإكسترانت
183	الفرع الأول: شبكة الإكسترانت
185	الفرع الثاني: أنواع شبكات الإكسترانت المعتمدة لتطوير الأداء التنظيمي
187	المطلب الرابع: أمن الشبكات
189	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)
191	مقدمة الفصل الرابع
192	المبحث الأول: لمحة حول بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)
192	المطلب الأول: الموانئ البحرية الجزائرية
192	الفرع الأول: الموانئ البحرية وأنواعها
194	الفرع الثاني: مراحل تطور النظام المينائي الجزائري
198	الفرع الثالث: إنتاجية الموانئ البحرية الجزائرية
199	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN
199	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN
201	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN
201	الفرع الثالث: أهداف ونشاطات مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN
203	الفرع الرابع: الجانب التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN
207	الفرع الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية الموجودة بمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN

208	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS
209	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS
209	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS
210	الفرع الثالث: أهداف ونشاطات مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS
212	الفرع الرابع: الجانب التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS
216	الفرع الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية الموجودة بمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS
217	المطلب الرابع: تقديم مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB
218	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB
219	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB
220	الفرع الثالث: أهداف ونشاطات مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB
222	الفرع الرابع: الجانب التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB
224	الفرع الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية الموجودة بمؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB
225	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
225	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة، والأساليب الإحصائية
225	الفرع الأول: أدوات الدراسة
230	الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة
231	المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية (التجريبية)
231	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية
231	الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للدراسة الاستطلاعية
238	الفرع الثالث: ثبات الاستبيان للدراسة الاستطلاعية
240	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
240	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
241	الفرع الثاني: عينة الدراسة
243	المطلب الرابع: الخصائص السيكمترية لأداة قياس الدراسة (الصدق، الثبات)
243	الفرع الأول: الصدق الظاهري للدراسة
244	الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

250	الفرع الثالث: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)
251	الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة
252	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)
253	المطلب الأول: تحليل نتائج المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
253	الفرع الأول: تحليل بيانات الجنس لعينة الدراسة
253	الفرع الثاني: تحليل بيانات السن لعينة الدراسة
254	الفرع الثالث: تحليل بيانات المستوى التعليمي لعينة الدراسة
255	الفرع الرابع: تحليل بيانات المستوى الوظيفي لعينة الدراسة
256	الفرع الخامس: تحليل بيانات الخبرة لعينة الدراسة
256	المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لعينة الدراسة
263	المطلب الثالث: تحليل مستوى الأداء التنظيمي المحقق لعينة الدراسة
263	الفرع الأول: تحليل مستوى الربحية لعينة الدراسة
264	الفرع الثاني: تحليل مستوى الحصة السوقية لعينة الدراسة
266	الفرع الثالث: تحليل مستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة
268	الفرع الرابع: تحليل مستوى الإلتزام التنظيمي لعينة الدراسة
270	الفرع الخامس: تحليل مستوى الإبداع والتجديد لعينة الدراسة
272	الفرع السادس: تحليل المستوى الأداء التنظيمي للدراسة
273	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
273	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة
274	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة
275	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة
276	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة
278	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة
279	الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة للدراسة
281	الفرع السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة
282	الفرع الثامن: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة
297	الفرع التاسع: اختبار الفرضية الرئيسية وصلاحية النموذج لعينة الدراسة

303	خلاصة الفصل الرابع
305	خاتمة عامة
311	قائمة المراجع
338	الملاحق

فهرس

الجداول + الأشكال + الملاحق

فهرس الجـداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ف	أوجع الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	1
75	مصفوفة المحددات والنتائج	2
79	نموذج أصحاب المصلحة لـ Atkinson Waterhouse et Wells	3
81	نموذج الفعالية التنظيمية Morin Savoie et Beaudin	4
106	إسهامات الباحثين لأهم عناصر الجودة الشاملة	5
131	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة للتخطيط الإلكتروني	6
137	التأثيرات الأساسية للأنترنت على وظيفة التنظيم	7
142	الأبعاد القيادية لتفعيل التحول نحو الإدارة الإلكترونية	8
145	القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري	9
150	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	10
228	ترميز المتغيرات الشخصية والمقياس	11
229	ترميز محاور الدراسة (الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي)	12
229	سلم ليكارت الخماسي	13
232	درجة الاتساق الداخلي للمحور الأول "الإدارة الإلكترونية"	14
234	درجة الاتساق الداخلي للربحية	15
235	درجة الاتساق الداخلي للحصة السوقية	16
236	درجة الاتساق الداخلي للرضا الوظيفي	17
237	درة الاتساق الداخلي للإلتزام التنظيمي	18
238	درجة الاتساق الداخلي للإبداع والتجديد	19
239	معاملات الثبات لمحاور الدراسة "ألفا كرونباخ"	20
243	توزيع الاستثمارات على أفراد عينة الدراسة	21
245	درجة الاتساق الداخلي للمحور الأول "الإدارة الإلكترونية"	22
246	درجة الاتساق الداخلي للربحية	23
247	درجة الاتساق الداخلي للحصة السوقية	24
248	درجة الاتساق الداخلي للرضا الوظيفي	25
249	درة الاتساق الداخلي للإلتزام التنظيمي	26

فهرس الجـداول

250	درجة الاتساق الداخلي للإبداع والتجديد	27
251	معاملات الثبات لمحاول الدراسة "ألفا كرونباخ"	28
252	اختبار التوزيع الطبيعي	29
253	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	30
254	توزيع عينة الدراسة حسب السن	31
254	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	32
255	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	33
256	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	34
257	تحليل مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في عينة الدراسة	35
263	تحليل مستوى الربحية لعينة الدراسة	36
265	تحليل مستوى الحصة السوقية لعينة الدراسة	37
267	تحليل مستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة	38
269	تحليل مستوى الإلتزام التنظيمي لعينة الدراسة	39
271	تحليل مستوى الإبداع والتجديد لعينة الدراسة	40
272	تحليل مستوى الأداء التنظيمي المحقق لعينة الدراسة	41
273	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة	42
274	مستوى الأداء التنظيمي المحقق بالمؤسسات المبحوثة	43
275	علاقة الإرتباط بين الإدارة الإلكترونية والربحية	44
276	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية	45
277	علاقة الإرتباط بين الإدارة الإلكترونية والحصة السوقية	46
277	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الحصة السوقية	47
278	علاقة الإرتباط بين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي	48
279	نتائج الإنحدار البسيط لإختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي	49
280	علاقة الإرتباط بين الإدارة الإلكترونية والإلتزام التنظيمي	50

فهرس الجـداول

280	نتائج الانحدار البسيط لإختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي	51
281	علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والإبداع والتجديد	52
282	نتائج الانحدار البسيط لإختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد	53
283	نتائج اختبار T test independent للفروق بين اجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للجنس	54
286	نتائج تحليل التباين الأحادي One way anova بين اجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للسن	55
289	نتائج تحليل التباين الأحادي One way anova بين اجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي	56
292	نتائج تحليل التباين الأحادي One way anova بين اجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي	57
295	نتائج تحليل التباين الأحادي One way anova بين اجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للخبرة	58
298	اختبار المصاحبة الخطية المتعددة للتأكد من صلاحية النموذج	59
299	علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي	60
299	نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي	61
300	تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة	62

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نمذج الدراسة	ز
2	عملية التحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الإلكترونية	07
3	الإدارة الإلكترونية امتداد للفكر الإداري	08
4	العلاقة بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية	23
5	عناصر الإدارة الإلكترونية	35
6	مفهوم الأداء التنظيمي	67
7	هرم الأداء Lynch & Cross	73
8	بطاقة الأداء المتوازن	77
9	عناصر الهندرة الإدارية	112
10	مقارنة التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	130
11	شبكات المنظمة الأنترنت، الإكسترنات، الأنترانت	186
12	مخطط نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	302

فهرس الملاق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	خريطة توزيع الموانئ البحرية الجزائرية	338
2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN	339
3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحري بسكيكدة EPS	340
4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB	341
5	قائمة المحكمين	342
6	الاستبيان	343
7	الخصائص السيكمترية لأداة قياس الدراسة (الصدق، الثبات)	347
8	مخرجات بيانات المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة (التكرارات المطلقة والنسب المئوية)	357
9	مخرجات تحليل مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية	358
10	مخرجات تحليل مستوى تطبيق الأداء التنظيمي	359
11	مخرجات اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	361

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن أكثر ما يميز عصرنا الحالي هو الثورة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، حيث يعيش العالم حالياً مرحلة متقدمة من مراحل التقدم العلمي السريع في شتى المجالات. وفي ظل هذا التقدم، يكون لزاماً على كافة المجتمعات الاستفادة من تقنياته وإفادة بعضها البعض، وقد كان لثورة الاتصالات والمعلومات أثر كبير في التقريب بين أقطار العالم، حيث أصبح هذا الأخير أشبه بقرية كونية صغيرة. في ظل هذا التقدم، ظهر ما يسمى بالتقنية الرقمية، فكان لابد على الدول الاستفادة منها في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية. فالإدارة هي أهم أداة، لذا التقدم الحضاري والعمراني في الدول لا يكون إلا بفضل الإدارة الناجحة وأساليبها الحديثة.

الإدارة بشكل عام تمتاز بدورها في نجاح أي عمل، فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات حديثة لتحقيق أهداف محددة بأقل وقت وكلفة. إن علم الإدارة الحديث يتبنى منهج الابتكار والإبداع في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري، خاصة مع الثورة الإلكترونية، وبات التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير أو الإدارة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مما لاشك فيه أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، ساهم ويساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، وما تتيحه من تطبيقات تمكن الاستفادة من المعارف المتاحة وإدارتها لصالح المؤسسات. ومن خلال هذه الثورة، يتم الاعتماد على استراتيجية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كمنهج معاصر.

تعتبر الإدارة الإلكترونية فلسفة في تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل العاملين والزبائن والمؤسسات الاقتصادية، وهذه الأخيرة تعمل على الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسب وشبكات الانترنت في إتمام الأعمال، وتقديم الخدمات للزبائن إلكترونياً. ولنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، لابد من القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات وكذا البحث عن معوقات تطبيقها من أجل تحسين الخدمات العمومية. وتعد الإدارة الإلكترونية وسيلة أساسية في الرفع من الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، كونها إدارة بلا أوراق فهي تستخدم الحاسوب الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية، فهي إدارة بلا مكان؛ حيث تنتقل المؤسسة من إنجاز المعاملات الإدارية بأسهل الطرق.

تنتمي مؤسسات تسيير الموانئ إلى القطاع الخدمي، حيث يساهم هذا القطاع في تطوير الاقتصاد وزيادة حركة التجارة، كما تعد الموانئ البحرية منطقة عبور وانفتاح على العالم. يهدف تطوير هذا القطاع والانتقال به من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الأداء ومواكبة التنمية المستدامة والمنافسة. فالاهتمام بالإدارة الإلكترونية



وتطبيقها في هذا القطاع يمكن المؤسسة من الحفاظ على بقائها واستمرارها، المعلومات والتكنولوجيا سلاح تعتمد مؤسسات تسيير الموانئ من أجل تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ومواكبة التطورات وتطوير أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

1- إشكالية الدراسة

استمدت مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على المشاكل التي توجه مؤسسات تسيير الموانئ البحرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي وما يقتزن بهما من موضوعات ذات صلة؛ وذلك بهدف تحديد: كيف يمكن الانتقال بالإدارة الإلكترونية إلى مؤسسات تسيير الموانئ البحرية من أجل تحقيق وتطوير الأداء التنظيمي. ومن خلال موضوع البحث، يظهر أن مشكلة الدراسة تأتي من بعدين هما:

- البعد المعرفي: تكمن إشكالية البعد المعرفي في عدة جوانب؛ منها المشكل المفاهيمي لكل من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي، فالإدارة الإلكترونية هي شكل من أشكال العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل، فهي إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، أي استخدام نتاج الثورة الإلكترونية في تحسين مستويات الأداء ورفع الكفاءة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة. أما الأداء التنظيمي فهو المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، كما يمكن القول بأنه أيضا تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع.

- البعد التطبيقي: تركز دراستنا على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في القطاع الخدمي بشكل عام وفي مؤسسات تسيير الموانئ بشكل خاص، ونعمل في الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، من حيث اعتماد الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل المحيط المتغير.

انطلاقاً مما سبق تتمحور مشكلة الدراسة حول التالي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؟

يقودنا السؤال الرئيسي للدراسة إلى طرح أسئلة فرعية تساهم في دراسة مختلف جوانبها والإلمام بتفاصيلها، هذه الأسئلة سيتمحور حولها البحث في جزئيه النظري والتطبيقي على النحو التالي:

- أ- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؟
- ب- ما مستوى الأداء التنظيمي المحقق في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؟

- ج- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؟
- د- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الحصة السوقية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؟
- ه- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؟
- و- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؟
- ز- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؟
- ح- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؟

2- فرضيات الدراسة

محاولة منّا للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة، نضع الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)

يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: "هناك مستوى ضعيف لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)"
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: "هناك مستوى ضعيف للأداء التنظيمي المحقق في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)"
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)"

- د- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الحصة السوقية ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)"
- هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)"
- و- الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)"
- ز- الفرضية الفرعية السابعة: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)"
- ح- الفرضية الفرعية الثامنة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية) محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)"

3- أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث من الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في:

- إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم المعاملات والخدمات والمنافع العامة للزبائن، بل إعادة آلية وهندسة وهيكله الأنشطة والعمليات والإجراءات الإدارية ذاتها لتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- موضوع الإدارة الإلكترونية موضوع حديث ويتميز بندرة البحوث والدراسات التطبيقية خاصة في أدبيات الإدارة العربية والفكر الإداري، فهي توجه يساعد في تطوير أداء المؤسسة وتعزيز من قدرتها التنافسية، خاصة مع التحول السريع، لتفادي صدمات المنافسة الشديدة؛
- تعتبر الدراسة ذات أهمية بالغة في القطاع الذي ندرسه وهو القطاع الخدمي، وهذا الأخير يعتبر من القطاعات المهمة للنهوض باقتصاد أي بلد، ومن المؤسسات التي تنتمي للقطاع الخدمي، مؤسسات تسيير الموانئ باعتبارها بوابة عبور للدولة نحو العالم الخارجي. كما أن لهذا القطاع حاجة ماسة في تفعيل الرقمنة والتكنولوجيا بهدف البقاء والديمومة في السوق العالمي؛
- تكمن أهمية الدراسة في عرض دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، فيما يخص دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، فمؤسسات تسيير الموانئ البحرية بالجزائر تعتبر رائدة باعتبارها تهدف إلى

تحقيق الجودة وتقديم خدمات بمواصفات عالمية لربائنها وعملائها. وعليه فالتجربة الجزائرية فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية، سيضمن وضعها في الطريق الصحيح، وتحقيق التميز والتحسين المستمر، خاصة أنها تستحوذ على إمكانيات معتبرة من الجانب التكنولوجي.

4- أهداف الدراسة

نحاول من خلال هذه الدراسة، تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية كفلسفة جديدة وأسلوب إداري حديث تعتمد عليه المؤسسات عوضا عن الإدارة التقليدية باعتبارها أيضا مدخل من مداخل تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات؛
- إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي، والكشف عن مختلف الأساليب والاستراتيجيات التي تؤدي بالمؤسسات إلى الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بهدف تطوير الأداء التنظيمي؛
- التطرق إلى الصعوبات التي تواجه المؤسسات فيما يخص تطبيق استراتيجية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية واعتمادها كنهج جديد؛
- معرفة مختلف المؤشرات ومداخل التطوير المعتمدة في قياس الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية؛
- الوقوف على مستوى تطبيق كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؛
- الوقوف على مستوى وعي بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية) بالإدارة الإلكترونية ومدى اعتمادها في تطوير أدائهما التنظيمي؛
- الوقوف على معرفة مدى تطبيق استراتيجية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؛
- اختبار نموذج الدراسة القائم على فرضية أن هناك دور لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)؛
- التعرف إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي المحقق في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية) تعزى للمتغيرات الشخصية؛



- محاولة عرض وتقديم أهم الأساليب التي تؤدي إلى تطوير الإدارة والأداء في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية)، بالاعتماد على نظام معلومات الإتصال والشبكات، ومحاولة الاستفادة من تجارب عالمية رائدة فيما يخص الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المينائية لتطوير الأداء التنظيمي.

5- منهج الدراسة

سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في كلا من الجانب النظري والتطبيقي، كونهما من المناهج المساعدة على تحليل الظواهر وحل مشكلات البحث بطريقة شاملة، انطلاقا من جمع وتحليل المادة العلمية بالمسح المكتبي (أي الكتب الموجودة بالمكتبات)، والمسح الشبكي (المراجع المتوفرة بشبكة الأنترنت) لأحدث المراجع، بغرض تحليل واستنباط المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري للدراسة. ولتوفير بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة.

من أجل الوقوف على الجانب الميداني، سيتم إجراء دراسة ميدانية بغرض جمع المعلومات والبيانات والتقارير عن بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية). انطلاقا من الاعتماد على أدوات: الملاحظة، والاستعانة باستمارة محكمة تقيس مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي المحقق في عينة الدراسة، وكذا إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، والتي ستكون ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية). سنقوم بتحليل المعلومات للوصول إلى نتائجها اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال وضع النماذج واستخدام مقاييس إحصائية مناسبة لذلك.

6- دوافع اختيار موضوع الدراسة

تتلخص مبررات اختيار الموضوع انطلاقا من الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي وتطوير وإصلاح الإدارة والخدمات المقدمة باعتبارها تمثل مرتكز النهوض بجودة الخدمات. كما ينبع مبرر اختيار الموضوع من القيمة العلمية لكلا من موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي، والأبحاث التي تعني بها وهو ما يفتح أمام الباحثين مزيد من الاجتهاد لمحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.

أمّا عن الدوافع الموضوعية، فتتمثل في حداثة استراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية خاصة في الجزائر والبلدان العربية، وكذلك قلة الدراسات التي تربط بين الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي بشكل عام ومؤسسات تسيير الموانئ بشكل خاص، باعتبار معظم الدراسات تركز على اكتساب الميزة التنافسية وتعزيز القدرة التنافسية انطلاقا من الإدارة الإلكترونية.

7- حدود الدراسة

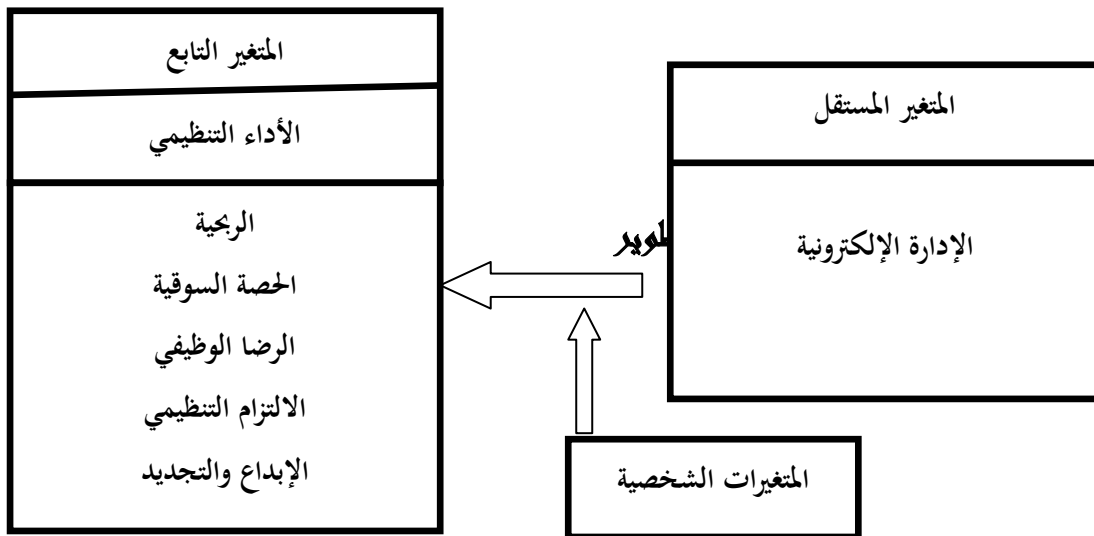
تتمثل حدود الدراسة في الجوانب التالية:

- الحدود الموضوعية: شملت هذه الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بشكل عام، وعلى مستوى بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية) بشكل خاص، مع التطرق لمختلف الأساليب والمؤشرات التي تحقق ذلك.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة الإطارات البشرية الموجودة ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، حيث سيتم توزيع استمارات على عينة من الإطارات الموجودة بالمؤسسات محل الدراسة.
- الحدود الزمانية: ستتم الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2018 إلى غاية شهر أكتوبر 2018 وذلك بفترات متقطعة.
- الحدود المكانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، وسيتم اختيار ثلاث مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية وهي: عنابة، سكيكدة، بجاية.

8- نموذج الدراسة

إنطلاقاً من موضوع الدراسة، وبعد استشارة أساتذة ومختصين، تمكنا من وضع نموذج للدراسة يحتوي على متغيرين: الأول المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية"، والثاني المتغير التابع "الأداء التنظيمي". الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة بمختلف أبعاده ومتغيراته:

الشكل رقم (1): "نموذج الدراسة"



المصدر: من إعداد الطالبة.

شمل النموذج متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية، حيث يتكون المتغير المستقل من الإدارة الإلكترونية، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء التنظيمي. وينقسم هذا الأخير إلى خمس عناصر مكونة له، وهي: الربحية، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد. كما تتمثل المتغيرات الشخصية في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة. فالربط بين المتغيرين يتمثل في دور المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" في تطوير المتغير التابع "الأداء التنظيمي".

9- الدراسات السابقة

لقد نالت الدراسات السابقة جانبا معتبرا فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي سواء في جانبها النظري أو التطبيقي. وبعد البحث، تبين لنا أن هناك عدد قليل من الدراسات المشابهة لها، كونها لم تتناول نفس المتغيرين بشكل تفصيلي أي مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، وذلك لأن أغلب الدراسات تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية بشكل مستقل، أو موضوع الأداء التنظيمي وهذا ما يجعل بحثنا مختلف. كما وجدنا الكثير من الدراسات التي تبحث في دور الإدارة الإلكترونية في الجامعات والتعليم، ولعل البحث في المجال الخدمي لمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية هو أهم ما يميز دراستنا عن سابقتها. نذكر هنا بعض الدراسات مقسمة إلى دراسات وطنية، دراسات عربية، ودراسات أجنبية متخصصة في هذا المجال:

أ- الدراسات الوطنية: ضمت هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة (عبد نعمة الشريف، 2009)، تحت عنوان: "الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات - حالة حول مجلس التعاون الخليجي" -¹: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مشروع الحكومة الإلكترونية، وبيان المفهوم العام لها، مع الوقوف على دور الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية جديدة تساعد على إعادة النظر في دور الدولة ووظائف مؤسساتها وهيئاتها وهيكلها، ودراسة تأثير الأعمال الإلكترونية على الأعمال التقليدية للنظام الإداري للدولة. أما الدراسة التطبيقية، فقد شملت عرض حالة دول مجلس التعاون الخليجي، للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية من تغييرات. تمثلت نتائج الدراسة في أن الحكومة الإلكترونية تصلح لأن تكون استراتيجية متكاملة للتغيير، تعمل على إعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها بشكل فاعل، كما أنه من السهل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في مختلف الدول بشكل عام، وفي دول مجلس التعاون الخليجي بشكل خاص في الحاضر والمستقبل.

¹ - عبد نعمة الشريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات - حالة مجلس التعاون الخليجي-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009.

- دراسة (عماري سمير، 2017)، تحت عنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية-"¹: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد عمل الباحث على جمع البيانات الخاصة والمعلومات من خلال الاستعانة بأسلوب المقابلة مع بعض أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى توزيع استبيان على جل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومساعدتهم بالجامعات الجزائرية محل الدراسة البالغ عددهم (867) فرد، تم توزيع ما يقارب 413 استبيان، وتم استرداد 337. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها أن هناك مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، كذلك نفس الأمر أيضا بالنسبة لمستوى أداء الجامعات الجزائرية مستوى متوسط، بالإضافة إلى هذا، فقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- دراسة (رحماني سناء، 2017)، تحت عنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج-"²: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، بحيث تم التعرض في الجانب النظري إلى الإدارة العام للإدارة الإلكترونية وتسيير المؤسسة في ظلها، وكذا الوظائف الإلكترونية للمؤسسة، أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة إنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية ببرج بوعرييج. تم الاعتماد على جمع البيانات وأسلوب الملاحظة والمقابلة، وتوزيع استبيان. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مقبول من توافر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور، كما أن هناك مستوى أعلى فيما يخص توفر العنصر التقني من العنصر البشري. كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها. وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.

- دراسة (فرخة ليندة، 2017)، تحت عنوان: "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات -دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل-"³: هدفت الدراسة إلى اختبار دور تطبيق الإدارة

¹ - عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

² - رحماني سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج-، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

³ - فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات -دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، حيث تم تحديد أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، بينما قسمت تنافسية المؤسسات إلى خمسة أبعاد هي: الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية. أما الجانب الميداني للدراسة، تم توزيع ما يقارب 189 استبيان على الموظفين، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي واختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية. توصلت النتائج الميدانية إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج تملك إدارة إلكترونية للموارد البشرية لكنها لا تطبق أبعادها بنفس الأهمية. كما أن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور إيجابي في تنافسية الشركة.

- دراسة (غوتي مُجدد، 2017-2018)، تحت عنوان: "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية"¹: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية لشركات الاتصال في الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، كذلك التعرف، على الأداء التنظيمي المعتمد لدى شركات الاتصال الجزائرية من وجهة العاملين بها، مع إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير خارجي ومستوى تقييم الأداء التنظيمي كمتغير داخلي في المؤسسات المبحوثة. أما الجانب الميداني، فقد تم توزيع 200 استبانة على موظفي شركات الاتصال الجزائرية، جمع منها 140 استبانة منها 12 غير صالحة، وبالتالي تم تحليل 128 استبانة صالحة للتحليل بنسبة معاينة 64% وهي نسبة مقبولة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كلي.

ب- الدراسات العربية: وقد تجلّت في:

- دراسة (عبد الوهاب اللوزي، 2010)، تحت عنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردني"²: هدفت هذه الدراسة لإبراز العلاقة بين ممارسة سبعة عناصر للموارد البشرية وهي التدريب والتطوير، خطط المكافآت والدفعات الطارئة، تقييم الأداء، التوظيف والاختيار، مدى مشاركة الموظفين وتمكينهم، الأمن الوظيفي، والمشاركة في المعلومات، وبين الأداء التنظيمي ممثلاً محاور ستة: الفعالية، الكفاءة، الرضا، الجودة، الابتكار، والتطور. كما حاولت الدراسة اختبار دور ما يعرف بمخرجات الموارد البشرية كمتغيرات وسيطة

¹ - غوتي مُجدد، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية-، رسالة دكتوراه LMD، تخصص: الطرق الكمية للتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018.

² - اللوزي عبد الوهاب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردني، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010.

للعلاقة بين الممارسات والأداء التنظيمي. تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وأخذ عينة 210 وزعت عليهم استبانة، من مجموعة من المصارف الأردنية. أفرزت الدراسة أن لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً مباشر على الأداء التنظيمي، في حين لم تثبت العلاقة المباشرة لكل من خطط التعويضات والمكافآت وتقييم الأداء والتوظيف والاختيار، وهذا يعكس من خلال تطبيقها من قبل المصارف.

- دراسة (السعدي أمين خليل أمين، 2011)، تحت عنوان: "أثر التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية على أداء المصارف العاملة في الأردن"¹: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية على أداء المصارف العاملة في الأردن، وأيضاً التعرف على العلاقة بين التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية في تلك المصارف. بلغ عدد المؤسسات محل الدراسة (المصارف) 23 مؤسسة، تم أخذ عينة من هذه الأخيرة قدرت بـ 145 مديري الإدارات العليا ومديري الفروع في المصارف المبحوثة، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوى بين التوجه الريادي بأبعاده الثلاث وتبني الأعمال الإلكترونية ببعديه، كما أن لتبني الأعمال الإلكترونية قدرة على تفسير الأداء الذاتي للمصارف العاملة في الأردن، وأن المصارف العاملة في الأردن تملك توجهها ريادياً وبدرجة مرتفعة وأن لذلك التوجه القدرة على تفسير الأداء الموضوعي والأداء الذاتي لتلك المصارف.

- دراسة (فادي حامد محمد القضاة، 2012)، تحت عنوان: "عوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف"²: هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح لأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف، من خلال دراسة تحليلية وتطبيقية لعدد من المصارف الأردنية، وتحليل مدى تطبيق المصارف للأعمال الإلكترونية في أعمالها ومستوى الاهتمام بعوامل النجاح للأعمال الإلكترونية في القطاع المصرفي. في الجانب الميداني، تم التركيز على 16 مصرفاً، وقدّرت العينة بـ: 291 مديراً، تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل استجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن هناك دور لعوامل النجاح الحرجة للأعمال الإلكترونية في تحسين التنافسية للمصارف، وأن المصارف مكون أساسي من مكونات الاقتصاد الأردني ولها دور في تطبيق العوامل من خلال اعتماد استراتيجيات للأعمال الإلكترونية، وتوفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ودعم الإدارة العليا. كما أوضحت الدراسة أن هناك أثر إيجابي لكل من متغير دعم

¹ _ السعدي أمين خليل أمين، أثر التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية على أداء المصارف العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وإدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.

² _ فادي حامد محمد القضاة، عوامل النجاح الحرجة لأعمال الإلكترونية وأثرها في تحسين التنافسية للمصارف، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وإدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

الإدارة العليا، والتسهيلات الحكومية لقطاع العمال الإلكترونية وضغوط المنافسين، والحدارات للموظفين والتركيز على العملاء على تنشيط دور البحث والتطوير.

- دراسة (أحمد فتحي مُجد الحيت، 2012)، تحت عنوان: "أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها"¹: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية وكفاءة البنوك العاملة في الأردن، تم اختيار البنوك العاملة في الأردن لإجراء الدراسة عليها والبالغ عددها 25 بنكا، تم أخذ هذه البنوك كمجتمع للدراسة، أما وحدة المعاينة فتمثلت في المديرين ورؤساء الأقسام في هذه البنوك. وفي هذا السياق، تم توزيع 326 استبيان على موظفون يشتغلون مواقع وظيفية في الإدارة العليا والوسطى في البنوك محل الدراسة. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك العاملة في الأردن. كما أن اتجاهات عينة الدراسة نحو وظائف الإدارة الإلكترونية كانت ايجابية، وكانت درجة تطبيق جميع أبعادها مرتفعة في البنوك العاملة في الأردن. كما أن اتجاهات عينة الدراسة جاءت ايجابية نحو كفاءة وفاعلية البنوك وتراوحت بين مرتفعة ومتوسطة فيما يخص الأبعاد.

- دراسة (طارق مُجد العميرين، 2014)، تحت عنوان: "مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية"²: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي على مستوى شركات الهواتف النقالة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، بلغ عدد عينة الدراسة 120 مدير، واستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة مرتفعة لكل من المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما ان هناك تأثير للمتغيرات الفرعية المتعلقة بأبعاد المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

ج- الدراسات الأجنبية: تمثلت في:

- دراسة (Emilio Boulianne، Novembre 2000)، تحت عنوان: "نحو التحقق من بناء الأداء التنظيمي"³: هدفت الدراسة إلى تلبية التوقعات التي عبر عنها العديد من الباحثين حول أهمية دمج مؤشرات المالية والغير مالية

¹ _ أحمد فتحي مُجد الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وإدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان الدولية، الأردن، 2012.

² _ طارق مُجد العميرين، مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2014.

³ _ Emilio Boulianne, Vers une validation du construit performance organisationnelle, Thèse Philosophiae Doctor P.H.D, En administration, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Canada, Novembre 2000.



لقياس الأداء، كما تهدف إلى تحسين فهم بناء الأداء التنظيمي بشكل يساهم في تطوير إطار نظري للأداء نحو بناء هذا النموذج. كما قام الباحث بفحص بناء الأداء التنظيمي من خلال صحة المحتوى، وتحليل العوامل، فسمحت له هذه الخطوة من استكشاف الجوانب المختلفة لبناء الأداء، وتحديد المؤشرات الصحيحة، مع دمج المؤشرات التشغيلية في الإطار النظري. وفي الجانب الميداني تم إجراء دراسة استقصائية لـ 9 وحدات تجارية بكندا، للإجابة عن التساؤلات الموضوعية. توصلت الدراسة إلى أن هناك نتائج إيجابية فيما يخص معايير الأداء المستخدمة، ورضا الجهات المانحة، جودة الخدمات المقدمة أيضا. أما بالنسبة لبعض المعايير المدروسة كالابتكار والمعايير الأخلاقية وتطوير الموظفين كانت النتائج مختلطة. كذلك الشركات التي لديها نطاق معلومات يتوافق مع استراتيجيتها تعمل بشكل أفضل من الشركات التي لا تتطابق معلوماتها مع استراتيجياتها.

- دراسة (Mairaj Salim، 2002)، تحت عنوان: "تأثير التجارة الإلكترونية على قيمة الأعمال في المؤسسات الخدمية"¹: تنتمي هذه الدراسة إلى علوم إدارة الأعمال في إطار دكتوراه في جامعة الهند، وتتناول تأثير التجارة الإلكترونية على قيمة الأعمال في المنظمات الخدمية، حيث تعتمد الدراسة على القطاع الخدمي من جهة والدراسات المالية والتأمين والترفيه والبرامج الخاصة بنظام الاتصالات الذي يساعد في سير الأعمال الإلكترونية. فالباحث أشار إلى أن التجارة الإلكترونية تعتمد على جميع المعاملات التي تنطوي على نقل المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا بهدف تطوير المنتجات والخدمات المقدمة، وأيضا إبراز طريقة دفع هته المنتجات أو الخدمات عن طريق الشبكات الإلكترونية. أعتبر الباحث أن أهم عامل مساعد للنهوض بالتجارة الإلكترونية هو الشبكة العنكبوتية التي تسهل كافة المعاملات المالية والغير مالية، وكان التساؤل الرئيسي للدراسة: إلى أي مدى يمكن أن تحقق التجارة الإلكترونية قيمة مضافة للمنظمات الخدمية؟. وافترض الباحث أن التجارة الإلكترونية في الآونة الأخيرة تقوم على استخدام نماذج تكنولوجية لتغيير الطرق التي تصور المنتجات وتساهم في تسويقها، واعتبر أن ثورة المعلومات تعد مصدرا رئيسيا لتعزيز قيمة الأعمال وفتح قنوات توزيع جديدة وتحسين صورة المنتج والعلامة التجارية مع تجديد قدرات المنتج وإضافة نماذج أعمال جديدة. وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن العملاء لديهم تأثير كبير على البرامج التي تعتمد عليها التجارة الإلكترونية والمنافع التي تقدمها لهم؛
- أن جميع المنتجات التي تقدمها المنظمات تعزز باستخدام التجارة الإلكترونية؛
- تأثر التجارة الإلكترونية على قيمة الأعمال من خلال نسبة الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات سنويا ونسبة الإنفاق على التجارة الإلكترونية.

¹ _ Mairaj Salim, **The impact of e-commerce on business value in service organisation**, Thesis of doctorat in philosophie, In buisness administration, Departement of business administration, Faculty of management and research, Aligarh Muslim University, Aligarh India, 2002.



- دراسة (Francois-Xavier Mayegle، 2008)، تحت عنوان: "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء أعمال المؤسسات: دراسة لـ 06 حالات من دولة الكاميرون"¹: هدفت الدراسة إلى إيجاد حلول لمشاكل الإدارة الاستراتيجية للشركات الكاميرونية، ومن بين الحلول الخاصة بتحسين الأداء هي بطاقة الأداء المتوازن. تم إجراء الدراسة على مستوى مرحلتين، الأولى قدرت بخمس سنوات لدراسة حالة 12 شركة من 1997 إلى 2001، للتعرف على الضوابط الإدارية المعمول بها داخل هذه الشركات. كما ركزت المرحلة الثانية من الدراسة الميدانية على دراسة ست شركات كاميرونية مملوكة للأغلبية، ثلاثة منها شركات كبيرة الحجم، والثلاثة الأخرى صغيرة ومتوسطة الحجم، على مدى ثلاث سنوات من 2002 إلى أواخر 2004 من ناحية الأداء والتقييم (باستخدام كل من المؤشرات المالية وغير المالية). تعد هذه الست شركات هي من بين 12 شركة المدروسة في المرحلة الأولى (الخمس سنوات الماضية). خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أن معدلات النمو تم تطويرها من خلال اعتماد الشركات على بطاقة الأداء المتوازن التي ساعدت في تحسين الأداء ورفع كفاءة الإدارة، كون هذه البطاقة تسمح بضمان النمو المستدام وحتى التنمية مع مرور الوقت في كل البلدان حتى البلدان المتخلفة.

- دراسة (Abdelkader Ben El Maati، 2013)، تحت عنوان: "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC)، وعوامل التنمية البشرية: دراسة حالة منطقة مكناس-تافيلالت في المغرب"²: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق وظائف في المغرب، التي من شأنها أن توفر ما يكفي من الدخل وتمكين المواطنين من التواصل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أن دراسة مدى تأثير هذه الأخيرة على الجوانب المعيشية، بحيث ضمان معيشة أفضل من ناحية السكن والضمان الاجتماعية النقل والوصول إلى درجات الترفيه، بجانب توفير الأموال. تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى منطقة مكناس-تافيلالت في المغرب، حيث تم أخذ عينة 239 فرد يشتغلون في شركات (محلات، مقاهي أنترنت، مراكز، إدارة عامة)، تم توزيع استبيان بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويين؛ مستوى اقتصادي أي أن العديد من أفراد العينة ليس لديهم تمكين في استخدامها وأن هناك تسلسل هرمي للوظائف لا يتناسب مع التأهيل والشهادات، أما على المستوى الاجتماعي، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت من

¹ _ Francois-Xavier Mayegle, **La contribution du tableau de bord prospectif à l'amélioration des performances des entreprises: Une étude à partir de 06 cas au Cameroun**, Thèse de Doctorat d'Etat En Science de Gestion, Spécialité: Comptabilité et Fianance, Departement de Gestion, Faculté des sciences economique et de gestion, Université de Yaounde II-SOA, Republique du Cameroun, Mars 2008.

² _ Abdelkader Ben El Maati, **Les Technologies de l'information et de la communication (TIC), facteurs de développement humain: cas de la région Méknès-Tafilalet au Maroc**, Thèse de Doctorat, En sciences de l'information et de la communication, Ecole Doctorale: « Connaissance, Langage, Modélisation », Institut: Sciences de l'information et de la communication, Université Paris Ouest Nanterre la Défense, Paris, 2013.

الخدمات التي تقدمها (الهاتف، الاتصال بالإنترنت، الاطلاع على الأحداث الرياضية والسياسية، الشبكات الاجتماعية، الصراف الآلي، خدمات الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية...) أنها ترضي المستخدم. إلا أن هناك آثار سلبية لها على المجتمع (من فقدان الوظائف، تخفيض الدخل، الجرائم الإلكترونية، وما إلى ذلك)، وعلى البيئة أيضا.

د- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة إحدى المصادر التي يتم اللجوء للاستعانة بها لكتابة البحث العلمي بشكل عام، سواء كان لها صلة بالموضوع أو إحدى متغيراته. تعتبر الدراسات السابقة جهود بشرية سابقة وبحث في موضوع لدراسة حالية أو في جانب معين منه، أو موضوعا مقاربا له، وفي وقت مضى وظرف من الظروف الماضية. كون الدراسات التي استعرضناها تلمس جانب من موضوع البحث وتهمل جوانب أخرى، وكذا هناك أوجه الاختلاف بينها وبين بحثنا. وتحقيقا لأهداف بحثنا والوصول إلى النتائج المرجوة، كان لابد من أن ننطلق مما توصل إليه الباحثون فيما مضى، وأن نعتمد على النتائج المحققة لبناء دراستنا، ومنه يتم عرض أهم النقاط التي سيتم الاستفادة منها والتي تثرى موضوع البحث وهي كالآتي:

- إن توفر الدراسات السابقة في البحث العلمي ذو أهمية كبيرة، حيث أن توافرها يؤكد على استمرارية البحث من عدم توافره، والاعتماد أيضا على المصادر الرئيسية لإثراء الجانب النظري للبحث، والاستفادة من الجانب التطبيقي؛
- تزويد الباحث بالدراسات السابقة يخوله من الاطلاع على النتائج والاقتراحات في موضوع البحث وبالتالي تجنب الأخطاء في النتائج إن وجدت عند إعداد البحث الحالي؛
- الاستفادة من الأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة عند إعداد الدراسة الحالية، كالتقسيمات الرئيسية للموضوع، تحليل المادة العلمية، الأجهزة اللازمة للبحث، المنهج... الخ؛
- البرهنة على أهمية البحث المقترح وجدوى تنفيذه، أي التطرق للدراسات السابقة للمشكلة من الزاوية نفسها وبالمنهج نفسه، أو التأكد من وجود وتصور من بحث المضمون أو المنهج، يستجوب إعادة البحث أو بدل المزيد من الجهود البحثية، فالقصور في المنهج قد يؤدي إلى نتائج خاطئة والقصور في المضمون، يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث؛
- الاستفادة من عرض كل من المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل للإدارة الإلكترونية والمتغيرات الفرعية للمتغير التابع للأداء التنظيمي في الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير على حدة أو معا، لتكوين نموذج الدراسة الحالية وتسهيل عملية إنجاز الجانب التطبيقي؛

- محاولة الوصول إلى نتائج نظرية وتطبيقية ووضع نموذج نظري يمكن تطبيقه في الجانب الميداني وعلى أرض الواقع، بحيث تكون هذه النتائج مكلمة لنتائج الدراسات السابقة وتعد إضافة للبحث العلمي، مع اعتمادا أحدث المراجع والطريقة الأنسب للدراسة من خلال ما سبق.

هـ- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن الهدف من استعراض الدراسات السابقة هو التعريف ببعض الدراسات التي سبق إجرائها في موضوع البحث، مع عرضها بطريقة منطقية وتحليلية تأخذ بعين الأمر أوجه الاختلاف وأوجه التشابه. وعليه، تتميز وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات التي تم عرضها سابقا (وطنية، عربية، أجنبية)، في بعض النقاط والعناصر يمكن إيجازها كما يلي:

- التركيز على جانب واحد فقط من موضوع دراستنا الحالية، كون الدراسات السابقة إما تتناول المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) أو تتناول المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وبالتالي قلة الدراسات التي تجمع بين الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي؛

- تسليط دراستنا الحالية الضوء على آليات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، دون التركيز على آليات الانتقال فقط، وهو ما تناولته الدراسات السابقة؛

- الاختلاف الجوهري في جانب الدراسة الميدانية كون الدراسة الحالية تهتم بقطاع مهم وهو قطاع الخدمات، ومدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء التنظيمي، مع أخذ عينة من بعض هته المؤسسات الجزائرية لدراستها، كما ان جل المؤسسات المدروسة، خاصة في جانب تطبيق الإدارة الإلكترونية، هي بنوك أو فروع لبنوك كونها تعتمد على المالية الإلكترونية والشبكات، على غرار الدراسة الحالية؛

- تتميز الدراسة الحالية بالحدثة كون الدراسات السابقة انجزت في وقت مضى أما الدراسة الحالية تعتمد على أحدث ما توصل إليه الباحثين في الفترة الأخيرة، وأحدث المعطيات والمراجع، وهذه الصفة تؤثر على النتائج الخاصة بالدراسة الحالية سواء في الجانب النظري وبناء النموذج أو الجانب التطبيقي؛

- ركزت الدراسات السابقة على مستوى الإدارة العليا من مدراء لفروع ورؤساء المصالح، دون المستويات الأخرى، في حين الدراسة الحالية تركز على الموظفين والإطارات من مختلف المستويات كونهم الفئة الأكبر من مجتمع الدراسة، وكون الموضوع يتفق مع المستوى المطلوب، لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء التنظيمي من مسؤولية إطارات وموظفي ومدراء ورؤساء مصالح مؤسسات تسيير الموانئ البحرية.

وفيما يلي يمكن أن نبرز أوجه الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (1): "أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية"

العناصر	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
متغيرات الدراسة	جل الدراسات السابقة ركزت على متغير واحد من متغيرات الدراسة: الأداء التنظيمي، الأداء، الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بطاقة الأداء المتوازن، أداء المصارف... الخ	الدراسة الحالية تركز على متغيرين أساسيين وهما: المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية"، والمتغير التابع "الأداء التنظيمي"، وتعمل على توضيح دور المتغير المستقل في تطوير المتغير التابع.
أهداف الدراسة	تهدف الدراسات السابقة إلى أهداف مختلفة وذلك حسب موضوع الدراسة، كدراسة واقع تطبيق إحدى المتغيرات أو اقتراح حلول لتفادي مشاكل معينة.	تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي أي عرض الآليات والاستراتيجيات التي تخولها تحقيق ذلك مع اقتراح نماذج معينة لذلك أيضا.
مناهج الدراسة	اختلف نوع المنهج المعتمد في الدراسات السابقة: - إما المنهج الوصفي فقط؛ - منهج دراسة الحالة؛ - منهج استقرائي؛ - منهج وصفي.	تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، لتحليل ووصف الظواهر والبيانات.
أدوات الدراسة	تم الاعتماد على الأدوات الذاتية والموضوعية في الدراسات السابقة من ملاحظة واسقاط النتائج على أرض الواقع كتجربة	أما الدراسة الحالية تركز على المقاييس الذاتية لاختبار الفرضيات والتوصل للنتائج
عينة ومجتمع الدراسة	شملت الدراسات السابقة على: - قطاعات مختلفة من: قطاع التعليم العالي، البنوك، الدول، مجموعة من مؤسسات اقتصادية، دراسة أوضاع إجتماعية...؛ - التركيز على المستويات الإدارية العليا من مدراء.	تركزت الدراسة الحالية على قطاع خدمي مهم وهو قطاع تسيير الموانئ البحرية، مع التركيز على مستويات إدارية عليا ووسطى وحتى دنيا.

المصدر: من إعداد الطالبة.

10- هيكل الدراسة

من أجل عرض الموضوع بطريقة تسمح بالإلمام بجميع جوانبه، وحتى تتمكن من الإجابة عن الإشكالية الموضوعة واختبار الفرضيات من عدمها، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث عناصر أساسية: مقدمة، فصول نظرية وتطبيقية أي الفصل الأول، الثاني، والثالث إطار نظري لموضوع الدراسة أما الفصل الرابع هو إطار تطبيقي لها، وأخيرا خاتمة، كانت كالآتي:

أ- مقدمة: سنتطرق في مقدمة دراستنا إلى أهم العناصر المكونة لها، باعتبارها القاعدة الأساسية التي تبنى على أساسها الدراسة. تتكون من: الإشكالية المرتبطة بموضوع الدراسة من تساؤل رئيسي وأسئلة فرعية، وضع فرضيات تتماشى مع الأسئلة المطروحة بحيث لكل تساؤل رئيسي فرضية رئيسية موازية له، وأيضا الفرضيات الفرعية، تحديد كلا من أهداف الدراسة وأهميتها ومنهجها المتبع، مع إبراز أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة وتبسيط الضوء على أوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة. وأخيرا عرض هيكل الدراسة.

ب- الفصل الأول: سيخصص هذا الفصل للتعرف على الإطار النظري للإدارة الإلكترونية بحيث سيضم ثلاث مباحث أساسية، كلا من هذه المباحث ستشمل مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الخلفية التاريخية، مع إبراز كيفية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. كذلك عرض جل المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، وعوامل نجاح هذا التطبيق، مع التركيز على الاستراتيجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية المعتمدة من قبل المؤسسات، وأخيرا إبراز أهم العوائق التي تواجه عملية التطبيق، وكذا عرض المزايا المحققة منه؛

ج- الفصل الثاني: سيضم هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية وكل مبحث يتفرع إلى عدة مطالب وفروع، بحيث سيعرض كلا من مفاهيم حول الأداء والأداء التنظيمي بشكل عام، والتطرق إلى المكونات الأساسية للأداء التنظيمي، وكذا المؤشرات الخاصة بقياس الأداء التنظيمي. مع عرض صعوبات القياس، وكذلك سيتم إبراز أهم مداخل التطوير المعتمدة لتطوير الأداء التنظيمي؛

د- الفصل الثالث: يتكون هذا الفصل أيضا من ثلاث مباحث أساسية، وتتفرع إلى مطالب وفروع، بحيث سيعرض في هذا الفصل الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي من خلال إبراز الأساليب المخصصة لذلك وكذا السياسات والطرق، وإبراز أهم الفوائد التي تعود على المؤسسة نتيجة لعملية تطوير الأداء التنظيمي؛

هـ- الفصل الرابع: سيضم الجزء التطبيقي، حيث سنحاول إسقاط الجزء النظري على واقع بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، مع عرض وتعريف المؤسسات محل الدراسة، وتوزيع استمارة، ومن

ثم سيتم تحليل الأجوبة واستخلاص النتائج بناء على استخدام أساليب إحصائية مخصصة لذلك والاستعانة ببرنامج spss. واختبار للفرضيات الموضوعة سلفا ومناقشتها، مع عرض النتائج المتوصل إليها سواء في الجانب النظري أم التطبيقي.

و- خاتمة: لنتتهي الدراسة بعرض خاتمة للموضوع من خلال النتائج المسجلة والمتوصل إليها، مرفقة بتوصيات حول ما يمكن أن تجسد كخطوة لدراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة، واقتراح لبعض المواضيع التي من شأنها أن تساهم في تطوير البحث العلمي والبحوث المستقبلية.

الفصل الأول:

أساسيات الإدارة الإلكترونية

الفصل الأول:

أساسيات الإدارة الإلكترونية

مقدمة الفصل

تعد الإدارة بمفهومها الواسع من أقدم الأنشطة الإنسانية على الإطلاق، حيث تؤثر في حياة الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل. تعمل الإدارة على تحديد أهداف الأنشطة المطلوبة، واستثمار الموارد المتاحة بشكل كفؤ، فهي ليست هدفا بل هي وسيلة ومنهج ومرشد للوصول إلى الهدف وتنفيذ الوظائف الإدارية بشكل سليم. إلا أن التغييرات التي شهدتها الآونة الأخيرة والتحديات الكبيرة في عالم الأعمال، وما أفرزته من متغيرات عديدة وانتشار شبكة الاتصالات العالمية الإنترنت. أثر على التوجه العام للإدارة في المؤسسات واستدعى من الباحثين والخبراء البحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة وتغيير الطرق السلبية بأخرى إلكترونية.

تتحم هذه التطورات والتحديات على المؤسسات الاستجابة لها عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحل محل الإدارة التقليدية، من أجل تعزيز قدرات المؤسسة التكنولوجية للتعامل مع الأنشطة بكفاءة وفعالية. وتعد الإدارة الإلكترونية توجه جديد حقل معرفي حديث ممتد لطبيعة تطور الفكر الإداري، تعتمد بالدرجة الأولى على شبكة الإنترنت والتكنولوجيا، في إنجاز وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم وقيادة، رقابة)، ووظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية...).

وعليه، فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم الإدارة التقليدية والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية مع التعرض لمختلف الجوانب المتعلقة بها، وذلك من خلال تسليط الضوء على المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية؛
- المبحث الثاني: خطوات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية؛
- المبحث الثالث: مبادئ واستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية سلاحاً بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في المجال الذي تنشط فيه، ولمعرفة الإدارة الإلكترونية، لابد من تسليط الضوء أولاً على مفهوم الإدارة التقليدية وكيفية الانتقال منها إلى الإدارة الإلكترونية، وإعطاء لمحة عن المفاهيم المرتبطة بهذه الأخيرة، مع تحديد أهم الوظائف والمتطلبات التي يتم الاعتماد عليها أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة التقليدية وأهميتها

تؤثر الإدارة في حياة الفرد والمجتمع، فهي موجودة من أجل النشاط الإنساني. ولها أهمية كبيرة، حيث أنها تعتمد على نشاطات ووظائف تضمن تنفيذ الأعمال وبقاء المؤسسة في سوق المنافسة، لذا لابد من أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمن مفهوم الإدارة من الناحية التقليدية قبل أن نضفي عليها الجانب الإلكتروني.

الفرع الأول: تعريف الإدارة التقليدية

يرجع مصطلح الإدارة إلى الكلمة اللاتينية Ministertad المكونة من شقين وهي بمعنى تقديم العون للآخرين، أو الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة، كما تبين تفسير مصطلح الإدارة في اللغة الإنجليزية لدى الكتاب تحت تسمية: Management عند ربطه مع قطاع الأعمال أو Administration، أما في المجالات الإسلامية فتعني كلمة الإدارة: الولاية أو الرعاية أو الأمانة، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية وأداء الواجب.¹

كما أن البشرية عرفت تطبيقات الإدارة بالفطرة، منذ نشوء التجمعات للأفراد في القبيلة والقرية، طالما كانت هنالك حاجات ورغبات، لذلك استخدم الإنسان منذ التاريخ القديم أسلوباً منظماً في الحصول على ما يحتاجه. ومع مرور الزمن، حركت عمليات تنظيم شؤون الحياة بين الأفراد والجماعات وتبادل السلع والمنتجات، البداية لترسيخ أسس التعامل وبناء العلاقات التجارية والصناعية بين المنظمات تلبية لاحتياجات المجتمع. وأبرزت الثروة الصناعية التي حصلت في أوروبا في القرن التاسع عشر (تميزت بظهور الآلة أو الماكينة) أهمية التفكير بتجديد أساليب ومبادئ العمل الجماعي المنظم بسبب تزايد الاحتياجات البشرية واتساع حجم المنظمات وتعدد الأسواق. فكان تطور مفهوم الإدارة بمثابة الاستجابة للتغيرات والتحولات الحاصلة في المجتمعات، كما أنها الأداة التي ساهمت في تنمية ثروات الشعوب وتحقيق النجاح لأية منظمة.²

¹ — نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة — المبادئ والتطبيقات الحديثة —، ط 1، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 05.

² — صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 17.

لقد تعدد تعاريف الإدارة باختلاف النظرة إليها وباختلاف تطور مفهومها في حد ذاته، وهذا راجع إلى تعدد مدارس الفكر الإداري. ومن بين هذه التعاريف نوردتها فيما يلي:

- عرف فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) الإدارة على أنها: "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة"، في حين عرفها جون مي (John Mee) على أنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع"¹. من خلال هذين التعريفين نلاحظ بأن تعريف كلا من فريدريك تايلور وجون مي يشتركان في أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال والمهام بأقل تكلفة وجهد.

- عرف Daft الإدارة على أنها: "إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية"²، كما عرفها روبرت البانيز على أنها: "إيجاد ومحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفاعلية"³. نلاحظ أن كلا من تعريف Daft وتعريف روبرت البانيز أنهما يتفقان على أن الإدارة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

- قدم هنري فايول Henri Fayol تعريف الإدارة على أنها: "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"⁴. من خلال هذا التعريف نلاحظ أن فايول ركز في تعريفه للإدارة على الوظائف الإدارية.

أما إيفانيسيفيتش وآخرون (Ivancevitch & Others) فيشير إلى تعدد أوجه تعريفات الإدارة حيث ينظر إليها:⁵

- عملية: لكونها تضم مجموعة من الوظائف والنشاطات التي يؤديها المديرين في المنظمة؛
 - علم: لكونها تشمل على مبادئ وأسس ونظريات؛
 - أفراد: فهي تضم مجموعة من الأفراد (العاملين) يوجههم المديرون لإنجاز أهداف المنظمة؛
 - مهنة: فهي مهنة يخصص الأفراد حياتهم العملية من أجل التفوق فيها، وهي تفرض عليهم فرص وتحديات مختلفة.
- فمن خلال ما سبق، يمكن أن نستنتج أنه على الرغم من الاختلاف في تعريف الإدارة التقليدية، إلا أن كل اختلاف كان إضافة لتوضيح المفهوم التقليدي للإدارة، وعليه فإن هذه الأخيرة عبارة عن عملية التنسيق بين جميع عناصر الإنتاج المادية والمالية والبشرية، عن طريق الوظائف الإدارية (التخطيط-التنظيم-القيادة-الرقابة) بغية تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية وبأقل تكاليف ممكنة.

¹ _ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.12.

² _ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص.20.

³ _ محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.10.

⁴ _ M.SakthivelMurugan, **Management Principles And Practices**, First Edition, New Age International publishing, 2007, p.02.

⁵ _ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص.21.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة التقليدية

بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي حصلت في العالم ككل، وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات وتأثر هته الأخيرة بتلك التغيرات، لذا تطلب من الإداريين والمفكرين الاهتمام أكثر بالإدارة وتطويرها للحصول على أداء متميز. يمكن القول أن أسباب الاهتمام بالإدارة التقليدية يعود إلى ما يأتي:¹

1- حاجة المنظمات إلى مواكبة التطور المتسارع في النواحي الاقتصادية والاجتماعية، سواء كانت تلك المنظمات هيئات عامة أو وحدات اقتصادية ترتبط بالقطاع الحكومي أو الخاص، ولا يمكن أن يتم ذلك دون أن تأخذ الإدارة دور الريادة والتعامل مع المتغيرات المختلفة، بما يضمن الحصول على مكانة ملائمة في السوق والبقاء وإشباع رغبات المستهلكين.

2- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وتعظيمها وتوظيفها بشكل عقلائي لتحقيق الأهداف، لاسيما أن تلك الموارد تتصف بالمحدودية وشدة المنافسة للحصول عليها.

3- خلق التوازن والتنسيق بين مصالح الأطراف المختلفة والذين تتقاطع أهدافهم ومطالبهم أحيانا كثيرة.

4- تحقيق درجة عالية من الرضا والانتماء، وتعميق الجانب السلوكي وإشباع الرغبات والحاجات الإنسانية للأفراد والعاملين وتحقيق الإثراء الوظيفي. باعتبار أن الفرد هو العنصر الأساسي في مجمل العمليات الإدارية.

5- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج وتعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف. كما أن الإدارة تعمل على تطوير عناصر الإنتاج، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد، وتدريب القوى العاملة وتأهيلها بما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية، وتوجيه قيادة المنظمة لتحقيق أهدافها، وتحقيق العدالة بين الأفراد ومواجهة المنافسة على المستوى المحلي والأجنبي.²

كما تهدف الإدارة التقليدية إلى النقاط التالية:³

- تنمية القدرات والكفاءات البشرية من أجل تحقيق أهداف المشروع؛
- استخدام عوامل الإنتاج وتنسيقها بأفضل الطرق، بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن وبأقل التكاليف الممكنة؛
- الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.

¹ - نبيل دنون الصائغ، الإدارة - مبادئ وأساسيات -، ط1، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.22.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.16.

³ - كامل مجد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.33.

المطلب الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

تعتبر فكرة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية فرضها التقدم التكنولوجي والتقني في عصرنا الحالي، حيث تمثل ثورة الاتصالات والتقدم التكنولوجي السمة الأساسية للقرن الحالي. كما طال هذا التطور مختلف القطاعات والأنشطة في المؤسسات، وقد مهد لقيام الإدارة الإلكترونية والتحول من الإدارة التقليدية جملة من التطورات، أهمها:¹

1- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته: فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولعل هذا ما دعى هيربرت سايمون ودراكر ديفيز وكثير من كتاب الإدارة إلى التنبؤ بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.

2- التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت: وهذا التقدم أدى إلى تغييرات مهمة في الإدارة وخاصة الإدارة الحكومية، والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة وفائقة وتكاليف زهيدة، وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسب الآلي وليس الإدارة الورقية.

3- العولمة: لقد ساعدت العولمة على دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في هذا السياق العالمي المتسارع الخطا.

4- شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة: فقد أدى ازدياد شح الموارد للمنظمات الحكومية ولبعض الدول عاماً بعد عام بتشجيع الاتجاه نحو خصخصة أغلب القطاعات الخدمية والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي بموجبه تستطيع تلك المنظمات أو الدول توفير جزء كبير من تكاليف أداء الخدمة للمواطنين.

5- انتشار الثقافة الإلكترونية: ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية ومقاهي الإنترنت، أصبح من السهولة بمكان التعامل مع التقنية الرقمية. حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الإلكترونية.

¹ _ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون -دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص. 17-18.

6- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، فلا يمكن لأي مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التكرور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة.

7- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال، والقرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

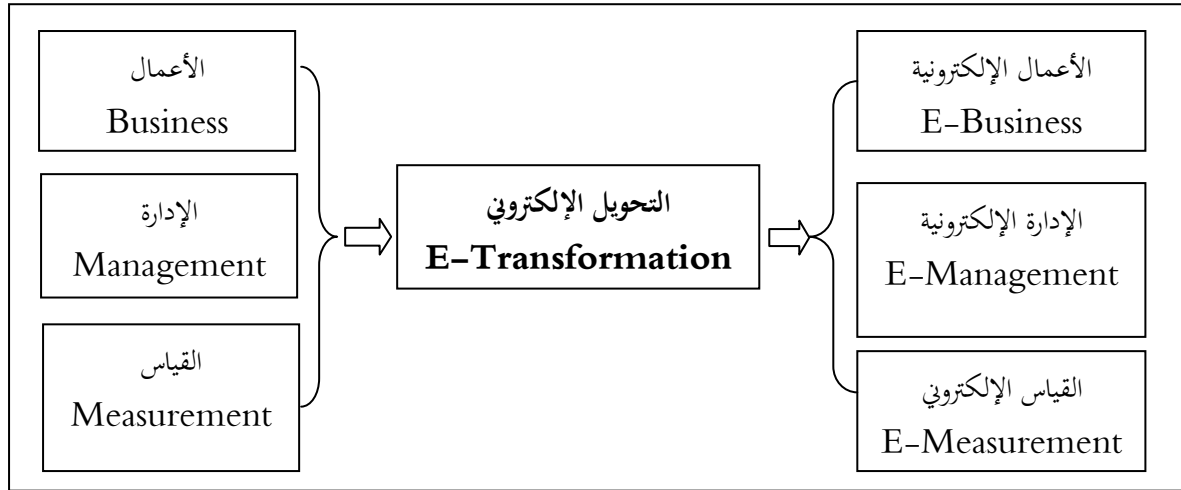
8- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة وصعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء، وأيضاً ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

9- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس، وضرورة توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

من خلال النقاط السابقة، يتوجب التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية، وإبراز الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية. كما تبرز عملية التحويل من العمليات التقليدية إلى

العمليات الإلكترونية، كل من أنشطة المنظمة وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): "عملية التحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الإلكترونية"



المصدر: مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص.180.

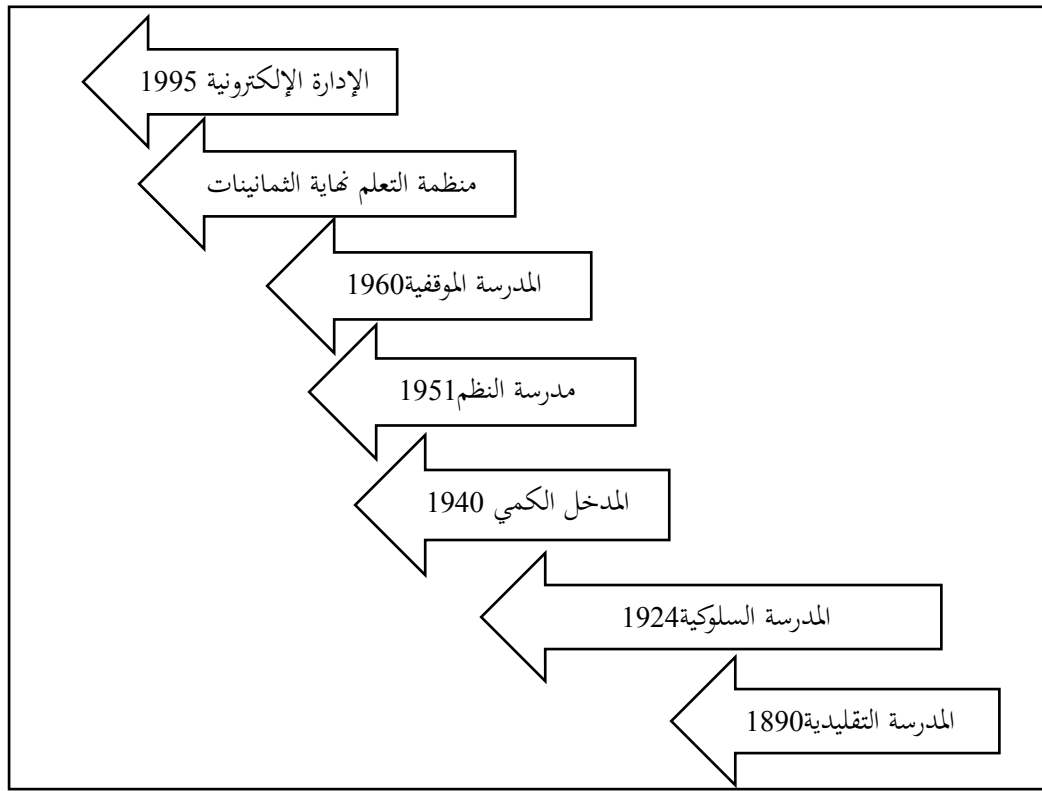
الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

ولد مفهوم الإدارة الإلكترونية في تسعينات القرن الماضي، تزامن ذلك ظهور شبكة الإنترنت، حيث بدأت المؤسسات في استخدام ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما بادرت جميع المؤسسات العامة أو الخاصة إلى

التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتغيرات التي طرأت نتيجة استخدامها فيما يخص تنظيم مهام الإدارات وتحسين مستواها¹. إلا أن المتتبع للظهور الفعلي للإدارة الإلكترونية هو إزاء استخدام الإدارات لوسائل الإعلام الآلي (أي أتمتة الكمبيوتر*) سنة 1970، تم إحلال أجهزة الكمبيوتر للممارسات الإدارية التقليدية، وإلغاء استعمال الأوراق ومساعدة المؤسسات والحكومات على العمل بشفافية².

على هذا الأساس، فإن الإدارة الإلكترونية تعد حقلاً معرفياً حديثاً وامتداداً طبيعياً لتطور الفكر الإداري، والشكل الموالي يبرز تطور الفكر الإداري:

الشكل رقم (3): "الإدارة الإلكترونية امتداد للفكر الإداري"



المصدر: عادل حرحوش المبرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2007، ص.07.

¹ Jacques Sauret, "L'administration électronique: un bouleversement sans précédent", Réalités Industrielles Revue, Les publication des Annales des Mines, Paris, Novembre 2005, p.57.

* أتمتة: هي استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات من أجل تأمين سير الإجراءات والأعمال بشكل دقيق وسليم وبأقل خطأ ممكن. راجع:

- فاطمة محمود رزق زعرب، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص.10.

² Truche Pierre, Faugere Jean-Paul et Flichy Patrice, Administration électronique et protection des données personnelles, livre blanc, Ministère de la fonction publique, France, Février 2002, p.29.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن الإدارة فكرا وممارسة شهدت تطورا ملاحظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنيات المعلومات، إذ أن التحولات التي شهدتها القرن الحالي، إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي، تعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته. ففي الوقت الذي كانت فيه الإدارة تسير على خطى التجارب والممارسات اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه، أصبحت اليوم تسير على معطيات التقنية وتطورها.¹

ولقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة والتطورات التكنولوجية إلى الاهتمام أكثر بمفهوم الإدارة الإلكترونية، نظرا لكونها تشمل كافة الوظائف ومهام المؤسسة، ويعود الفضل لفكرة الجانب الإلكتروني للإدارة إلى مساهمة العديد من الباحثين والمفكرين والمنظمات التي اهتمت بإعطاء مفاهيم مختلفة حول الإدارة الإلكترونية. في هذا السياق، نذكر جملة من التعاريف التي اجتهد فيها الباحثين والمفكرين من أجل إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وتوضيحه أكثر:

- **عرف علاء عبد الرزاق السالمي الإدارة الإلكترونية:** "أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا"². من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية تقوم على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى، وتستبعد أي معاملة ورقية.

- **كما عرف نجم الإدارة الإلكترونية على أنها:** "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"³. نلاحظ أنه تم ربط الوظائف الإدارية للمؤسسة (توجيه-تخطيط-رقابة) باستخدام تكنولوجيا الإنترنت، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وضمان الاستمرارية والبقاء في السوق.

- **عرفت أيضا الإدارة الإلكترونية على أنها:** "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء"⁴. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية تعد حلقة وصل بين المنظمة والمنظمات الأخرى من جهة وبين الموظفين والإدارات والعمال من جهة أخرى وذلك بهدف تحسين الأداء.

¹ _ عادل حرحوش المفرجي وآخرون، مرجع سابق، ص.10.

² _ علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص.32.

³ _ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية -الاستراتيجية، الوظائف، المجالات-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.158.

⁴ _ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.44.

- عرف سعد غالب ياسين الإدارة الإلكترونية بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت، إن الصفة الديناميكية المتجددة للإدارة الإلكترونية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة"¹. من خلال التعريف المذكور نجد أنه يركز على أن الإدارة الإلكترونية قائمة على شبكات الاتصال أهمها الأنترنت.

من التعاريف أيضا المقدمة لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية: "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة"².

في ضوء التعاريف السابقة نلاحظ وجود عناصر مشتركة فيما بينها، تتمثل بـ:³

- استعمال التكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات؛
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل؛
- القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم؛
- تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي؛
- الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن ومنظمات الأعمال، من خلال التفاعل فيها بينهم وانخفاض أوقات إنجاز الأعمال؛
- تتجاوز الحدود الزمانية والمكانية التي تقيد حركة التعاملات؛
- اعتماد مبدأ التكامل لاستثمار الجهد والوقت والحيز.

فمن خلال كل ما سبق، يمكن أن نستنتج أنه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يمكن ملاحظة أن هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة من الخصائص الإلكترونية التي تميزها عن الخصائص التقليدية للإدارة، تعتمد بالأساس على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت، تشمل كافة الوظائف الإدارية (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة)، وتعمل على تسهيل العلاقة بين العمال والإدارة العليا وبين المؤسسة والوسط

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص. 27.

² - علي حسين باكير، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، مقال منشور على موقع مجلة آراء حول

الخليج: http://www.araa.ae/index.php?option=com_content&view=article&id=3006:2014-08-06-18-48-55&catid=9:article&Itemid=172 تاريخ الاطلاع: 28.02.2016.

³ - عادل حرحش المغربي وآخرون، مرجع سابق، ص. 13.

الذي تنشط فيه واستغلال كافة الموارد المتاحة سواء مادية أو معنوية. كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق جملة من الأهداف المسطرة للمؤسسة وتحسين أدائها، وتحقيق ميزة تنافسية في ظل المنافسة العالمية.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

بسبب ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات وازدياد التوجه نحو العولمة وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر، وهذا نتيجة العدد الهائل من فرص الربح. لذا تفتنت العديد من المؤسسات وعملت على مواكبة التطورات، حيث اعتمدت على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات الانترنت والتوجه من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية لمواجهة التنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية.

ولهذا تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في أنها تسهم في تحقيق جملة من الفوائد من أبرزها تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة، إضافة إلى تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى، وضمان الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة. وأخيرا تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة¹. كما يمكن القول أن للإدارة الإلكترونية أهمية على المستوى القومي من جهة وعلى المستوى المؤسساتي من جهة أخرى. حيث تتجلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي في النقاط التالية:²

- تحسن من الخدمات الحكومية وتبسط إجراءاتها لتقديمها للمواطنين بما هو ملائم وتفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين؛
- تساهم في تحقيق الشفافية عن طريق مساعدة الموظف في الحصول على المعلومات الجديدة؛
- تشجع الاستثمار في التقنية حيث تتيح الفرص أما الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة؛
- تدعم الاقتصاد الوطني في حل الكثير من الصعوبات الاقتصادية التي تعترض الدولة من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتم بها الإدارة الإلكترونية، وتسهم في المشاركة في التجارة الدولية؛

¹ - خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد: 02، المجلد: 09، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص.200.

² - هدى عباس قنبر وميسون عدنان حامد، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية - جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا -"، مجلة الأستاذ، العدد: 210، المجلد الثاني، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص.326.

- إيجاد فرص عمل جديدة للعمل الحر بإتاحة الفرص أمام الأفراد في إنشاء وتشغيل المشاريع الاستهلاكية عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية وبأقل تكلفة استثمارية ممكنة؛
- تساهم في تحول الحكومات في إدارة أعمالها من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية.
- أما على مستوى المؤسسات، تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:¹
- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها من خلال وجود شبكة داخلية؛
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن؛
- الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المؤسسات، والتي تتمثل في انخفاض التكاليف الإنتاجية وزيادة الربحية، كذلك توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- كما تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية أيضاً في تقديم الخدمات والمعلومات باستخدام الوسائل الإلكترونية، وإحداث ثورة نوعية في الخدمات والمنتجات المقدمة. والأهم من ذلك هو الشفافية في الإدارة وتسليم الخدمات في الوقت المناسب، وتبسيط الإجراءات. وتعد هذه الإدارة في السنوات القادمة شرط أساسي لابد من تطبيقه من قبل المؤسسات ونقله نوعية من الاتجاه التقليدي.²

الفرع الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

- إن كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر كانت تفتقده الإدارة التقليدية، ويؤثر فقده بالسلب في أدائها وفعالية دوائرها، ويمكن إبراز الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:³
- 1- الحفظ:** ففي حين كان كثير من المعاملات الورقية في النظام التقليدي يتعرض للتلف مع مرور الوقت، أصبح الملف الإلكتروني الذي يضم المعاملات محفوظاً في مأمّن عن طريق التخزين الإلكتروني على الشبكة الإلكترونية وفي مأمّن من التلف والتقديم. بالإضافة إلى تأمين كثير من جهات الإدارة الإلكترونية محتوياتها باستخدام وسيط إلكتروني.

¹ _ يوسف مُجد يوسف أبو أمّونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص.35.

² _ Hassan. N.Rawash, "Electronic Management Contribution to the Development of Managerial Functions", Academic Research International, Vol.5(5), Savap International, September, 2014, p.215.

³ _ حسين مُجد الحسن، الإدارة الإلكترونية -المفاهيم، الخصائص، المتطلبات-، ط1، دار الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.46-51.

2- الضياع: هناك مشكلة كبرى يتورط بها المتعاملون أو المراجعون لدوائر الإدارة التقليدية، تتركز في احتمال يحدث كثيرا، وهو ضياع معاملاتهم بين أكداش المعاملات الأخرى، قد تكون كارثية بالنسبة إلى المراجع، وتلحق ضرر وخسائر جسيمة بصاحب المعاملة أو جهة الإدارة، وهو الأمر الذي لا يواجه مراجع الإدارة الإلكترونية نظرا إلى أنه لا سبيل إلى فقدان أي بيان أو معاملة أو ملف من الملفات التي يتم حفظها على الشبكة الإلكترونية إلا في القليل النادر.

3- الاسترجاع: الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة، نظرا إلى تكدس الملفات والمعاملات مما يحتاج إلى ساعات أو أيام، للانتقال بين الأرشيف، في حين أن مثل هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة الإلكترونية عن المعاملة أكثر من الضغط على الزر المعني في لوحة المفاتيح.

4- التكاليف: نظام الإدارة التقليدي الورقي يكبد جهة الإدارة الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات، وصيانة المكان الذي تحفظ فيه، في الوقت الذي لا يكلف الأمر في الإدارة الإلكترونية أكثر من ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات دون حمل عناء صيانة مبان أو حفظ أو تحديد أو نفقات إضافية.

5- المكان: تضطر الإدارة التقليدية توفير مخازن ضخمة لمعاملات يتجاوز عددها الستة أصفار فضلا عن توفير طاقم عمالة وموظفين وغيرهم، أما الإدارات الإلكترونية فإن هذا الأمر ربما لا يدخل في حساباتها على الإطلاق، حيث تتسع شبكاتها لملايين الملفات ولا تحتاج الأجهزة التي تحمل عليها تلك الملفات سوى حجم غرفة صغيرة.

6- الحماية: من مميزات الإدارة الإلكترونية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها بالحذف وهذا لا تتوفر عليه الإدارة التقليدية.

7- التوثيق والضبط: الإدارة الإلكترونية يمكنها بكل يسر تسجيل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها، مما يضمن أعلى مستوى من الدقة والتوثيق على عكس الإدارة التقليدية.

8- الإجراءات: تتم الإجراءات على مستوى الإدارة الإلكترونية من خلال برنامج حاسوبي نظمت خلاله عمليات دقيقة محددة ينفذها المراجع عبر قائمة من الأوامر على عكس الإدارة التقليدية حيث يجتمع كافة المسؤولين مع الموظفين من أجل إعطاء الأوامر وعقد الاجتماعات.

9- التفاعل: تتميز الإدارات الإلكترونية بالتفاعل السريع؛ إذ يمكنها استقبال الآلاف الطلبات أو الرسائل، والرد عليها جميعا بسرعة فائقة وفي وقت واحد، بإعطاء أمر واحد لرسالة محددة للوصول إلى عدد هائل من الأفراد.

10- المهام: هناك إدارات ذات مهام خاصة لديها من الإجراءات الكثيرة المتداخلة، ما يصعب تحقيقه في ظل النظام التقليدي للإدارة. وفي ظل الإدارات الإلكترونية الحديثة أصبح هذا النوع من الإدارات يؤدي عملياته المتداخلة بيسر وسهولة من خلال تلك الإمكانيات الفارقة التي أتاحتها التقنية.

11- استثمار الموارد: تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بأنها إدارة تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وإدارتها على النحو الذي يخدم خططها وأهدافها.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية

تتسم الإدارة الإلكترونية بخصائص معينة تميزها عن الإدارة التقليدية وتكسبها قدرة على التكيف مع التطورات العلمية، كما تسعى الإدارة الإلكترونية من خلال وظائفها وخصائصها وأسسها إلى تحقيق جملة من الأهداف، المباشرة وغير المباشرة، خاصة وعامة، تضمن بقاء المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه.

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغاير لوجه الإدارة التقليدية، حيث أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنيات، كما يمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:¹

1- السرعة والوضوح: إن كثير من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية إنجاز المعاملات. ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل.

2- عدم التقيد بالزمان والمكان: من خصائص الإدارة الإلكترونية أنه بالإمكان مراجعتها كوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة، كما أن وصلات شبكتها الداخلية ليست بحاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات.

3- إدارة المعلومات: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج

¹ _ حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، بحث مقدم للمؤتمر الولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، يومي: 1-4 نوفمبر 2009، ص. 20-21.

ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية. كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية.

4- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

5- الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين

6- السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

7- إدارة بلا أوراق: حيث تتميز الإدارة الإلكترونية كونها إدارة خالية من الأوراق بحيث تمكن من سهولة الحصول على الأشياء بسرعة وتوفير مساحة باستخدام قاعدة البيانات سهلة تضم مختلف ملفات المؤسسات الحكومية أو الخاصة.¹

8- معالج لتحسين الأداء بشكل فعال: حيث أن الإدارة التي تقوم على النظام التكنولوجي يكون لها القدرة على معالجة جميع المشاكل بشكل أسرع مقارنة بالطريقة التقليدية التي يديرها الإنسان بمفرده. حيث يضم النظام التكنولوجي على وحدة معالجة مركزية وإدارة التخزين، ونظام الشبكة والتشغيل، نظام قاعدة البيانات اللازم.

¹ Nazem M.M. Al-ahmadMalkawi and Others, "E-management and itseffect in the added value: field study in The Royal Jordanian Airlines", Inter disciplinary Journal of Research in Business, Vol. 3, Issue. 03, 2013, p.02.

كل هذه الخصائص والسمات التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية، والمدعومة من قبل نظام تكنولوجيا إلكتروني يعمل على معالجة البيانات وحفظ المعلومات، تمكن المؤسسة من تحسين مهاراتها الإدارية والإنتاجية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية لتحقيق جملة من الأهداف، حتى تستطيع المؤسسة البقاء والمنافسة في السوق الذي تنشط فيه، كما تشمل الأهداف المطلوب تحقيقها كافة المجالات سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإدارات العمومية والحكومات. يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:¹

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع؛
 - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
 - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي؛
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
 - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار؛
 - الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة، هناك من المفكرين والباحثين من صنف أهداف الإدارة الإلكترونية إلى مباشرة وغير مباشرة:²

1-أهداف مباشرة: يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛
- تقليل ساعات العمل داخل المؤسسات الحكومية أو الخاصة؛
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
- إمكان أداء الأعمال عن بعد.

2- أهداف غير مباشرة: يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛

¹ موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بكرة-"، مجلة الباحث، العدد: 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص.89.

² محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.46.

- التوافق مع بقية دول العالم خصوصا المتقدمة؛

- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

يعد الهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية تحسين جودة أداء المؤسسات من خلال استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، كما تهدف إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيد عاملة لها دور أساسي في تنفيذ أعمال هذه الإدارة، وذلك عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد. كما تعمل الإدارة الإلكترونية على إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة التابعة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية، وتجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتخفيض أوجه الصرف في متابعة العمليات الإدارية المختلفة، وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة عفوية، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة كافة الموارد. أي أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تؤدي دورا مهما في تطوير وظائف الإدارة بالمؤسسة أو الحكومة أو الجامعة، فهي تعالج المشكلات المتعلقة بالإدارة التقليدية وتطور من عملها الإداري، وتعتمد على تطوير الأفكار من قبل جميع من يستخدمونها، كما أنها أكثر مرونة وقابلية للتغيير.¹

المطلب الرابع: علاقة الإدارة الإلكترونية بالمهام الأخرى (حكومة-تجارة-أعمال)

مع ظهور التطور التكنولوجي والرقمي في عصرنا الحالي، برز مفهوم الإدارة الإلكترونية، إلا أن هذا المصطلح صاحبه مصطلحات أخرى حيث يصعب على المفكرين والباحثين التفريق بينها. من بين هذه المصطلحات: الأعمال الإلكترونية-التجارة الإلكترونية-الحكومة الإلكترونية، حيث تصب المصطلحات الأخيرة في منبع واحد: هو تطبيق الأنشطة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. لذا لابد من توضيح العلاقة بين المصطلحات المذكورة والإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: الحكومة الإلكترونية

قدم العديد من المنظمات والهيئات العالمية والمفكرين تعريف حول مفهوم الحكومة الإلكترونية، حيث عرفها البنك الدولي على أنها: "هي استخدام الجهات الحكومية والخاصة لتكنولوجيا المعلومات (شبكات الإنترنت، الحواسيب المتنقلة...)، وقدرتها على تسهيل العلاقات مع المواطنين من جهة وبين الشركات وفروعها من جهة أخرى. كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين وتقديم الخدمات للمواطنين، تفاعلات أفضل لقطاع الصناعة، إدارة تتميز

¹ _ محمد مسلم حسن علي ومحمد عباس محمد عبد الرحيم، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك"، مجلة كلية التربية، العدد: 143، الجزء الثالث، جامعة الأزهر، ديسمبر 2009، ص.339.

بالكفاءة، زيادة الشفافية، والحد من الفساد، وأيضا زيادة الدخل وتقليل التكاليف"، أما اللجنة الأوروبية عرفت الحكومة الإلكترونية على أنها: "تشير الحكومة الإلكترونية إلى استخدام الأدوات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتقديم الخدمات العامة بأفضل نوعية للمواطنين"¹. فالحكومة الإلكترونية يندرج مفهومها ضمن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الحكومة وتصبح أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة وتسهيل الخدمات الحكومية أكثر، والسماح لوصول المعلومة للأفراد المجتمع بسرعة أكبر، وبشفافية أكثر.²

تجمع أنظمة الحكومة الإلكترونية بين عدة مستويات من الآتي:³

- أنظمة معلومات بسيطة سهلة الاستخدام والتحليل للتعاون بين صناع القرار من مختلف المهن مثل أنظمة تخطيط المشروعات؛

- أدوات ووسائل التحرير وجمع البيانات والبحث والتلخيص؛

- وسائل تنظيم وتحليل المعلومات والموازنات وتنظيم وتخزين وإدارة الوثائق ونظم اتخاذ القرار والبرامج التدريبية وإدارة الأزمات؛

- دعم الاتصالات والمعاملات باستخدام البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو وتبادل الوثائق الإلكترونية؛

- صياغة القرارات واستخدام النظم الخبيرة؛

- توفير بيئات متكاملة لتقديم الخدمات للمواطنين، وهو النموذج السائد في خدمات الحكومة الإلكترونية.

كما تتميز الحكومة الإلكترونية بالميزات التالية:⁴

- زيادة سرعة التعاملات؛

- تقليص النفقات حيث أدى استخدام شبكة المعلومات الدولية إلى تقليل عدد الموظفين؛

- كفاءة إدارة علاقات المواطنين؛

- ارتفاع درجة رضى المواطنين في التعامل مع المواقع الإلكترونية الحكومية؛

- الحكومة الإلكترونية تقلل الإجراءات البيروقراطية؛

- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضع واحد هو موقع الحكومة الرسمي على شبكة المعلومات الدولية.

¹ _Note d'orientation, L'évaluation de l'administration électronique –instrument politique clef pour le développement de la société de l'information-, Commission économique pour l'Afrique, Nations Unies, 2014, p.03.

² _SubhashBhatnagar, E-Government from vision to Implementation (A Pratical Guide with case Studies), First Published, Sage Publications, India, 2004, p.19.

³ _عبد الحميد بسيوني، الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص.41.

⁴ _صفاء فتوح جعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر والقانون، مصر، 2014، ص.56.

نظرا إلى انقسام الآراء انقساماً كبيراً حول تعريف الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فبعض المفكرين والمهتمين يرى أنها إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم، وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة، ولدى هؤلاء أيضاً أسبابهم، وثمة فريق ثالث يتعاطى مع المفهوم بخلط واضح دون تمييز حين يستخدم أحد المصطلحين أو كليهما. واللافت في هذا الخلاف الذي اشتهر بين مفكري الإدارة والمهتمين بها: اتساع الهزة بين طرفي الخلاف إلى درجة كبيرة؛ فكل طرف من الطرفين يتناول الفرق بين مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفهوم الحكومة الإلكترونية، وكأنه يتحدث عن شيء مختلف تماماً، ومتناقض إلى أقصى درجة. هناك من يرى أن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأن تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعاً ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة التجارة الإلكترونية E-commerce، والأعمال الإلكترونية E-Business، والحكومة الإلكترونية E-Government. ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تنفر منه بقية التعريفات وأنه أشمل وأعم، وجد هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة، وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية. ويذهب فريق آخر من علماء الإدارة في تبني وجهة النظر السابقة نفسها إلى أبعد من ذلك، حيث يرون أن المسألة ليست فقط مسألة تفرقة بين تعبيرين إدارة وحكومة وإنما يرى هؤلاء أنه يفضل التزام تعبير الإدارة الإلكترونية، والابتعاد عن استخدام تعبير الحكومة الإلكترونية نهائياً، ويحتج هؤلاء على صواب رأيهم بأنه عند ذكر اسم الحكومة الإلكترونية فإن أول ما يتبادر إلى ذهن المستمع البعد السياسي والوظيفة السياسية للحكومة، على الرغم من أن الحكومة ليست كياناً سياسياً صرفاً، وأن لها وظائف أخرى تتعلق بالشأن الإداري الداخلي، فيرى أصحاب هذا الرأي أن تلك التسمية لا تصيب المسمى الحكومة الإلكترونية كاملاً، بل تبقى مصبوغة بالصبغة السياسية، ما لا يتوافق مع شمولية المصطلح؛ لذا يرى أصحاب هذا الرأي أن من الأسلم والأدق والأكثر إصابة للمفهوم استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية وتجنب مصطلح الحكومة الإلكترونية.¹

العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية علاقة أسبقية، بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الخطوة السابقة لتطبيق مدلول الحكومة الإلكترونية، فالحكومة الإلكترونية هي تلك المنظمات أو الجزر المتناثرة التي تعتمد على تطبيقات الإدارة الإلكترونية. وتعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية، والمركزية،

¹ _ شريفة بنت عوض الكسبر، "تصور مقترح لتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة في حكومات الدول العربية"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد: 27، جامعة بابل، العراق، حزيران 2016، ص. 71.

بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة، مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.¹

من خلال ما تم سرده، نلاحظ أن علاقة الحكومة الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية تكاملية، حيث لا يمكن قيام حكومة إلكترونية دون الاعتماد على الأساليب الإلكترونية للإدارة. حيث تسمح هذه الأخيرة بتسهيل العلاقة بين المواطنين والحكومة من جهة وبين المؤسسات العمومية التابعة للدولة من جهة أخرى وأيضاً الربط ما بين المؤسسات الخاصة والهيئات الرسمية.

الفرع الثاني: التجارة الإلكترونية

وفق للعديد من الخبراء والباحثين فإن التجارة الإلكترونية يعود ظهورها للانتشار شبكة الإنترنت، وإنشاء مواقع التسوق عبر الإنترنت في الولايات المتحدة، كما أن انتشار مفهوم التجارة الإلكترونية يعتمد على اعتماد المناطق لشبكة الإنترنت وحسب القطاعات². وتعرف التجارة الإلكترونية على أنها: "التجارة التي تعتمد بالدرجة الأولى على الوسائل والتقنيات الإلكترونية لإجراء عمليات البيع والشراء والحجز... إلخ، ويتم التفاعل مباشرة مع المستهلك، كما قد يحدث تسليم المنتج عبر شبكة الإنترنت أو خارجها"³. تستند التجارة الإلكترونية على نقل البيانات الرقمية عبر الإنترنت، بما في ذلك الصور المرئية والرسائل المتعلقة بالمشتريات والمعاملات، فهي مفتوحة عبر جميع أنحاء العالم.⁴

نستطيع أن نفهم التجارة الإلكترونية من وجهات نظر مختلفة:⁵

- 1- **الاتصالات:** التجارة الإلكترونية وسيلة لتوصيل البضائع والخدمات والمعلومات أو تنفيذ عمليات الدفع للشراء عبر شبكات الحاسوب أو عبر أي وسيلة إلكترونية أخرى.
- 2- **التجارة:** وسعت التجارة الإلكترونية نطاق إجراء عمليات البيع والشراء وتوفير الخدمات والمعلومات في الأنترنت وعبر الشبكات الحاسوبية.
- 3- **عمليات إدارة الأعمال:** من وجهة نظر إدارة الأعمال، التجارة الإلكترونية استطاعت أن توفر وتوسع قاعدة الأعمال عبر الأنترنت وتوفير المعلومات لتطوير الأعمال دون الحاجة للوجود الفيزيائي للشريك.

¹ _ محمد أمين يوسف، الإدارة والحكومة الإلكترونية -دراسة حول الإدارة والحكومة الإلكترونية مع إلقاء الضوء على تجربة الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة (حكومة إمارتي دبي ورأس الخيمة)-، دار الكتب والدراسات العربية، الإسكندرية، 2017، ص.27.

² _ Henri Isaac et Pierre Volle, **E-commerce: de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle**, 3^{ème} édition, Pearson, France, 2014, p.12.

³ _ Amir Manzoor, **E-commerce: An Introduction**, LAP LAMBERT Academic Publishing, U.S.A, 2010, p.02.

⁴ _ Abdulhadi M. Alghamdi, **The law of E-commerce: E-contracts, E-business**, First Published, Author house Publication, U.S.A, 2011, p.02.

⁵ _ محمد نور صالح الجدرية وسناء جودت خلف، **تجارة إلكترونية Electronic Commerce**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص.24-25.

4- الخدمات: التجارة الإلكترونية ما هي إلا وسيلة كبيرة لعرض الخدمات للمستهلك وللشركاء في مختلف بقاع الأرض، وتشمل هذه الخدمات خدمات الحكومة لمواطنيها أو الشركة لموظفيها وذلك بكلفة أقل وسرعة في توصيل الخدمة.

5- التعلم: من وجهة نظر التعلم، زادت التجارة الإلكترونية من فرص التعليم والتدريب المباشر، عن طريق الاتصال بالجامعات ومعاهد التدريب المختلفة عبر شبكات الحاسوب.

6- التعاون: تعتبر التجارة الإلكترونية وسيلة للتعاون الداخلي بين أجزاء الشركات وفروعها في كل مكان والتعاون مع الشركات الأخرى في تصميم المنتج وعمليات التوزيع.

7- المجتمع: من وجهة نظر المجتمع، وفرت التجارة الإلكترونية المكان المناسب لعناصر المجتمع للاستفادة من فرص التعلم والاحتكاك والتعاون مع العالم الآخر وعدم القوقعة في النطاق المحلي.

لقد جلبت التجارة الإلكترونية العديد من الفوائد والتي شجعت على تبنيها واستخدامها في الأسواق التجارية مثل:¹

- تقليل استخدام الأوراق مما أدى إلى تقليل تكلفة البيع والشراء؛
- سرعة نقل البيانات وإجراء العمليات حيث أصبح وقت دورة عملية الطلب للمنتجات والحصول عليها قليلة نسبياً؛
- قللت بشكل كبير من استخدام المستودعات حيث تقوم الشركات بإنتاج المنتجات حسب الطلب وعند الطلب يتم توريد المنتجات فوراً إلى الزبون مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وتقليل عمليات الإدارة وضبط المخازن وغيرها؛
- أدت إلى تحسين في عملية خدمة الزبون وتنوعها بشكل فعال جداً، فلا حاجة للزبون لأن يتصل عبر خطوط الهاتف وينتظر إلى أن يتم تحويله إلى الموظف المعني والذي قد لا يكون متواجداً أو مشغولاً مع زبون آخر؛
- عملية التجارة بالإنترنت تتم فوراً وفي أي وقت وباستخدام أكثر من وسيلة إما عن طريق البريد الإلكتروني أو عبر صفحات الموقع أو عبر الدردشة المباشرة مع الموظف من خلال الإنترنت؛
- إن أكثر الحوافز فعالياً وخاصة في دول العالم الثالث هي قلة التكلفة والتوسع إلى أسواق جديدة للوصول إلى مئات الملايين من العملاء والدخول إلى عمل تجاري أو نموذج تجاري جديد؛
- حسنت كثيراً في عملية التنسيق والتخاطب والاتصال مع الزبائن والمزودين على حد سواء.

¹ - خضر مصباح الطيطي، التجارة الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.36.

تبني التجارة الإلكترونية أمر سهل للغاية والأصعب من ذلك هو عملية النجاح وتحقيق الأهداف والفائدة التي من أجلها تم تبني التجارة الإلكترونية. قد تختلف الحوافز من شركة إلى أخرى إلا أنها تتشابه في النهاية.

الفرع الثالث: الأعمال الإلكترونية

عرفت شركة IBM الأعمال الإلكترونية على أنها: "تحول العمليات التجارية والأساسية من النمط التقليدي إلى النمط التكنولوجي، استخدام تقنيات شبكة الانترنت"¹، كما عرفت أيضا الأعمال الإلكترونية أنها: "استخدام الإنترنت والإنترنت وشبكات التواصل الداخلية والخارجية مع الزبائن من أجل القيام بالعمليات التجارية والاتصال وتسهيل التعاون بين العملاء والموردين وأصحاب المصلحة"². يشير مفهوم الأعمال الإلكترونية إلى الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال وتنفذها عبر الشبكة الإلكترونية الدولية، ال Web. بمعنى أن تولي منظمات الأعمال التوظيف الكامل لوسائل الاتصال وإدارة المعلومات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية للأعمال، من أجل خفض التكلفة ورفع مستوى الأداء. هناك مفاهيم وتعريفات عديدة لأعمال الإلكترونية توضح الاختلاف بين مفهوم الأعمال الإلكترونية وبين التجارة الإلكترونية.³

هناك من يدرج مصطلح الأعمال الإلكترونية ضمن التجارة الإلكترونية، إلا أنه يمكن التمييز بينهما من خلال أن الأعمال الإلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقط لتحسين العمليات الداخلية والبيع والشراء، في حين تستخدم التجارة الإلكترونية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم العلاقات التجارية بالإضافة لعمليات البيع والشراء.⁴

تشمل الأعمال الإلكترونية في منظمة العمال عمليتين مهمتين إلى جانب عمليات أخرى وهما:⁵

1- ربط المستهلكين إلى الأعمال: ويمثل هذا النوع من الربط تسخير معطيات البيئة الإلكترونية لربط المستهلكين إلى الأعمال التي تتعاطاها المنظمة. بمعنى أنه بإمكان المستهلك الوصول إلى المنظمة عن طريق معطيات البيئة الإلكترونية، لإنجاز ما يرغب إنجازه أو إبرام صفقة ما معها. ويعني ذلك أن المستهلك هو الذي يبحث عن شكل ونوعية الربط، ولا يعني السير بالاتجاه المعاكس أي توجه الأعمال إلى المستهلك.

¹ Gary P.Schneider, E-Business, Ninth Edition, Cengage Learning publication, Canada, 2011, p.04.

² Colline Combe, Introduction to E-business Management and strategy, First Edition, Elsevier Publication, London, 2006, p.01.

³ مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.156.

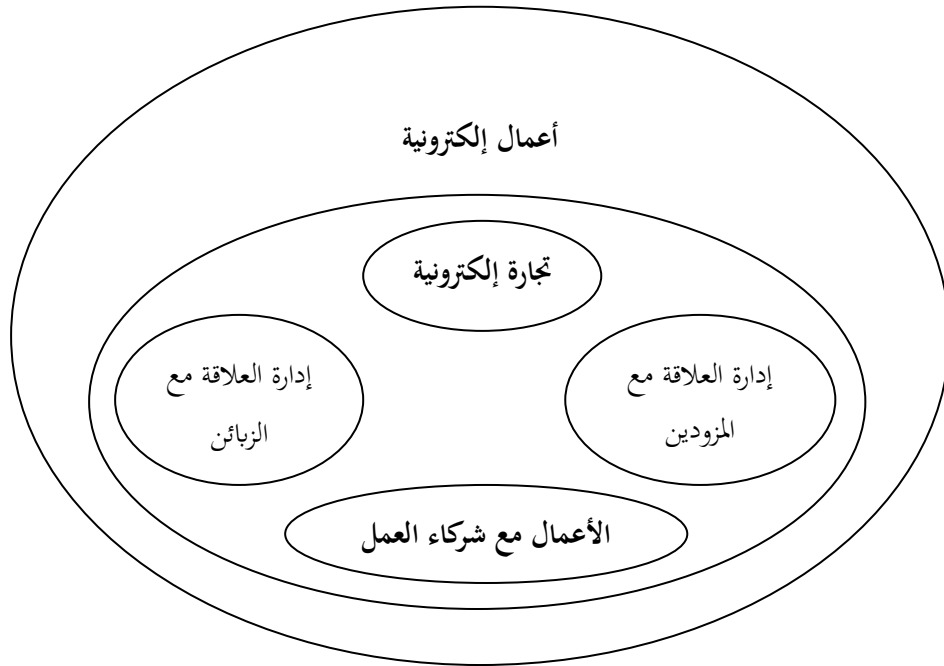
⁴ Paul Beynon-Davies, E-Business, Second Edition, PALGRAVE MACMILAN Publisher, London, 2013, p.25.

⁵ مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص.166.

2- ربط نظم أعمال منظمة إل نظم أعمال منظمة أخرى: ويمثل هذا النوع معطيات البيئة الإلكترونية للمنظمة لربط نظم أعمالها مع نظم أعمال منظمة ثانية، لإنجاز وتنفيذ عمليات وأنشطة تخدم المنظميتين، للاستفادة من التعاقد مع المجهزين، وكلاهما مرتبط مع عاملين من المنظمة الثانية.

يمكن القول، أن هنالك فرق بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، حيث أن الإدارة الإلكترونية تعم جميع وظائف المؤسسة (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة) وأيضا الإنتاج والتسويق الخ، كما تساعد في تسهيل العلاقات بين المؤسسة والموردين والزبائن والعملاء، في حين تقتصر الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية حول عمليات البيع والشراء عبر الإنترنت والعلاقات التجارية بين المستهلكين، أي أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أعمق من الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية. الشكل الموالي يبرز العلاقة بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية:

الشكل رقم (4): " العلاقة بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية "



المصدر: خضر مصباح الطيطي، التجارة الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.35.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية لها علاقة مع كلا من: الحكومة الإلكترونية-التجارة الإلكترونية-الأعمال الإلكترونية، والميزة المشتركة بينهم هو: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المبحث الثاني: خطوات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

مع إزدياد شدة المنافسة العالمية، لم تعد الإدارة الإلكترونية مجرد أحرف على ورق، بل تطلب ذلك تطبيقها فعلياً على أرض الواقع، وإدماجها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية والمؤسسة ككل. لذلك فهي تشمل جميع وظائف المؤسسة، ويتطلب تطبيقها وجود أدوات وعناصر تستحوذ عليها المؤسسة المعنية، وهذا ما يتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: متطلبات اعتماد تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة، وليست مجرد تحويل لبعض المعاملات والإجراءات الورقية إلى معاملات وإجراءات إلكترونية تلقائياً، وهي ليست وصفة جاهزة أو إجراءات منقولة نقبستها ونحاكيها هنا في مجتمعاتنا كما تطبق في بلادها، بل هي أعقد من ذلك بكثير، فهي عملية تشمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها من الأطراف المتداخلة في جسد هذه الممارسات الحضارية التقنية التي يستلزم العمل بها ضرورة بمقتضاياتها والانطلاق في تطبيقاتها على أسس محددة وشروط يجب توافرها، ومتطلبات ينبغي وضعها في الحسبان قبل خوض هذه التجربة، حتى تؤتي ثمارها على الوجه المرجو منها، ومن أهم هذه المتطلبات:¹

الفرع الأول: المتطلبات الإدارية

تتكامل عملية التطوير الإداري لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية عبر عدد من الممارسات الإدارية هي كالآتي:

- دعم القيادات الإدارية ومساندتها، باعتبار أن القيادة الإدارية هي التي تتخذ قرار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بدءاً واستكمالاً لدورها فإن على هذه القيادة ألا تتخلى عن مشروعها، وأن تقف على تفصيل مراحل إنجازه كاملة لمعرفة إذا ما كان هناك عائق تعترض المشروع. ويبقى الدور المهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو رسم السياسات في المؤسسة والخطط وأهدافها لكي يستطيع تحديد المهمة المنوطة به وتفهمها والعمل بمقتضاها، ولكي يكون ملماً بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة.

- إعادة هندسة العمليات الإدارية، أو ما يعرف بالهندرة، فبالقدر الذي تحتاج فيه الدوائر الإدارية إلى هندرة نظم العمل لتتمكن من التوافق مع المحيط المتغير في المجالات كافة، تشكل الإدارة الإلكترونية حافزاً لهذه العمليات، فتطبيقات الإدارة الإلكترونية أكبر دافع لتلك الإدارات لإنجاح عملية الهندرة، فضلاً عن أن هذا التحول إلى النظام

¹ - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص. 128-163.

- الإلكتروني للإدارة هو أحد مساعي عملية إعادة الهندسة لنظام عملها. فيكون أحد الأمرين (إعادة الهندسة أو الإدارة الإلكترونية) وجهان لعملة واحدة هي الرائجة في عالم المتغيرات السريعة.
- تهيئة الأوضاع والتكيف العام، تتغير الكثير من المفاهيم في ظل دخول المؤسسة إلى حقل العمل التقني، وتختلف كثير من الخطط والآليات وأعراف العمل وتوجهات الأفراد والقيادات، مما يدعو ضرورة العمل على توفيق الكثير من الأوضاع وتهيئة الجو العام داخل الدائرة الإدارية لتقبل التجربة وغرس الوعي التقني.
- تعديل الهيكل التنظيمي، القائم على إدارة العمل في ظل الإدارة التقليدية أو تعديله على الأقل؛ ليكون على الوضع الذي يصلح لإدارة الدوائر الإلكترونية بمفاهيمها وأهدافها ومهامها المختلفة.
- وضع برامج التأسيس وخططه، لابد أن يكون لدى الإدارة رؤية استراتيجية عامة حول مشروع التحول الذي تنوي القيام من الأسلوب التقليدية إلى الأسلوب الإلكترونية، فتحدد مواصفات هذه الإدارة المطلوبة ومهامها وأهدافها التي توضع على أساس مراعاة النواقص والاحتياجات التي تعانيها الإدارة التقليدية، كما ينبغي أيضا وجود جهة ذات مستوى إداري رفيع تشرف على هذه العملية، وتدعمها توفر لها الحماية والاستقلالية اللازمة، وتشجع لها الاستراتيجيات والخطوط العريضة التي توضح رؤيتها العامة. كما تتطلب الإدارة الإلكترونية أن تجمع أكبر كم ممكن من المعلومات عن مشروعها الإداري، وأن تكون قاعدة بياناتها الخاصة القائمة على التكامل المعلوماتي مع الإدارة المتشابهة أو ذات العلاقة.

الفرع الثاني: المتطلبات البشرية

في عام 1937 أوضح الاقتصادي رونالد كوس الحاصل على جائزة نوبل الأنشطة التي يمكن التنسيق فيما بينها من أجل زيادة الكفاءة داخل المؤسسات، عن طريق اتخاذ القرارات والتمويل والتسويق وأيضا التنسيق مع الموارد البشرية¹. تتمثل المتطلبات البشرية في المورد البشري أو اليد العاملة، ويعد مصطلح المورد البشري حديث النشأة، حيث تعرف الموارد البشرية على أنها: "الجهود والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، وتساهم في توظيفهم وضمان استمرار وجود المنظمة"²، كما عرفت أيضا على أنها: "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة،

¹ _ J. Coyle-Shapiro and others, **Human resource management**, The London School of Economics and Political Science, Published by University of London, London, 2013, p.12.

² _ Rajib LochanDhar, **Strategic Human Resource Management**, First Edition, Excel Books, New Delhi, 2008, p.38.

في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية¹، كما تشير أيضا إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الشخصا من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة². بالتالي يمكن القول أن المورد البشري هو أهم مورد على مستوى المؤسسة، حيث كلما زادت مؤهلات وقدرات الموارد البشرية كلما زادت قدرة وكفاءة أداء المؤسسات.

في ظل التطور التكنولوجي لابد البحث عن أفراد متخصصين ولديهم مؤهلات مناسبة للعمل في الإدارة الإلكترونية، أو بذل جهد من قبل الإدارة لوضع برامج وخطط لتأهيل أفراد الإدارة الأصليين وإكسابهم مهارات التعامل مع الحاسوب والشبكات، أي تنمية الموارد البشرية، حيث يقصد بها: "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقته وجهوده"³. بعد تدريب الأفراد سيكون ذلك مكسبا كبيرا للإدارة الإلكترونية التي تبقى شبكتها وأجهزتها وقراراتها وسياساتها أشياء معطلة في انتظار الأفراد القادرين على التعامل مع أدوات الإدارات الجديدة وتشغيل الدائرة الإدارية. ولا تعني الإدارة الإلكترونية أبدا الاستغناء عن العنصر البشري، بل تحتاج إلى الصنف المدرب المؤهل المتفهم لطبيعتها، والذي يعي أبعادها وأهدافها لكي يستطيع تحديد المهمة المنوطة به، وتفهمها والعمل بمقتضاها، ولكي يكون ملما بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة.

الفرع الثالث: المتطلبات المالية والمادية

يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات، من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم، مما قد يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية: تكلفة شراء الآلات والمعدات، تكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات⁴.

¹ _ عمر رصني عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص. 11.

² _ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، "تعريف الموارد البشرية"، مقال منشور على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-definition.html>، تاريخ الاطلاع: 03.06.2016.

³ _ براك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، 2009، ص. 275.

⁴ _ اسيا سليمان تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري -دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013-2014، ص. 32.

ولا يمكن الاعتماد على المصادر المالية فقط من أجل نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية بل يتعدى ذلك إلى الاعتماد على الموارد المادية، حيث تحتاج المؤسسة إليها لخوض التجربة وتلزم تلك القدرة المادية لإعداد البنية التحتية بشراء أجهزتها أو إنتاجها إن كان في مقدور المؤسسة ذلك، ومن أهم المتطلبات المادية: الحواسيب، الشبكات، ووسائل الاتصال.

الفرع الرابع: المتطلبات التشريعية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفير جو قانوني يسمح بممارسة كافة الأعمال الإلكترونية داخل المؤسسة، أي إعداد بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ تشريعي يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، ويسهل معاملاتها، ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي، إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية. ففي حال دخول المؤسسات الخاصة أو العامة في مشروع الإدارة الإلكترونية، فإنه يتطلب إصدار التشريعات اللازمة، أو إدخال التعديلات على التشريعات القائمة تطويرها وفقاً للمستجدات، ولذلك على المنظمات والمؤسسات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شاملة لكل الأنظمة والقوانين لديها، على أن تراعي أثناء عملية المسح الأهداف التالية:

- الاطمئنان إلى إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة؛
- ضمان سرية الوثائق والمعلومات، وعدم إمكانية تسربها أو التفريط في هذا الحق من قبل الجهة التي ستتعامل معها المؤسسة؛
- تحديد معايير ثابتة على درجة مناسبة من الشفافية وتحكم الأعمال الإدارية الإلكترونية، وترسي حالة عامة من الثقة في ظل وجود البنود القانونية التي تحكم تلك المعايير وتضبطها؛
- إقرار مشروعية الوثائق الإلكترونية، والاعتماد عليها في الأعمال الإدارية؛
- فك الحذر والخوف اللذين تتعامل بهما بعض الجهات مع بعض التعاملات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية، وعمليات البيع والشراء الإلكترونية والبريد الإلكتروني؛
- تأطير التعاملات الإلكترونية، ووضع الضوابط القانونية لها، بما يسمح بتحديثها وإدخال التعديلات عليها وفقاً لما يستجد من متغيرات.
- لكي تضمن الجهات القائمة على وضع التشريعات والأنظمة والقوانين الخاصة بالإدارة الإلكترونية فعالية هذه التشريعات لابد من مراعاة:
- شمولية الأنظمة لجميع أنشطة عمل المنظمة ومجالاتها، حتى لا تحتاج إلى وضع قوانين لكل نشاط، مما قد يفتح باباً للتعارض أو تضارب القوانين فيما بعد؛

- استقرار هذه الأنظمة والقوانين ووضوحها، مما يعين على سهولة العمل بمقتضاها؛
- على الجهة المشروعة ألا تتعجل أمرها، وأن تمحص النظر كثيرا في تلك التشريعات قبل إشهارها واعتمادها للعمل، للتأكد من عدم وجود خلل أو ثغرات بها، والتأكد من ملاءمتها ومراعاتها لظروف الأنشطة الإلكترونية؛
- أن تتحلى تلك التشريعات بالمرونة التي هي أصل الإدارة الإلكترونية وأهم ركائزها، مما يكون معينا على التحديث والتطوير دون تعقيد، فهذا مبدأ أصيل في الإدارة الإلكترونية؛
- مشاركة المختصين في الشأن التقني في وضع هذه التشريعات إلى جانب القانونيين؛
- أن تكون تلك التشريعات والقوانين سهلة الفهم، ممكنة التطبيق سواء لمنفذها، أو للجهة المستهدفة في العمل وفق ضوابطها؛

ولا يلزم وضع تلك التشريعات دفعة واحدة، بل يحدث ذلك عن طريق ثلاث مراحل أساسية:

- الأولى، الوقوف على الشكل القانوني التنظيمي للجهة التي ستتولى الإعداد لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية؛ لتكون على اطلاع تام على المراحل المختلفة التي ستمر بها تلك الإدارة، فيمكنها معرفة البنود النظامية اللازمة لضبط كل مرحلة من تلك المراحل.
- الثانية، وضع منظومة القوانين التي تم التوصل إلى كفاءتها لتنظيم العمل في الإدارة الإلكترونية، على أن يسبق جزء من هذه القوانين بدء التطبيق الفعلي للإدارة، ويؤخر قسم منها لمواكبة عملية التطبيق في مراحل لاحقة.
- الثالثة، استكمال العملية التشريعية، ووضع القوانين في الأطوار اللاحقة من التطبيق، وبخاصة تلك القوانين التي تربطها علاقة غير مباشرة بالتطبيق.

الفرع الخامس: المتطلبات الأمنية

يمكن للإدارة الإلكترونية الوصول إلى حالة الثقة بإجراء عدد من الخطوات الأمنية الآتية:

- وضع السياسات والخطط الأمنية التي تضمن سرية المعلومات؛
- تخصيص فريق أمني تابع للإدارة لمتابعة المتطلبات الأمنية لها، وتطوير تلك المتطلبات في ضوء المستجدات العالمية لمواجهة ما يستجد من حيل (القرصنة) بما يضمن خصوصية المعلومات وتأمين البيانات الشخصية؛
- وضع القوانين والتشريعات وتحديد العقوبات المترتبة على محاولات التعدي على شبكة الإدارة واحتراقها، مع مراعاة أن تشمل هذه التشريعات كل صور التعدي والتجاوز والاختراق الممكنة، بما في ذلك نظم المدفوعات الإلكترونية؛

- التنبيه على جميع المستويات الإدارية بضرورة استخدام برامج الحماية، وتطبيق أنظمتها لديهم، وتبصيرهم بخطورة التفريط أو الاستهانة بهذا الأمر، ومتابعة التزامهم من قبل الإدارات العليا، والإدارات الأم، ولا مانع في هذا الشأن من الاستعانة بالخبرات الدولية في المجالين التقني والقانوني؛
- الاعتماد على استخدام بعض الوسائل الأمنية، كالبطاقة الذكية، لإثبات هوية المتعامل، ورخصة القيادة، والبصمة الإلكترونية، وغيرها من وسائل التقنية الحديثة، لزيادة الأمان والاطمئنان إلى سلامة الإجراء ودقته أمنياً؛
- تأسيس نظام البنية التحتية للمفاتيح العمومية، وهي مجموعة من هيئات التوثيق يوجد بينها توثيق متبادل، وهي طرف وسيط بين المرسل والمستقبل وفي وجوده يمكن الاعتماد عليه لتأمين دقة البيانات المنقولة بشكل كبير؛
- تطوير أدوات التشفير التي تسمح للأفراد بالدخول على المعلومات والبيانات وكذلك التي تسمح للإدارات بالوصول إلى حسابات الأفراد أو المؤسسات البنكية، وبخاصة في التعاملات التي تكون الإنترنت وسيطاً لنقلها، مما يمكن المستخدم من الحفاظ على سرية بياناته وحساباته على الإنترنت؛
- تبني الدولة مشروع استراتيجية وطنية لأمن المعلومات تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص بالتعاون مع موزع الخدمة، من باب توحيد الجهود وتدارك الثغرات من الأمان والحماية للمعلومات والبيانات؛
- التعاون الدولي في تطبيق برامج الحماية على أمن المعلومات حتى لا تكون هناك حلقات مفقودة تشكل ثغرة أمام بعضهم للنفوذ من خلالها إلى البيانات والمعلومات؛
- الوازع الديني الذي لا يرتبط بممارسات القرصنة والتخريب الإلكتروني، وبالتالي التوعية وغرس الوعي الديني بمخالفة هذه الممارسات الشرعية، حلاً سيكون معينا إلى حد كبير في وأد هذه المحاولات في مهدها ويجنب الكثير من المشكلات؛
- التوثيق الذي يضمن التحقق من المستخدم، فعلى الإدارة أن تضع التطبيقات التقنية والحلول التي تضمن التأكد التام من أن الأطراف المشتركة في العملية هم الأشخاص المعنيون بالاتفاق أو العملية التجارية أو المعاملة المطلوبة في حال الإدارات الحكومية أو الحسابات البنكية وغيرها من المعاملات ذات الحساسية والمساس بمصالح الأفراد والشركات للتأكد من عدم وجود دخلاء على المعاملة؛
- تصديق المعلومات إلكترونياً، بتصميم البرامج المحمية إلكترونياً التي لا تسمح بالوصول إلى المعلومات المحفوظة على شبكات الإدارة إلا للأشخاص المخول لهم الوصول إليها من قبل الجهة الإدارية، عبر كلمات، مرورهم الخاصة التي يدخلون بها إلى شبكة الإدارة؛
- سرية المعلومات، وبخاصة المعلومات الأمنية أو ذات الحساسية للأفراد الذين لا يرغبون في إفشائها؛

- التكامل في أداء وظائف الدوائر الأمنية بحيث يضمن عدم التلاعب أو التعديل في البيانات أثناء نقلها، منذ اللحظة التي أرسلت فيها من مصدرها حتى وصولها إلى المستقبل، والتكامل هنا يحدث بالتنسيق أمنياً بين القنوات التي تمر عليها المعلومات والبيانات أثناء انتقالها إلكترونياً.

كما أوضحنا أن الانترنت والإنترنت هما عماد البنية التحتية ومتطلبات الإلكترونية، بما يتضمنانه من بيئة اتصالات سريعة وأجهزة حاسوب متطورة وأجهزة أخرى مساندة. وبما أن نظم الاتصالات التقليدية أصبحت غير مرنة، وذات كفاءة محدودة، وهي نظم مكلفة نوعاً ما، لذا بدأ البحث عن النظم الحديثة واللجوء إليها في تفعيل أنشطة المنظمة المعنية. ونظراً لتطور نظم الاتصالات الحديثة، بات من الضروري متابعة هذا التطور وتوظيفه لخدمة أعمال المنظمة المعنية. ومن هذه النظم، نظم الاتصالات اللاسلكية والتي تؤدي خدمة فاعلة ومرنة، وبإمكان تأدية المهام كافة وفي أي زمان وفي أي مكان. وبالإمكان تقسيم إدارة الأعمال الإلكترونية للمنظمة وفق الامتداد الجغرافي، كما يلي:¹

- الإدارة الإلكترونية القريبة: والتي تؤمن القيام بإدارة الأعمال الإلكترونية داخل مكاتب المنظمة. ويتم ذلك عن طريق تزويد المنظمة بشبكات اتصالات لاسلكية تعمل داخل المكاتب، وداخل المواقع القريبة للمنظمة باستخدام تقنية البلوتوث والتي يكون مداها محدود وبإمكانها تغطية الأعمال الداخلية للمنظمة.

- الإدارة الإلكترونية المتوسطة: إدارة الأعمال الإلكترونية خارج مكاتب المنظمة، وضمن موقعها، ويتم ذلك عن طريق تزويد المنظمة بشبكات اتصالات لاسلكية داخل المواقع الأبعد عنها وباستخدام تقنية واي فاي Wi Fi، تمتاز هذه التقنية بأنها تؤمن الاتصالات اللاسلكية لمسافات تصل إلى عدة كيلومترات. وتؤمن هذه القدرة تغطية أي موقع للمنظمة مهما بعد عنها، حفاظاً على إدانة العلاقات الوظيفية فيما بين العاملين في المنظمة الواحدة.

- الإدارة الإلكترونية البعيدة: إدارة الأعمال الإلكترونية خارج مكاتب المنظمة وخارج موقعها ويتم ذلك عن طريق تزويد المنظمة بشبكات اتصالات لاسلكية خارج المواقع الخاصة بالمنظمة وباستخدام تقنية واي ماكس. وتمتاز هذه التقنية بأنها تؤمن الاتصالات اللاسلكية لمسافات تصل إلى عشرات الكيلومترات. وبإمكان هذه التقنية تغطية أنشطة المواقع البعيدة للمنظمة، وكل المستخدمين من خارجها.

من خلال ما تم عرضه من متطلبات إدارية وبشرية وصولاً للمتطلبات الأمنية، فإن وجودها يسهل على المنظمة تبني مشروع الإدارة الإلكترونية، الذي بدوره يساعد على تخفيض التكاليف، واختصار الوقت وكذا الإجراءات المطلوبة لإنجاز المهام والأعمال، وأيضاً تطوير الأداء المؤسسي.

¹ - مزهر شعباني العاني وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص. 185-186.

المطلب الثاني: مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية. كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية¹. لذا فإن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية عديدة نظرا للفوائد التي تقدمها، ومن أهم مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:²

الفرع الأول: بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

تطبق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الاقتصادية في كافة المجالات مثل: الأعمال الإدارية، الأعمال المالية، الميزانية، الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية وغيرها، وهي كالآتي:

1- مجال الأعمال الإدارية، مثل:

- تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً؛
- حفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان؛
- تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقمياً بشكل منظمة ومفهرس ومبواب.

2- مجال الأعمال المالية، مثل:

- وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة؛
- إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

3- مجال أعمال الميزانية، مثل:

- التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً؛
- عمل الحصر والارتباط على الميزانية إلكترونياً.

4- مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة، مثل:

¹ - هيئة تقنية المعلومات، "الحكومية الإلكترونية"، سلطنة عمان، مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

http://www.ita.gov.om/ITAPortal_AR/Info/FAQ_eGovernmen.aspx، تاريخ الإطلاع: 30.05.2016.

² - شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص. 24-25.

- إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها؛
- الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونياً مثل: الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات، الترقية، التأدية والرواتب، التنقلات، المكافآت، الانتدابات، وإلى غير ذلك؛
- الترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث.
- 5- مجال أعمال المشتريات والتمويل، مثل:**
 - تحديد احتياج المنظمة وتأمينها؛
 - الإعلان عن المناقصات والمشاريع؛
 - نظام إدارة الموارد والتحكم فيها والتوزيع وفق الاحتياج والأهمية؛
 - مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصرفية، ما يساعد على تقنين المشتريات.
- 6- مجال المؤتمرات الإلكترونية،** حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلياً ودولياً دون انتقال المجتمعين من مقارهم.
- 7- مجال المتابعة الإلكترونية،** حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.
- 8- مجال الأعمال التي تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد من خدماتها،** وقد يكون ذلك عن طريق خدمة الطلبات إلكترونياً وقبولها، أو خدمة الاستفسار الهاتفي (الرد الآلي)، أو خدمة البريد الإلكتروني.
- 9- أي مجال آخر يمكن أن تقوم به المنظمة بالاشتراك مع منظمات أخرى،** ويكون ذلك إما لتداخل الاختصاص أو الترابط فيما بينها كأن تشترك منطمتين أو أكثر في تقديم خدمة واحدة للجمهور كتصاريح فتح الفنادق مثلاً تشترك في تقديمها وزارة التجارة ووزارة البلديات ووزارة الداخلية.
- بالإضافة إلى ما تم عرضه، يمكن القول أن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية تشمل المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الدولية من حكومات ومؤسسات تعليمية ومستشفيات.

الفرع الثاني: بالنسبة للمؤسسات الخدمية

- 1- الحكومات:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الحكومة كآلية لترشيد الإدارة العامة، يمثل استراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية، ويحقق مقدار من المصداقية في عمل منظمات الخدمة العمومية، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية كالإعلان عن التوظيف، توفير البيانات الأساسية للخدمات، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها صحية، تعليمية تجارية، من شأنه

أن يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن، ويقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة، وتستجيب لاحتياجات المواطنين وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى¹. وتساهم الحكومة الإلكترونية في تحسين كفاءة وفعالية الأعمال لكي تكون قريبة أو أكثر تركيزا على تلبية حاجات الأعمال، بالإضافة إلى أنها ستساعد على تقليل عبء الأوراق والوثائق الرسمية والروتين الحكومي².

2- المؤسسات التعليمية: تشمل التطبيقات الإلكترونية في الإدارة التعليمية عددا من الخدمات الإدارية التي تقدمها البرامج التطبيقية الإلكترونية للإدارة في مؤسسات التعليم، استجابة لحاجات المدارس لتطوير العمل الإداري فيها، بما يتماشى مع متطلبات العصر واستخدام تقنية المعلومات الإدارية، لمواكبة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يعرفها العالم، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وهناك مجموعة من التطبيقات التي تخدم التحول الإلكتروني للإدارة في المؤسسات التعليمية، منها شؤون الطلبة وشؤون المعلمين والموظفين والشؤون المالية والحسابات، ونظام إدارة المخازن والمشتريات. كما أن هناك تطبيقات طلابية مثل تنظيم الجداول المدرسية والفصول والسجلات الصحية، والتطبيقات الإدارية للمعلمين والموظفين كتقارير الأداء الوظيفي والحالة الصحية وتقارير الأعمال السنوية³.

المطلب الثالث: مجالات ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية شملت على عديد من الأساسيات التي تقوم عليها وتبني عليها مبادئها واستراتيجياتها، كذلك تتضمن الإدارة الإلكترونية متطلبات تعتمد لتطبيقها وتم ذكرها في المطلب السابق، بالإضافة للمتطلبات السابقة تشمل الإدارة الإلكترونية أيضا على مجموعة من العناصر التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرغوبة، وأيضاً المجالات المطبقة لهذه العناصر. يوجد العديد من الطرق المختلفة لتطبيق مشروع لإدارة الإلكترونية، إلا أن معظمها تشترك في بعض العناصر الأساسية التي بدونها لا يمكن تطبيقها.

¹ _ قوادة حسين، "دور الحكومة الإلكترونية في ترشيد الإدارة العامة"، الحوار المتمدن، مقال منشور على الموقع:

<http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=474835&r=0&cid=0&u=&i=0&q>، تاريخ الاطلاع: 30.05.2016.

² _ مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية - في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة -، سلسلة الاقتصاد الإلكتروني، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2009، ص. 189.

³ _ "التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي"، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.new-educ.com>، تاريخ الاطلاع: 30.05.2016.

الفرع الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماط مختلفة، وأشكال متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة، بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط مايلي:¹

1- **الحكومة الإلكترونية:** هو أحد مجالات الإدارة الإلكترونية، الذي يشير إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا.

2- **الصحة الإلكترونية:** وفيها يتم توفير بعض الخدمات والمعلومات الطبية للمرضى من خلال الوسائل الإلكترونية، فيستطيع المريض متابعة نتائج فحوصاته الطبية، والتحليل الخاصة به عبر شبكة الإنترنت.

3- **التجارة الإلكترونية:** وهي تبادل المعلومات والخدمات التجارية عبر شبكة الأنترنت، وتعتمد منها واحدا يركز على توحيد إجراءات العمل الإداري، وإنجاز المعاملات التجارية، وغيرها إلكترونيا، وإنجاز الصفقات التجارية، والسعي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

4- **التعليم الإلكتروني:** تتجه السياسة التربوية نحو تطوير الإدارة المدرسية، من خلال الاستفادة بما وفرتة الثورة التكنولوجية من مستحدثات، وتقنيات حديثة يمكن أن تغلب على الكثير من المشكلات التقليدية في التعليم، كما يمكن إجراء الدراسة والاختبارات إلكترونيا.

5- **النشر الإلكتروني:** من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة، والنشرات الاقتصادية، والاجتماعية، والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة، وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

ومما سبق يتضح أن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية متعددة ومتنوعة، فهي لا تقتصر على مؤسسات بعينها دون غيرها من المؤسسات الأخرى، وإنما تشمل جميع المؤسسات سواء، كانت تجارية، أو تربوية، أو نشر، أو غيرها، ويحدد كل مجال طبيعة العمل الذي تمارسه تلك المؤسسات وخطوات سير العمل بها، لتحقيق أهداف المؤسسات ورفع كفاءة الأداء والعمل على تطويره.

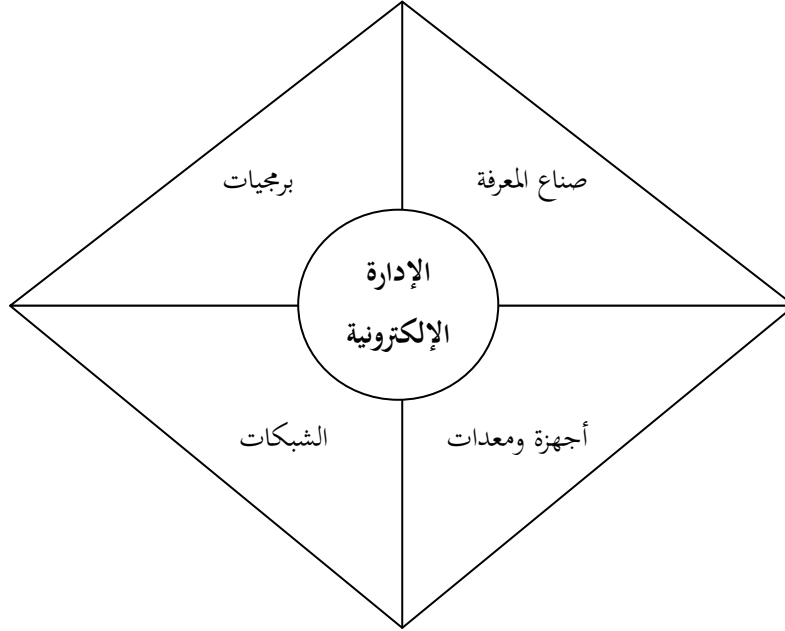
الفرع الثاني: محاور تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكات الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية لمنظومة الإدارة الإلكترونية،

¹ _ نيهاد مجد هلال أبو زيد، تطوير أداء مديري مدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة تربوية، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2016، ص. 53-54.

حيث يمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته. والشكل الموالي يبرز العلاقة بين العناصر الثلاثة للإدارة الإلكترونية، مع التطرق لكل واحدة على حدة:¹

الشكل رقم (5): "عناصر الإدارة الإلكترونية"



المصدر: عبد الباسط بن أحمد بن سليمان المحروقي، تطوير الممارسات الإدارية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة تربوية، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011، ص.37.

1- الحواسيب: مر ظهور جهاز الحاسوب بعدة مراحل أو أجيال حيث ظهر الجيل الأول سنة 1945، وتم ابتكار أول كمبيوتر سنة 1951، من قبل شركة IBM ويمكن هذا الجهاز من معالجة البيانات الجارية. وتميزت أجهزة كمبيوتر الجيل الأول باستخدام الأنابيب المفرغة، والتي بسببها كانت الحواسيب ذات حجم كبير، وتستهلك الكثير من الطاقة وبطء في إدخال أو إخراج البيانات، كما تعاني من مشاكل الحرارة والصيانة². ومع مرور الوقت تم تطوير أجهزة الحواسيب وفق التطور التكنولوجي والتقني وتحسين كفاءته وأداءه لمختلف المهام المنوطة به. وتم تعرف أجهزة الكمبيوتر على أنها:

¹ _ عبد الباسط بن أحمد بن سليمان المحروقي، تطوير الممارسات الإدارية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة تربوية، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011، ص.37.

² _ Computer Studies, "History and Evolution of Computers", p.09, working paper on website: http://gujarat-education.gov.in/textbook/Images/std9_sem_1/computer_studies9/chap2.pdf, consulted on: 03.06.2016.

- يعرف الحاسوب على أنه: "جهاز إلكتروني يعمل على تنفيذ مهام معينة وفق تعليمات تعطى له، حيث يتم إدخال البيانات والتعليمات وفق جهاز المدخلات وهو لوحة المفاتيح. وتتم معالجة البيانات الواردة من وحدة المعالجة وإرسال النتيجة لوحدة الإنتاج ثم المخرجات"¹؛
- كما يعرف أيضا على أنه: "الحاسوب هو آلة للبرمجة، يتيح للمستخدم تخزين جميع أنواع المعلومات، ومن ثم معالجة هذه المعلومات أو البيانات، أو تنفيذ أي إجراء بواسطة هذه الأخيرة، مثل حساب الأرقام أو التنظيم. كما يمكن وصف أجهزة الحواسيب من حيث الحجم والقوة، على الرغم من وجود تداخل كبير في تصنيف أنواعها"².
- من خلال التعريفين السالفين الذكر فإنهما يتفقان على أن الحاسوب هو مجرد آلة إلكترونية، وظيفتها الأساسية تخزين المعلومات ومعالجتها على مستوى وحدة المعالجة، كما يمكن من إتمام الأعمال بسهولة، بالإضافة إلى أنه أحجامة تختلف من حاسوب لآخر وفق التقدم التكنولوجي. من فوائد استخدام الحاسوب:³
 - تساعد على تتبع الملفات الخاصة والوثائق وكذا الجداول المواعيد، كما تعمل على تنظيم المعلومات بكفاءة تسمح للوصول إليها بسهولة مع إدارة الوقت بشكل جيد وتحسين الإنتاجية؛
 - تمكين الأفراد من استخدام البرامج المكتبية وخلق مواد خاصة بهم، كما تسمح بخلق مواد تسويقية واعتماد برامج الضرائب بالنسبة للمؤسسات، كما تقلص المسافات حيث يمكن للفرد التحكم في العمليات المؤسسية وهو في المنزل؛
 - تخفيض التكاليف من خلال التقليل من تكلفة تخزين الملفات الورقية الخارجية وتعويضها بأقراص مضغوطة أو برامج على الحاسوب؛
 - تساعد أجهزة الحاسوب على تسريع العمليات التجارية، كطلب المواد الخام والتفتيش على المنتجات ذات نوعية جيدة بشكل سريع؛
 - تعمل أجهزة الكمبيوتر على مساعدة البحث العلمي من خلال تطبيقات الانترنت وبرامج الكمبيوتر المصممة لتطوير وإنتاج المنتجات والخدمات الجديدة؛
 - تساعد على زيادة نسبة المبيعات والأرباح للمؤسسات عن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة، كما أن العديد من المؤسسات تعمل في وقتنا الحالي وفق شبكة الانترنت وعلى مدار الساعة والسماح لجميع العملاء التسوق وشراء منتجاتها والاستفادة من خدماتها.

¹ P. K. Singh, **Basics of Computer –Semester 1-**, First Edition, Printing History, India, 2009, p.03.

² Michael Roper & Laura Millar, **Under standing Computers: An Over view for Records and Archives Staff**, International Records Management Trust & International Council on Archives, United Kingdom, 1999, p.05.

³ <http://smallbusiness.chron.com/advantages-computers-business-473.html>, consulted on: 03.06.2016.

كما تلعب أجهزة الحواسيب دورا هاما في كافة مجالات الحياة، طب، تعليم، هندسة، بحث علمي...، حيث لا يمكن وفي وقتنا الحالي بالتحديد أن تتم أي عملية دون اللجوء للأجهزة الإلكترونية، وعلى أساسها تقوم الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية والخاصة.

2- البرمجيات: بدأت نشأت البرمجيات والخدمات الكمبيوتر من 1950-1960، ونمت بشكل كبير خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى 1980 لتصبح أكثر تطورا وتواكب التطورات الحاصلة في السوق، ومنذ 1990 أصبحت الموارد التكنولوجية أكثر شيوعا بين الناس والدور الأساسي الذي تلعبه في تسهيل حياتهم¹. كما تمثل البرمجيات مجموعة من برامج الكمبيوتر والوثائق المرتبطة به، كما يمكن تطويرها لتتماشى مع السوق أو متطلبات العميل المختلفة². تم تقديم العديد من المفاهيم حول مصطلح البرمجيات، حيث عرفت على أنها: "مجموعة من التعليمات المتسلسلة التي تخبر الحاسب الآلي ماذا يفعل"، وفي تعريف آخر: "عبارة عن مجموعة من التعليمات موجهة للحاسب الإلكتروني مكتوبة بنوع من الوضوح والتفصيل"³. تضم البرمجيات نوعين: التطبيقات البرمجية (Application software) وأنظمة البرامج (System software)، وهي كالآتي:

- التطبيقات البرمجية (Application Software): تعمل على مساعدة المستخدمين حل المشاكل الحاسوبية، حيث صممت هذه التطبيقات خصيصا لمعالجة نشاط تنظيمي معين، ويتكون من معالجة النصوص وجداول البيانات وقواعد البيانات ولغات البرمجة، وغيرها من البرمجيات التجارية المعروفة⁴. ومن أمثلة التطبيقات البرمجية مثل: مايكروسوفت أوفيس MS Office، ميديا بلاير Media Player، البرامج التعليمية، برامج تطوير وسائل الإعلام، برامج مكافحة الفيروسات، وغيرها، حيث يمكن الشراء والطلب حسب حاجة المستخدم لها، ويمكن العمل بواسطة هذه التطبيقات عم طريق برامج المحاسبة، برامج قواعد البيانات، الطلاء والرسومات، وبرامج تحرير الصور⁵. يتم تطبيق التطبيقات البرمجية في مختلف الأنشطة التجارية مثل: نظام الإدارة المدرسي، نظام التمويل والإدارة، نظام الأجور والحوافز، نظام المحاسبة والمالية، إدارة الفنادق، أنظمة الحجز والحفظ⁶.

¹ <http://sharadavikas.com/CourceMeterials%5Cmca41.pdf>, consulted on: 16/05/2016.

² <https://ifs.host.cs.st-andrews.ac.uk/Books/SE9/SampleChapters/PDF/Chap1-Introduction.pdf>, consulted on: 30/05/2016.

³ عبد الرحمن جميل محمود حسين، الحماية القانونية لبرامج الحاسب الآلي -دراسة مقارنة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص القانون الخاص، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص.12.

⁴ "Computer software", **Software: Systems and Application Software**, working paper on web site: <https://mis.uhcl.edu/rob/Course/MIS/Lectures/Software.pdf>, consulted on: 01/06/2016.

⁵ ReetaSahoo&GaganSahoo, **Computer Science with c++**, New Sarsawati House, New Delhi, 2016, p19.

⁶ Mukesh Dhunna& J.B. Dixit, **Information Technology in Business Management**, University Science Press, New Delhi, 2010, p.206.

- أنظمة البرامج (System Software): تتكون من البرامج التي تتحكم وتحافظ على العمليات الموجودة في جهاز الكمبيوتر، وهي تضم نوعين برامج ونظم مساعدة، وبرامج النظام أو التشغيل التي تعد بمثابة واجهة بين المستخدم وتطبيق البرمجيات في جهاز الكمبيوتر¹. تاريخيا تم صدور برامج النظام مع ظهور جهاز الكمبيوتر، حيث كانت هذه الأخيرة مكلفة جدا وينظر إليها على أنها مضيعة للوقت وتستخدم فقط في الوظائف الكتابية، إلا أنه ومع تطور البرامج الموجودة في جهاز الكمبيوتر أصبح المستخدمين مدركين لتميع البيانات والمعلومات بأقل تكلفة. ومن بين الوحدات المكونة لبرامج النظام مايلي:²

- إدارة العمليات، حيث أنها تتعامل مع إنشاء جدولة العمليات في جهاز الكمبيوتر، فهي عملية لتنفيذ التعليمات البرمجية، وتخصص العملية في وحدة المعالجة المركزية لتنفيذها؛

- إدارة الموارد، وتشمل الموارد التقليدية الموجودة في جهاز الكمبيوتر من وحدة المعالجة والذاكرة الرئيسية والمفكرة والطابعات، وعملية الاتصال، وتضم سياسة إدارة الموارد التشابك فيما بين الموارد الموجودة حتى لا يقع النظام في حالة جمود؛

- إدارة الذاكرة، تلعب دورا حيويا في تحديد أداء نظام التشغيل.

من خلال ما تم عرضه، فإن للبرمجيات دور مهم في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال التسهيلات التي يقدمها لإنجاز المهام وبأقل التكاليف.

3- شبكة الاتصال: تؤدي شبكات الاتصال إلى نشر المعلومات بسرعة، وظهرت في التسعينات نتيجة للتكنولوجيا المتطورة والتي تزداد تعقيدا³. شبكة الاتصال عبارة عن مجموعة من الأنظمة التي ترتبط فيما بينها، وتسمح لتقاسم الموارد مثل الملفات أو تبادل الخدمات أو إجراء الاتصالات الداخلية، وهناك جانبان لا بد من توفرهما عند إنشاء شبكة الاتصال وجود الأجهزة المستخدمة لتوصيل أنظمة معا ووجود البرامج المثبتة على أجهزة الكمبيوتر للسماح لهم بالاتصال⁴. الشبكات عبارة عن نظام اتصالات لربط أجهزة الحاسوب ببعضها بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والإرسال واستقبال المعلومات (صوت وصورة) والبيانات وأنواع الشبكات هي:⁵

¹ Gary B.Shelly&MistyE.Vermaat, **Discovering Computers Fundamentals:Your Interactive Guide to the Digital World**, Course TechnologyCengage Learning, U.S.A, 2012, p.294.

² SantanuChattopadhyay, **System Software**, PHI Learning Private Limited, New Delhi, 2007, p.02.

³ Georges Thill, "Réseaux Mode D'emploi Environnement Communication Recherche", Actes du congrès international, Namur, Belgique, 21-23 Novembre 1990, p.156.

⁴ **Basic Network Concepts**, p.02, on web site:<http://brweb.haltonrc.edu.on.ca/202204/ICE4/Networks/NetworkingConcepts.pdf>, consulted on: 30/05/2016.

⁵ فاطمة الزهراء طلحي ورحيلية سيف الدين، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس-"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية -مقاربات نظرية وتجارب علمية-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، 17-18 نوفمبر 2015، ص.06.

- الشبكة المحلية (LAN): الشبكات المحلية تؤكد أنها الشريك الذي لا غنى عنه للحاسب الشخصي في المكتب أو الشركة أو الجامعة، ونستطيع القول إن التزاحم حول استخدام الأجهزة المساعدة مثل الطابعات وكذلك تزايد الحاجة إلى القرص الصلب وسعة مساحة التخزين، كانا وراء ظهور الشبكات المحلية ثم أن البريد الإلكتروني هو أهم وليد لهما، ومن خلال هذه الوظيفة الهامة، أسهمت تلك الشبكات إسهاما كبيرا في تحقيق ما نسميه "مكاتب بلا أوراق.
- الشبكة الواسعة (WAN): وهي عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية المحلية LAN من الارتباط ببعضها والتواصل فيما بينها، وعادة تغطي هذه الشبكات بمساحة جغرافية واسعة ليتم انتقال المعلومات بسرعات عالية.
- بالإضافة إلى الشبكة الواسعة والمحلية، هناك أيضا أنواع أخرى مثل: الشبكة الشخصية (PAN)، الشبكة الحضرية (MAN)، شبكة التخزين (SAN)، الشبكة الخاصة بالمؤسسات (EPN)، الشبكة الافتراضية (VPN).
- التعدد في أنواع الشبكات ناتج عن التطور الحاصل في مجال التقنيات والتكنولوجيا، وأهمها وأشهرها مايلي:
- شبكة الاتصال الإنترنت (Intranet): هي شبكة خاصة مصممة لنقل المعلومات داخل المؤسسات العامة الخاصة، وهي مشابهة في المظهر للشبكة العالمية، والفرق الرئيسي هو أن وصول عدد محدود للمستخدمين الداخليين فقط¹، كما تعد أيضا أنها شبكة داخلية قائمة على التكنولوجيا وأدوات الويب، وهذه الشبكة آمنة متاحة لموظفي الشركة بغرض الاتصال الداخلي، كما أنه يسمح في بعض الحالات للوصول إلى الإنترنت².
- شبكة الاتصال الأكسترنات (Extranet): هي عبارة عن امتداد لنظام المعلومات في الشركة، كما لديها شركاء خارج شبكة الشركة³، وتتألف شبكة الاتصالات الخارجية من إنترنت واسعة للتواصل مع بعض الوكالات الخارجية، مثل الموردين والعملاء⁴.
- شبكة الاتصال الإنترنت (Internet): يطلق على مصطلح الإنترنت في الإنجليزية بشبكة الاتصال المترابطة وشبكات للتواصل، حيث أن شبكة الإنترنت هي عبارة عن أجهزة الكمبيوتر متصلة بها⁵، فهي عبارة عن شبكة عالمية لمجموعة من شبكات جهاز الكمبيوتر التي ترتبط مع بعضها البعض من خلال وصلات الاتصال مثل:

¹ _AdviceSheet, "Intranets", National Centre for Technology in Education, november, 2008, p.01, on web site:<http://www.pdsttechnologyineducation.ie/en/Technology/Advice-Sheets/Intranets.pdf>, consulted on: 30/05/2016.

² _ Valérie Triquenaux Martin, **Quelle démarche qualité pour la gestion quotidienne d'un intranet?**, Mémoire DESS en Science de l'information et de la documentation specialisees, Institut National des techniques de la documentation, Le CNAM, Paris, 19 Octobre 2005, p.10.

³ _ Michel Monereau, **Gestion des entreprises touristiques: 1^{re} et 2^e années**, 2eme édition, Bréal, Rosny-sous-Bois, 2008, p.269.

⁴ _ Jean-FrancoisDhénin et d'autres, **Management de l'équipe commerciale**, Bréal édition, Rosny-sous-Bois, p.185.

⁵ _ Myriam Gris, **Initiation à Internet**, nouvelle édition, Editions ENI, France, 2009, p.08.

الكابلات، خطوط الهاتف، والأقمار الصناعية، وأجهزة الاتصال التي تجعل من الممكن الاتصال فيما بينها، وتكون الانترنت من عدد كبير من الشبكات، كالشبكات المحلية LAN أو الشبكات الواسعة: WAN¹. فالانترنت هي أيضا أداة استخدام لجميع المجالات، وإجراء مختلف الاتصالات، والمشاريع المختلفة، والبحث عن الأفكار، وتعد عاملا مهم من عوالم الإنتاج الاقتصادي².

من خلال ما تم سرده حول أنواع الشبكات، فإنها كلها تشترك في ميزة أساسية وهي تقليل التكاليف وإنجاز المعاملات في أقصر وقت ممكن، وتحسين أداء المؤسسات سواء عامة أو خاصة. كما يستمر التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثالث.

4- الخبراء وأصحاب المعارف: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى³.

من خلا ما سبق، يمكن القول إن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات العمومية والخاصة، لا بد من إيجاد توليفة بين العناصر الأربعة المكونة للمشروع (الحاسوب-البرمجيات-شبكة الاتصال-الخبراء وأصحاب المعارف)، فغياب عنصر من العناصر السالفة الذكر يؤثر سلبا على نجاح المشروع ويؤدي إلى حدوث خسائر على مستوى المؤسسة أو الهيئة المعتمدة تطبيق المشروع.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية لابد من المرور بجملة من المراحل والخطوات لضمان نجاح هذا المشروع، وتتجلى هذه الخطوات والمراحل في: إعداد الدراسة الأولية-وضع خطة التنفيذ-تحديد المصادر-تحديد المسؤولية-متابعة التقدم التقني⁴:

1- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة يجب تشكيل فريق عمل من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة في المنظمة، ومن ثم تحديد البدائل المختلفة ويجب أن يصل الفريق إلى استنتاج ما يلي:

¹ P.K. Singh, **Introduction to Computer Networks**, Latest Edition, Printing History, India, 2010, p.49.

² Robert Burnett&others, **The handbook of Internet Studies**, First edition, BlackwellPublishing, Hong Kong, 2010, p.07.

³ _ موسى عبد الناصر ومُجد قرشي، مرجع سابق، ص.90.

⁴ _ بلقيس صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص.182-183.

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛
 - ينسجم مع آخر التطورات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.
- 2- وضع خطة التنفيذ، عند إقرار توصية فريق العمل المتخصص من قبل الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- 3- تحديد المصادر، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة وذلك من خلال تخصيص الموارد البشرية اللازمة، الأجهزة والمعدات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- 4- تحديد المسؤولية، تحديد الأطراف التي سوف تقوم بتمويلها وتنفيذها ضمن الوقت المحدد في الخطة.
- 5- متابعة التقدم التقني، نظرا للتطور السريع في مجال تقنية المعلومات الإدارية فهناك مسؤولية إضافية عند تنفيذ الخطة وهو الحصول على هذه التقنيات من أجهزة، برمجيات واتصالات لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- كما يجب أن تضم مراحل تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية من:¹
- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الكمبيوتر، كالمعاملات الورقية الضرورية؛
 - تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الكمبيوتر؛
 - قاعدة البيانات من أجل حفظ كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة أو الجهة المعتمدة لمشروع الإدارة الإلكترونية؛
 - مدخلات النظام، وهي: الموارد المادية الداخلية، المعالجات، الموارد الداخلية الخارجية، معلومات من المحيط الخارجي؛
 - تصور للإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة.
 - إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للمؤسسات ويتم معالجتها ثم تدخل إلى قاعدة البيانات؛
 - تستخدم المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الكمبيوتر والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية: معالجة الكلمات، البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد، التحاور عن طريق الكمبيوتر، قواعد بيانات إدارية مختلفة، التطبيقات الأخرى؛
 - يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الكمبيوتر؛

¹ _ محمد فلاق ورضوان أنساع، "الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلباتها، تطبيقاتها) -عرض تجارب لبعض الدول العربية-"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر -دراسة تجارب بعض الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 13-14 ماي 2013، ص.05.

- الأتمتة الجديدة ستساعد في إنجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم بعضاً أو مع البيئة المحيطة عن طريق الكمبيوتر والاتصالات.

المبحث الثالث: مبادئ واستراتيجية الإدارة الإلكترونية

من خلال المباحث السابقة، توصلنا إلى أن الإدارة الإلكترونية منهج متكامل تتكون من على جملة من العناصر يتطلب تطبيقها المرور بعدة مراحل، والاعتماد بالدرجة الأولى على تكنولوجيا المعلومات. حيث نلاحظ أنه مع ازدياد المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، توجب على المؤسسات الاعتماد على الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي والتعرف على مبادئها، من أجل الوقوف أمام التحديات التي تطرأ والاستفادة من الفوائد التي تقدمها. وهذا ما سيتم التطرق إليه.

المطلب الأول: مبادئ وأسس الإدارة الإلكترونية

تضم الإدارة الإلكترونية القائمة على نظام المعلومات والتكنولوجيا جملة من المبادئ التي يجب التعرف عليها من قبل المؤسسات العمومية أو الخاصة والهيئات الرسمية والحكومية قبل تطبيقها، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

1- نظام متكامل: يعتبر نظام المعلومات اليوم أساس لتحقيق الميزة التنافسية، حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على مكانتها مستقبلاً، فإنها تحتاج إلى التفكير في طرق وإتباع أنظمة داخلية وخارجية تمكنها من تحقيق ذلك. حيث تقوم المؤسسة بدمج نظام داخلي من جهة يربط الموظفين ببعض وأيضاً نظام خارجي يربط العملاء والموردين من جهة أخرى، حتى تتجنب المؤسسة بعض من المشاكل والأضرار وتسهيل العمليات، وتحقيق تكامل واندماج في المؤسسة ككل تحت غطاء الإدارة الإلكترونية.

2- النظام الآلي: تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ النظام الآلي، أي تصميم نظام متكامل يشمل كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ولا يعتمد النظام الآلي على الحواسيب التقليدية فقط وإنما يشمل كافة المتطلبات التكنولوجية التي تحتاجها المؤسسة لنقل المعلومات وتطوير العمليات وتسيير أقسام الإدارة تلقائياً، وإعادة هندسة العمليات والبيانات وتقليل التدخل البشري.

3- النظام الذكي: يفتقر الحاسب الآلي التقليدي للقيمة الذكية في التحليل والتخطيط، حيث تم تصميم إدارة إلكترونية مبدئياً الأساسي صناعة ذكية مزودة بكافة التجهيزات التي تمكن من الإجراءات والسياسات والعمليات

¹ _ Liu Yao and Others, "E-management development and deployment strategy of future organization", African Journal of Business Management, Vol.5(16), Academic Journals, August 2011, p.6659.

والخوارزميات لمواجهة التحديات التي يفرضها العالم، كما يسمح النظام الذكي بتحليل واقتراح حلول لمواجهة المشاكل وكذا التنبؤ.

4- نظام خال من الأوراق: من المبادئ الأساسية في الإدارة الإلكترونية هو وجود بيئة خالية من الأوراق، حيث تعتمد الإدارة على استخدام المعلومات وتحويل التقارير التقليدية إلى إلكترونية يتم طباعتها، ويسهل الرجوع إليها إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، ومن سمات هذا المبدأ: الوصول للمعلومات عبر الإنترنت، الإعلان عن الخدمات والمنتجات عبر شبكة الإنترنت، وكذا إتمام الصفقات وتحديد الطلبات والموافقة عليها عبر شبكة الإنترنت.

5- نظام ديناميكي: لا يجوز للمؤسسة أن تواكب التغيرات وتصبح أكثر سرعة وفعالية إلا بإتباع إدارة إلكترونية قائمة على مبدأ الديناميكية، الذي يخول المؤسسة من أن تصبح مرنة وأكثر دقة.

أشار الباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية:¹

أ- خلق المناخ التشريعي القانوني الملزم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية، إذ لا بد من أن تمارس في إطار بيئة قانونية محكمة، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقتزن بالتوضيح الإلكترونية والوثيقة الإلكترونية ودورها في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمانها. وهذا بدوره سيسهل إتمام الأعمال الإلكترونية نحو آمن ومضمون.

ب- الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة التي تشمل البنية المادية (الأجهزة والمعدات، وشبكات الاتصال والانترنت) والبنية البشرية، وأيضاً البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة.

ج- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولاسيما الخدماتية.

د- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية لمختلف قطاعات الأعمال.

هـ- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع الواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.

و- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية.

¹ - عادل حرفوش المغربي وآخرون، مرجع سابق، ص. 27-28.

بالإضافة للمبادئ السالفة الذكر من قبل الباحثين والمفكرين، هناك من يرى أن أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية تتلخص في مايلي:¹

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهنية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح بـ:

- التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها ومعرفة سببها؛

- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع؛

- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة؛

- تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.

2- التركيز على النتائج: ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية بروز نتائجها في أرض الميدان. وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على أفراد المجتمع من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير الخدمات على مدار الساعة وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية ووقت سريع.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، وفي المدارس والمكاتب وذلك لمي يتمكن كل مواطن وكل فرد من التواصل، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن من ربط المؤسسة بزبائنها والمواطنين بالإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة.

4- التغير المستمر: وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

¹ _ حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007، ص.15-16.

5- تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الطين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

نستنتج مما سبق أن المبادئ السالفة الذكر هي مرشدا لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحدي يتطلب من المسؤولين والإداريين وكل الباحثين المشاركة على نحو كامل في مجابهة هذا المفهوم، والعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة من أجل تحسين أداء المؤسسة ومواكبتها للتطورات في ظل المنافسة العالمية، وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية.

المطلب الثاني: استراتيجية الإدارة الإلكترونية

يعتمد تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز، على مدى دقة ومناسبة الاستراتيجية التي ترسمها، بحيث توجه كافة مواردها المالية والتسويقية والبشرية بالاتجاه الذي يخدم الاستراتيجية الموضوعة. بالتالي الوصول إلى مستوى يؤهلها لمنافسة المؤسسات وتحقيق التميز في ظل التطورات العالمية. يعد مفهوم الاستراتيجية قديما في الفكر البشري، حيث انتقل مفهومها من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي، وترك العديد من الباحثون والمفكرون جملة توضيحات حول مفهوم الاستراتيجية. من بينهم أنسوف الذي عرف الاستراتيجية على أنها: "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها"¹. سنقوم في هذا المطلب إلى التطرق للتخطيط الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، وإبراز مختلف الخيارات الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية المقدمة للمؤسسة وجعلها محورا رئيسيا في خططها المختلفة.

الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الوظيفة الأساسية الأولى للإدارة ويوصف على أنه عملية التركيز على المستقبل وتحديد الاتجاهات المتوقعة للمؤسسة، كما تعرض العديد من الباحثين والمفكرين لتعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال مقدم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف"². فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات الهامة بناء على دراسة للواقع وتنبؤات وطموحات مستقبلية وتؤثر جميعها في هذه القرارات. كما استفاد قطاع المعلومات والتقنيات والتكنولوجيا من التخطيط الاستراتيجي، حيث أن الحاجة إلى المعلومات أصبحت من ضروريات البقاء وتحسين الأداء لأي منشأة لما

¹ _ Michel Gervans, **Stratégie de l'entreprise**, Economica, 5^{ème} édition, Paris, France, 2003, p.18.

² _ أحمد القطافين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص.85.

تقدمه من دعم في إجراءات وعمليات التي يطلبها العمل. ولكن يلزم تحقيق هذه الفائدة التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة أن يكون لدى إدارة المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة لما تريد تحقيقه في مجال المعلوماتية. وفي واقع الحال، تكون هذه الرؤية عبارة عن خطة استراتيجية خاصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتبع وتتألف مع الخطة الاستراتيجية العامة لأعمال المؤسسة. وتهدف مثل هذه الخطة إلى تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات والمواءمة بينها وبين أهداف المؤسسة وإتباع منهج علمي يمكن من تحقيق الإدارة الإلكترونية. ويتطلب إعداد الخطة الاستراتيجية إجراء النقاط التالية:¹

- دراسة أعمال المؤسسة وخططها الاستراتيجية لتطويرها؛
- دراسة نظم المعلومات الحالية والموارد المعلوماتية المتاحة؛
- دراسة نظم وموارد المعلومات المطلوبة مستقبلاً؛
- تحديد أولويات اقتناء أو تطوير هذه النظم المعلوماتية للمؤسسة؛
- دراسة البدائل التقنية لتطوير كل من النظم المعلوماتية المطلوبة وتحديد متطلبات تطبيقها من موارد مادية وتقنية وبشرية.

الفرع الثاني: الخيارات الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية

تستحوذ الإدارة الإلكترونية على ثلاثة خيارات استراتيجية وهي:²

- 1- خيار التحول إلى منظمة مادية-إلكترونية: في هذه الحالة يمكن أن تتجنب المنظمة خطر عزلة أعمالها المادية الحالية عن تيار الأعمال الإلكترونية وخطر الاندفاع السريع وراء الانترنت، مثلاً شركة Dell قدمت نموذجاً ناجحاً لمنظمة مادية تنتج الحواسيب على أساس التكامل العمودي، وتبيع من خلال طلبات الهاتف أو الفاكس أو حتى عن طريق موزعين أو عن طريق البيع المباشر. إذ إن المبادرة الاستراتيجية في إيجاد قدرات جوهرية قابلة للحياة من الناحية المادية الإلكترونية المتمازجة وتحقيق ميزة تنافسية قابلة للاستدامة. وهذا يتطلب مقدرة ابتكارية في مجال الاستراتيجية لا تقل أهمية عن المقدرة الابتكارية في مجال التكنولوجيا الحديثة. ويمكن للشركات المادية أن تتحول إلى إدارة أعمالها إلكترونياً بإتباع أحد الخيارين الآتين:

¹ - حسام محمد رمضان وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات -دراسة حالة وزارة النقل بالمملكة العربية السعودية-"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 21، العدد: 02، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007، ص.04.

² - عادل حرحوش المرفجي، مرجع سابق، ص.62-66.

أ- الاتجاه القائم على محفظة الانترنت، وفقا لهذا الخيار فغن أعمال المنظمات إلكترونية تكون بمثابة محفظة استثمارات، أي وحدات مالية منفصلة عن التيار العام لأعمال المنظمة الأخرى. وذلك لحماية فرص أعمالها الحالية واستمرارها في رسالتها وأهدافها وسياساتها وأساليبها الحالية، مع الاستفادة من الفرص الكبيرة لأعمال الانترنت.

ب- الاتجاه القائم على النظم، وفقا لهذا الخيار، أعمال المنظمة الإلكترونية جزءا من رؤية شاملة متكاملة. إذ إن أعمال المنظمة مصدر لقدرات جوهرية فعالة في مبادرة المنظمة على الانترنت، فالأعمال ليست مجرد وحدة إدارية، ولكنها جزء لا يتجزأ من نظام أكبر يساند ويحقق تداؤب الأجزاء من أجل أداء استراتيجي أفضل للمنظمة.

2- خيار التحول من منظمة مادية إلى إلكترونية: إن المنظمة في هذه الحالة تنتقل من الأعمال المادية إلى الأعمال الإلكترونية كليا، فهي تعتمد نموذج أعمال جديد، ويتضح ذلك من خلال إنجاز الأعمال إلكترونيا:

أ- التوجه للبيئة الرقمية، من خلال تحريك المنظمة منتجاتها وخدماتها عبر الانترنت إلى عملائها وبنفس نموذج الأعمال.

ب- الابتكار الإلكتروني، وفيها يتم استخدام المنظمات لشبكات الأعمال والانترنت من أجل تحسين وتحديد منتجاتها وخدماتها وإنشاء قيمة من أجل العميل.

ج- الاختراق الإلكتروني، يتم من خلال استخدام التكنولوجيا الإلكترونية لإنشاء قدرات، ومنتجات وخدمات جديد كليا، لذلك تأتي هذه المنظمات بنموذج أعمال جديد يمثل مستوى وطريقة جديد لخدمة السوق والزبائن.

ويتطلب التحول إلى منظمة قائمة على العمال الإلكترونية فقط المرور بثلاث مراحل أساسية:

د- الدعم الاستراتيجي لأعمال المنظمة على الانترنت، حيث يتطلب تحديد في هذه المرحلة مدى قدرة المنظمة على القيام بما يخدم مركزها التنافسي، والحصول على دعم الإدارة العليا المؤيد والمستمر لإدارة الأعمال إلكترونيا.

هـ- بناء الاستراتيجية الإلكترونية، هي مرحلة صياغة الرؤية الإلكترونية، وتطوير التفكير الاستراتيجي الإلكتروني، ونموذج العمال الجديد، وثقافة المنظمة الإلكترونية.

و- التنفيذ والمتابعة للاستراتيجية الإلكترونية، حيث تضم هذه المرحلة تطوير سلسلة المنظمة الإلكترونية التي تربط داخل المنظمة بالأطراف الخارجية وتوفير قاعدة بيانات وبرمجيات مناسبة لتأدية الخدمات. ووضع معايير ومؤشرات تقييم الأعمال الإلكترونية، من حيث الأداء الكلي ومدى تحقيق الأهداف الرئيسية.

3- خيار الموازنة بين المادية والإلكترونية: إن الموازنة هي المعالجة المطلوبة في مواجهة الحالات أحادية الجانب في الرؤية والافتراضات والنتائج، فالمنظمات الرقمية المجردة التي قامت بالاعتماد على التكامل الافتراضي سرعان ما تحولت

إلى منظمات جوفاء تقع تحت سيطرة المنظمات التي تعتمد عليها، ولكنها في المقابل تمتلك إمكانات كبيرة في المرونة داخل مجال عملها وفي صناعيتها.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعد ظهور الإنترنت وانتشارها في العالم ككل، سبب رئيسي لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية واهتمام المؤسسات والحكومات بها، والتحول نحو تطبيقها. نجم عن هذا التحول تحقيق المؤسسات والحكومات جملة من الفوائد، إلا أن هنالك بعض السلبيات الناتجة عن سوء استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية من قبل الهيئات الرسمية والحكومات والمؤسسات.

الفرع الأول: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

مع تزايد المشكلات والعوائق التي بدأت تظهر في جسم النظام البيروقراطي الروتيني، وعدم قدرته على الاستجابة لمتطلبات المجتمعات الحديثة وتعارضه مع كثير من رغباتها وتطلعاتها، كان البديل هو: الإدارة الإلكترونية، وجرى الترويج للفوائد التي ستجلبها الإدارة الإلكترونية للمجتمعات البشرية حيث اعتمدت الحكومات عليها من أجل تخفيف عبء التكاليف الزائدة عن كاهلها، وتجويد مستوى خدماتها، ورغبتها في الاستفادة من خدمات تقنية المعلومات في هذا الخصوص. كما كانت أعين المؤسسات على فوائد التقنية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.¹

يمكن تقسيم إيجابيات الإدارة الإلكترونية إلى نوعين: خاصة بالمواطنين ناتجة من الاعتماد على الحكومة الإلكترونية، وخاصة بالمؤسسة والعاملين بها وكذا المتعاملين معها والزبائن أيضا. وتتمثل كالآتي:

1- إيجابيات الإدارة الإلكترونية للمواطنين: تتمثل في النقاط التالية:²

- الحد من الجهد والتكاليف والتقليل من وقت إنجاز المعاملات؛
- تحسين تقديم الخدمات للمواطنين وتلبية رغباتهم؛
- زيادة مهارات المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومعرفة التطورات عن طريق شبكة الإنترنت؛
- خلق فرص عمل والقضاء على البطالة؛

¹ _ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص. 125.

² _ M. AlshehriS.Drew, "Implementation of e-Government Advantages and Challenges", Working Paper for: IASK Internaional Conference E-Activity and Leading Technologies (E-ALT2010), University of Oviedo, Spain, 8 november 2010, p.81.

- تسمح الحكومة الإلكترونية عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية من الحديث والاستماع للمواطنين وحل مشاكلهم، وكذا دعمهم وخلق جو من الديمقراطية، وتحسين الخدمات العمومية¹؛
 - تعمل الإدارة الإلكترونية على عرض التكاليف الحقيقية للمواطنين مقابل حصولهم على الخدمات المقدمة من قبل الحكومة²؛
 - تسمح الإدارة الإلكترونية بتسهيل أشكال وإجراءات التسجيلات المتاحة للمواطنين دون الانتظار طويلا في صفوف من أجل إتمام تلك الإجراءات، ومن القطاعات والإدارات التي تستفيد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتخدمها بشكل كبير قطاع التعليم، أمن السجون، التصويت الإلكتروني، قسم جوازات السفر... إلخ³.
- 2- إيجابيات الإدارة الإلكترونية للمؤسسات:** تقدم الإدارة الإلكترونية للمؤسسات جملة من المزايا:⁴
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة التابعة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
 - الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية؛
 - توفير المعلومات اللازمة إلكترونيا لجميع المستويات الإدارية، وزيادة الكفاءة والفعالية مع تقليل مخالفة الأنظمة؛
 - الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات المقدمة للزبائن من طرف المؤسسات؛
 - المشاركة في رسم سياسة المؤسسة من خلال التغذية العكسية من طرف الزبائن؛
 - وصول الخدمات للمتعاملين مع المؤسسة وضمان سرية المعلومة وأمنها؛
 - وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين بالمؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية؛
 - تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، وسهولة أداء الأعمال؛
 - التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم للإبداع والابتكار.
- كما أن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأ تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم الفوائد هي:⁵

¹ _ Valentina (Dardha) Ndou, "E-Government for Developing Countries :Opportunities and Challenges", The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, Vol.18(1), 2004, p.05.

² _ J.Satyanarayana, **E-Government –The Science of the Possible-**, Forth printing, PHI Learning Private Limited Publisher, New Delhi, 2011, p.16.

³ _ Donna Evans and David C.Yeh, "E-Government: Evolving relationship of citizens and government, domestic, and international development", Journal of Government Information Quarterly, Vol.23(2), Elsevier, 2006, p.209.

⁴ _ رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة -دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين-، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ديسمبر 2010، ص.21-22.

⁵ _ علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السلطي، مرجع سابق، ص.37-38.

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- الدقة والموضوع في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج المؤسسة؛
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة؛
- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

من فوائد الإدارة الإلكترونية أيضا الاهتمام والمحافظة على البيئة، حيث كثير من الناس في مكاتبهم ومواقع عملهم يستخدمون كثير من الطاقة والمياه والمواد الخام التي تدخل في تنفيذ أعمالهم (أوراق-أقلام...)، في جميع هذه الأمور هناك مجال كبير للتوفير والتقليل من الضرر على البيئة فيمكن لمختلف المؤسسات والأعمال الحصول على فائدة كبيرة من خلال التقليل من استخدام العناصر أعلاه في العمل فقد تكون الفائدة مالية من خلال تخفيض التكلفة وتقليل استخدام الأوراق (قطع الأشجار).¹

الفرع الثاني: سلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن تقسيم السلبات التي تتعلق بالإدارة الإلكترونية إلى نوعين:²

- 1- **السلبات المتعلقة بالجانب التقني والأمني:** ويندرج ضمن هذا النوع الأعطال المتعلقة بالنظام المتحكم في الخدمات الإلكترونية، ورداءة البرمجيات المطورة، وكذا المخاطر المترتبة عن الأخطاء التقنية والتي تحدث نتيجة خلل فني أو عيب في اشتغال الأجهزة المعلوماتية أو في مصادر التغذية الكهربائية أو الصيانة، بحيث يمكن أن يترتب عن خلل في التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية اندثار المعطيات والمعلومات المخزنة في الحاسوب، كما يمكن أن يكون هذا الخطأ عبارة عن دمج المعطيات المخزنة في الحاسوب أو اختلال تصنيفها أو محو وإضافة بعض المعلومات لأشخاص لا تعبر في الحقيقة عن حالتهم الاجتماعية أو السياسية أو المالية أو الصحية، وبالتالي إعطاء نتائج غير

¹ _ محمد الغساني، "الإدارة الإلكترونية ومكنة العمل الإداري"، مجلة ديجيتال عمان، العدد: 01، الأمانة الفنية لتقنية المعلومات، واحة المعرفة، عمان، مقال منشور على الموقع الإلكتروني للمجلة: http://www.digitaloman.com/indexd9d1.html?issue=1&lang=ar&id=39_1، تاريخ الاطلاع: 05-03-2016.

² _ محمد بن أعراب، "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتحجود الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 19، جامعة محمد السادس دباغين سطيف2، ديسمبر 2014، منشور على الموقع: <http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=1264>، تاريخ الاطلاع: 05-03-2016.

صحيحة عن العمليات التي تقوم بها الإدارة. ومن السلبيات ذات الصلة بالجانب الأمني الاستراتيجي زيادة التبعية للخارج، مادامت دول العالم الثالث ليست دولا رائجة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية، بل هي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا. والاعتماد على التكنولوجيا الغربية يعني زيادة مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الصناعية الكبرى، وهذا الأمر ينعكس سلبا، لأن الاعتماد الكلي على التقنيات الأجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدولة فيه تعريض للأمن الوطني والقومي للخطر، لأن الدول تتجسس على بعضها البعض، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية فقط بل تتعدى ذلك للقطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

2- السلبيات المتعلقة بالجانب الاجتماعي: من بين السلبيات التي قد تنجز عن تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية هي إمكانية الإضرار ببعض الفئات الاجتماعية الضعيفة، لأن تفتح سوق المعلومات ذات الأصل العمومي التي يمكن أن يستفيد منها فقط الأشخاص ذوي المستوى الثقافي الأعلى، نظرا لوجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصون في مجال التقنية وآخرون لا يفقهون شيئا عن إيجابياتها فيحرمون من مزاياها، لذا نجد الأشخاص الأكثر مطالبة بإدارة إلكترونية متفتحة هم ذوي المستوى الثقافي العالي، وهو ما من شأنه الإحلال بمبدأ العدل الاجتماعي. إضافة إلى إمكانية المساس بالحقوق في الخصوصية، فالإدارة الإلكترونية تكاد تشمل كل مظاهر حياة الفرد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الشيء الذي قد ينجم عنه الحد من استقلال الفرد وتقييد حريته، بقيام عمل عمدي يستهدف استعمال المعلومات المتعلقة بماضيه أو باتجاهاته أو غيرها من المعلومات المخزنة بالحاسوب للضغط عليه أو توريطه أو ابتزازه. ومن الآثار الاجتماعية السلبية كذلك البطالة التي قد تنجم عن حوسبة ورقمنة الخدمات العمومية، فضلا عن خطر المساس بالصحة العامة (كحاسة النظر).

كما يعتقد البعض أنه وعند تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف، بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب، أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية، تتمثل في مايلي:¹

¹ - محمد أمين يوسف، مرجع سابق، ص. 46-48.

1- التجسس الإلكتروني: بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول. فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي بالبقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى: الأفراد العاديون؛

- الفئة الثانية: الهاكرز (القراصنة)؛

- الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب أو تعطيل الموقع أو إعاقة عمله، وإيقافه، بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع. أما خطر الفئة الثالثة، فإنه يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية، ووثائق المؤسسات، والإدارات، والأفراد، والأموال، وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية، خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

2- زيادة التبعية للخارج: من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والمتخصصين قس مجال التكنولوجيا في العالم، أو من أصل عربي. إن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية، فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة في المجال المني للإدارة الإلكترونية. فالاعتماد لكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني لهذه الدول للخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها. ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية فحسب، بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية

على منافسيها في الأسواق. لذلك كلع فإننا ننصح ونشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي، خاصة وأننا لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا، أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي ترغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية.

3- شلل الإدارة: إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية جملة من التحديات لأي مجهود، وهو أمر طبيعي، من أجل تحقيق جملة من الأهداف والوصول إليها، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية وتغيير النمط التقليدي، جملة من التحديات وتجاوز المعوقات التي تعد عقبة تحدد من خلالها مدى نجاح أو فشل المؤسسة أو الهيئات الحكومية من تجاوزها وتطبيق النمط الإلكتروني. وتتمثل المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية العناصر التالية:¹

1- المعوقات الإدارية والتنظيمية: انعدام التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام هذه التكنولوجيات، وذلك كنتيجة لعدم وجود سياسة عامة فنية موحدة على مستوى الدولة في هذا المجال، ويشير الواقع العملي إلى وجود فجوة بين الفوائد المرتقبة التي يفترض أن تقومها النظم المعلوماتية للهيكل الإدارية وبين الفوائد التي تم الحصول عليها بالفعل ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما:²

أ- أن النظم المعلوماتية التي تم إدخالها إلى العمل الإداري تمت دون إجراء أي تغييرات في الهياكل التنظيمية أو في الإجراءات الوظيفية، فقد كان استخدام هذه النظم موجهًا أساسًا لإكمال وتتمة الإجراءات اليدوية الموجودة؛

¹ - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص. 187-197.

² - محمود صبري خميس أبو حبيب، "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات ملتقى: تكنولوجيا المعلومات الثالث، تحت عنوان: نحو مجتمع معلوماتي، كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، أبريل 2009، ص. 14.

ب- أنه يتم إدخال تقنية المعلومات في كل إدارة، وأحيانا في كل مصلحة من مصالح الإدارة بشكل مستقل عن المصالح والهياكل الإدارية الأخرى، وذلك في غياب سياسة موحدة.

تعد الإجراءات الإدارية غير المرنة وغير المتحمسة لمشروع الإدارة الإلكترونية، أحد المعوقات التي تقف في وجه التطبيق مما يفرغ المشروع من مضمونه فيتحوّل إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها حصانة الكيان الإداري وشخصيته. وقد أفادت دراسة أجراها أحد الباحثين بأن انعدام التخطيط لبرامج الإدارة الإلكترونية وانخفاض حماس الإدارة العليا لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وغياب التنسيق بين الإدارات الحكومية كلها عوائق تقف أمام تطبيق هذا المشروع. كما أكدت دراسة أخرى أن المعوقات الإدارية بالفعل تقف عائقا دون تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، ومن أبرزها هذه المعوقات: تعقيد الإجراءات الإدارية، وانعدام مرونة الهياكل التنظيمية.

2- المعوقات البشرية: تتمثل في:

أ- انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين وبخاصة أصحاب الحل والعقد في بعض المؤسسات، إضافة إلى عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والملمة بالمهارات الأساسية لشغل شواغل الوظائف القائمة على استخدام الحاسوب والانترنت في بعض المجتمعات، نظرا لحداثة عهد تلك المجتمعات بالتقنية.

ب- خوف بعض الموظفين (خاصة القدامى) من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، وكذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الإنجليزية، مما يحد من رغبتهم في تطوير أنفسهم، الأمر الذي يقف عائقا أمام مهمة الإدارة التي يعملون بها.

ج- شح البرامج المعتمدة من قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص في مجال التقنية الحديثة المتطورة، الأمر الذي يقلل من فرص الملتحقين بتلك البرامج فضلا عن أن شح تلك البرامج يجعل توجه أفراد المجتمع والعاملين في الدوائر الإدارية محدودا، ويجعل دعوات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية لا تصل إلى كل أفراد المجتمع بالدرجة الكافية لإيجاد اتجاه عام نحوها.

د- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل لدى المؤسسات الحكومية المقترّة في إنفاقها على الجانب التقني، وتوجه هذه الكفاءات للعمل لدى مؤسسات القطاع الخاص التي تدفع بسخاء لجذب هذه الخبرات والاحتفاظ بها وربما تلجأ هذه الكفاءات إلى الهجرة، وربما يحرم المجتمع عطاءها تماما.

هـ- ضعف الوعي الاجتماعي بشكل عام بثقافة تقنية المعلومات، وبأهمية دخول المجتمعات الحديثة بمؤسساتها الخاصة والعامة وأفرادها في هذه التجربة.

و- الهاجس الأمني لدى بعض الأفراد وتخوفهم من العبث بسرية معلوماتهم وبخاصة أرقام حساباتهم البنكية، يجعل بعض المجتمعات تتهيب الإقدام بثقة على التعاملات الإلكترونية في ظل ما تنشره صفحات الجريمة كل يوم من جرائم القرصنة المعلوماتية.

3- المعوقات المالية: تحاول بعض العوائق المالية دون تعميم تطبيقات التقنية على الإدارات، أو تؤخر تنفيذ هذا المشروع التقني المعلوماتي، ومن بين تلك العوائق:

أ- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة حاسوب وشبكات وبرامج تطبيقية.

ب- جمود الإدارات المالية في بعض المنظمات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقاً.

ج- تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكات الإنترنت عائقاً أمام الأسر الفقيرة مما يعوق إمكانية تواصل تلك الأسر وشبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها.

د- يشكل عبء حاسمة، إذا لم يتم توفير المخصصات الكافية لتمويل البنية الأساسية لمشروع الإدارة الإلكترونية.¹

4- المعوقات التقنية: تشمل كلا من:²

أ- تحدي النقص في البنية التحتية للمعلومات، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة.

ب- ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلاً عن مشكلات تشغيلها.

ج- اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.

د- أخطاء التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات، وأخطار الفيروسات التي تتسلل إلى الشبكات من حين إلى آخر.

5- المعوقات التشريعية: تطبيق الإدارة الإلكترونية يواجه عقبات قانونية وتشريعية، مما يستلزم تحديث القوانين بحيث تتلاءم مع هذا النمط الجديد، ومن بين المعوقات مايلي:³

أ- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والمصادقية.

ب- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكترونية، لما يتطلب من جهد ووقت طويل.

¹ _ أحمد بن عشاوي، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، العدد: 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص. 260.

² _ عادل حروش المبرجي، مرجع سابق، ص. 37.

³ _ محمد مصطفى القصيمي وأحمد سعد محمد طيب، "تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية -دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل-"، مجلة تنمية المرافق، العدد: 114، المجلد: 35، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص. 21.

ج- غياب الإدارة التشريعية الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم التشريعي اللازم.

د- عدم وجود بيئة عمل إلكتروني محمي وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم احتراق وتخريب برامج الإدارة وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

هـ- عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

6- المعوقات الأمنية: يبقى العائق والهاجس الأكبر لتطبيق الإدارة الإلكترونية الجانب الأمني، حيث يعتري الكثيرين فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان. إذ ذكر في كثير من الدراسات والتقارير الصادرة حول الخسائر التي وقعت في ظل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة نجاح محاولات القرصنة والاختراق، كما أعلن المكتب الفيديريالي أن جرائم الحاسوب تكبد الاقتصاد الأمريكي مليار دولار سنوياً، وتنوع تلك الجرائم بين فيروسات تهاجم أنظمة الحاسوب وشبكاته وبرامج تجسس، وسرقة أجهزة حاسوب. كما يمثل العامل الأمني الخصوصية الأمنية للدولة، والتي تعتبر معلومات حساسة قد تؤثر سلباً على أمنها¹.

لكي تتجنب المؤسسات أو الهيئة المعتمدة على الإدارة الإلكترونية والقائمة أساساً على الحواسيب، والتي من المعروف أن أي جهاز حاسوب يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خالياً من برامج الحماية، ونظراً لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالٍ من الاختراقات، هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:²

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسوب؛
- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات؛
- تركيب جدار ناري بين المستخدمين ومصادر المعلومات؛
- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة؛
- ينبغي أن تكون كلمة المرور أو كلمة السر من ست خانات على الأقل، وأن تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام، ويفضل عدم التكرار؛

¹ عقيل محمد عقيل وابوعجيلة مصباح موسى، "الإدارة الإلكترونية: المتطلبات والمعوقات"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الأول للأرشيف ونظم التوثيق، طرابلس، ليبيا، 19-20 ديسمبر 2009، ص. 07.

² فهد بن ناصر الجديد، "لحاحات في الإدارة الإلكترونية"، جريدة الرياض، العدد: 13804، السعودية، 10 أبريل 2006، على الموقع الإلكتروني: <http://www.alriyadh.com/145288>، تاريخ الاطلاع: 25.04.2016.

- استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات؛
- سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الناس، وتنفيذها وعدم التساهل معها.

خلاصة الفصل الأول

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في الفصل الأول، تعتبر التكنولوجيا المحور الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة الإلكترونية بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف المؤسسة وعملاتها، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتلبية رغبات المستهلكين وأفراد المجتمع المتغيرة بتغير التطورات الحديثة والتكنولوجية بالعالم، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذه الأهداف، من خلال مشروع الإدارة الإلكترونية. حيث تقوم هذه الأخيرة على جملة من المتطلبات والعناصر كالمتطلبات البشرية والمالية والتقنية والمادية... الخ، التي تتجانس فيما بينها من أجل تطوير العمل الإداري، وتحسين أداء المؤسسات العمومية والخاصة، وتحقيق التميز تنافسياً.

كتحفيز للمؤسسات العمومية والخاصة والوزارات، والحكومات، ومساعدتها على تجسيد أسس الإدارة الإلكترونية اعتماداً كمشروع أساسي لتطوير نفسها، ظهر ما يسمى: بالحكومة الإلكترونية، نتيجة اعتماد الحكومات والوزارات الإدارة الإلكترونية في إتمام كافة معاملاتها وتعاملاتها مع أفراد مجتمعاتها، وأيضاً ظهر ما يسمى بالأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، التي تهدف إلى تسهيل العمليات والأعمال التجارية من شراء وبيع عن طريق الشبكة الإلكترونية، ميزتها تقليل التكاليف وتقريب المسافات بين البائع والمشتري أو بين المؤسسة المحلية والمؤسسة الخارجية حيث تم التطرق لها من ناحية المفهوم والأهمية وإلى غير ذلك.

بما أن الإدارة الإلكترونية تلعب دور أساسي في تطوير أداء المؤسسة وتحسين مستواها لتواكب العصر، لا بد من إبراز مختلف الجوانب التي تمس مفهوم الأداء بشكل عام والأداء التنظيمي بشكل خاص، وكافة الأدوات التي تؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي، وهذا ما سيتم التطرق إليه في التفصيل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لتطوير الأداء التنظيمي

الفصل الثاني:

الإطار النظري لتطوير الأداء التنظيمي

مقدمة الفصل

يعتبر التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات إزاء التطورات الحاصلة ليس بالأمر السهل، لدى لا بد على المؤسسات أن تستغل مواردها وكل ممتلكاتها من أجل مواجهة كافة التطورات، ولا يتم ذلك إلا بتحسين وتطوير أدائها التنظيمي. إلا أن هذا الأخير بقي ميدانا للصراع الفكري يختلف في تفسيره كل الباحثين والمفكرين، ولعل ما هو أصعب من تفسير مفهومه وتقديم تعاريف مختلفة، هو كيفية تطويره وقياسه. حيث يعتبر الأداء التنظيمي هدفا لكل باحث يسعى جاهدا لجمع كل الأفكار والتفسيرات من أجل توضيح معالمه.

يعد مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا تسعى كل مؤسسة إلى تحسين وتطوير من أدائها التنظيمي من أجل الوصول لأعلى مستوى وتقديم منتجات وخدمات بمواصفات عالمية، باعتباره أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق. فبفضل تطوير الأداء التنظيمي، حققت العديد من مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على الأسواق، وسمحت بانتهاج سياسات واستراتيجيات أدت إلى بناء أسلوب إداري حديث.

وعليه فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم الأداء التنظيمي وإبراز أهم الأساليب التي تؤدي إلى تطوير هذا الأخير، وأهم الاستراتيجيات التي تدعم ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل نظري حول الأداء التنظيمي؛
- المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي؛
- المبحث الثالث: مبررات ومداخل تطوير الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل نظري حول الأداء التنظيمي

تهتم المؤسسات ومنظمات الأعمال اهتماما ملحوظا بالأداء التنظيمي، وتعمل على إجراء تغيير على مستوى هذا الأخير من أجل مواكبة كافة التطورات التي مست مجال الإدارة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، والبحث عن الأساليب لمواجهة كلا من المتطلبات الداخلية والخارجية للبيئة، وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

للأداء أهمية كبيرة لدى المؤسسات، وذلك نتيجة للتطورات الحاصلة في الأسواق العالمية. كما ينال مفهوم الأداء الاهتمام الكبير من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والأعمال. لذا سوف نعرض مفهوم الأداء ومختلف التعاريف المقدمة من طرف الباحثين وكذا العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: تعريف الأداء

لم يظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية كما جاء في بعض الكتابات، حيث أن العملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية وهي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه (القيادة)، والرقابة. وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة. وعلى صعيد الفكر الإداري ظهرت العديد من المدارس والاتجاهات والحركات العديدة كان الأداء وتحسينه محورا رئيسيا من محاور اهتمامها، ومن بين هذه المدارس والاتجاهات والحركات نذكر على سبيل المثال: مدرسة العلاقات الإنسانية، حركة الإدارة بالأهداف والنتائج، مدرسة الإدارة بالمشاركة، حركة التطوير التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، مدرسة إدارة الجودة الشاملة، وحركة المنظمات التي تعلم.¹

كما لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، وهذا الاختلاف يرجع إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المستوحاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. وتجدد الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية To Perform، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية Performer، والذي يعني تنفيذ

¹ _ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص. 72-73.

مهمة أو تأدية عمل¹. ويلقى توماس جلبرت أحد قادة هذه الحركة البارزين، الضوء على هذا المصطلح ويقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء؛ ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد أن أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج، أو نتاج أو نتائج. ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو نتائج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس².

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، يعرف الأداء كالتالي:

- عرف الأداء على أنه: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"³. من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء هو منجز من طرف الموارد البشرية خلال فترة ما مع تحقيق أهداف معينة.

- يعرف الأداء أيضا أنه: "الجهد المبذول من فرد أو جماعة، بمساعدة آلة أو بدون، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما، ويمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض"⁴. من خلال هذا التعريف يتبين لنا الأداء أنه منجز من قبل مجموعة من الأفراد وخذا ما يشترك فيه مع التعريف السابق إلا انه قابل للقياس والتقييم.

- كما عرف لورنيو (1996) الأداء أنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق

¹ _ الشيخ الداري، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد: 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009، ص. 217.

² _ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص. 25-26.

³ _ عبد الملك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص. 86.

⁴ _ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين ل... -زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين-، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص. 39.

تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد، ومصدر عوائد، وتسهم بhamش من الأداء الكلي للمؤسسة"¹. من خلال هذا التعريف يتمثل الأداء في التكاليف المختلفة للأنشطة.

يذكر أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة أطر تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:²

- النجاح الذي تحقّقه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها؛

- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاساً لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛

- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، تواجه الدراسات الإدارية والاستراتيجية حول موضوع الأداء العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس، ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛

- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، وهو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها؛

- مدخل النظم، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، وهو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة؛

- المفهوم الشمولي، إذ أن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الأداء هو نتيجة لمجموعة من العمليات المنجزة داخل المؤسسة من طرف مواردها البشرية والمالية والتقنية، من أجل تحقيق أهداف مسطرة وضمان بقاء المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه

¹ - ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق -، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص. 105.

² - موسى صادق دار عامر، أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة الصناعية على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية -، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص. 32-33.

بنجاح. كما يتأثر الأداء بعوامل البيئة الخارجية، لذا تعمل المؤسسة على التكيف مع هته المتغيرات. وتجدر الإشارة أن مفهوم الأداء مرتبط بـ: الكفاءة والفعالية. فالكفاءة هي القدرة على تذنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفعالية فهي تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ماهو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الايجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ماهو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية²:

1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها. خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما فيها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس،

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص.51.

² السعيد بريس ونعيمة بجاوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها -دراسة حالة: ملبنة الأوراس-"، مجلة أداء المؤسسات، العدد: 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص.30.

مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات). ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها).

المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي نتاج لعملية صياغة الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة الأمد وذلك على أساس أن الأداء هو العنصر الفعال في تحقيق مكانة تنافسية في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، لذا وجب أن نعرض تعريف مصطلح الأداء لما له من أهمية، ثم الانتقال إلى مفهوم الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الأداء التنظيمي

يشكل الأداء القاعدة والأساس الذي يبنى عليه مفهوم الأداء التنظيمي، لدى يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة. إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورها¹.

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لابد من أن يؤثره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة، بينما أوضحه الباحث كوتلر Kotler بأنه تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين². يعتبر الأداء التنظيمي شرطا أساسيا للإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، لذلك تعتمد هذه الأخيرة على استثمار معظم جهودها لتحسين أدائها، الذي يتعلق بقدرها على فعالية وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق الأهداف المسطرة. كما قدم العديد من الباحثين تعريفات

¹ _ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، فرع التسويق، تخصص العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص.19.

² _ طالب أصغر دوسة وسون جواد حسين، "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 69، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص.65-66.

مختلفة للأداء التنظيمي، كونه مفهوم واسع إلى حد ما، ويتغير معناه وفقاً لمنظور المستخدم واحتياجاته، ويعكس الأداء التنظيمي الطريقة التي تستفيد بها المنظمة من مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها وتوجيه عملها وأنشطتها، مع تحديد أداء المنظمة. وبما أن الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، فإنه يسعى إلى قياس إنجاز المؤسسات للأهداف المقترحة لمختلف أصحاب المصلحة في فترة زمنية. ويرتبط مصطلح الأداء التنظيمي بطريقة تقليدية مع قياس كلا من: الربح، التكاليف، حصة السوق، وإلى غير ذلك، أي بعض المديرين يميلون إلى التركيز على الجانب المالي لتقييم وقياس الأداء، ويتعلق الأداء المالي بالبيانات المالية المصحوبة مثل: الربحية ونمو المبيعات والعائد على المبيعات والعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية. إلا أنه دعا البعض إلى الاعتراف أيضاً بالتدابير غير المالية، نظراً لأنها تركز على نجاح المؤسسة على المدى الطويل، ويتعلق الأداء الغير مالي بأنشطة التسويق الفعالة للمنظمة ويمكن تقييمها من خلال ولاء العملاء، وحصة السوق، والجودة، وتطوير المنتجات الجديدة، وما إلى ذلك.¹

وفي هذا السياق، قدم العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم الأداء التنظيمي من مختلف الجوانب، إذ كون هذا الأخير يعد القلب النابض لإدارة الأعمال والاستراتيجية والمحاسبة. ومن بين هذه التعاريف نوردتها فيما يلي:

- 1- من أهم الباحثين الذين قدموا تعاريف خاصة بالأداء التنظيمي Jay borney (1997)، حيث عرف: "الأداء التنظيمي من منطلق "القيمة"، أي تلك التي تعمل المنظمة على خلقها من خلال استخدامها لأصولها الإنتاجية أي القيمة المحققة، مقارنة بالقيمة المتوقعة الحصول عليها جراء استخدام نفس الأصول، فإذا كانت القيمة التي تم خلقها أكبر من القيمة المتوقعة، هذا يعني أن أصول المنظمة متاحة ومتوفرة وبالتالي أدائها جيد، أما إذا كانت القيمة المحققة أقل من القيمة المتوقعة، فإن على أصحاب المنظمة البحث عن بدائل أخرى"². من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يركز على جانب واحد وهو القيمة، أي الأداء التنظيمي يقاس بالقيمة المحققة والقيمة المتوقعة من طرف المنظمات.
- 2- عرف كلا من Madella Baylé et Tomé (2005) الأداء التنظيمي على أنه: "قدرة المنظمة على توفير واستغلال مواردها المالية والمادية والبشرية وتحويلها بشكل صحيح نحو تحقيق أهدافها المسطرة"³، كما يعرف أيضاً أنه: "مسألة قياس أداء المؤسسات من خلال مستوى جودة المنتجات المقدمة ومدى مرونتها مع الأوضاع، ومواعيد

¹ _ Bader Yousef Obeidat, "The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation", Int. J. Communications, Network and Sciences Journal, volume 09, Scientific Research Publishing, 2016, p.487.

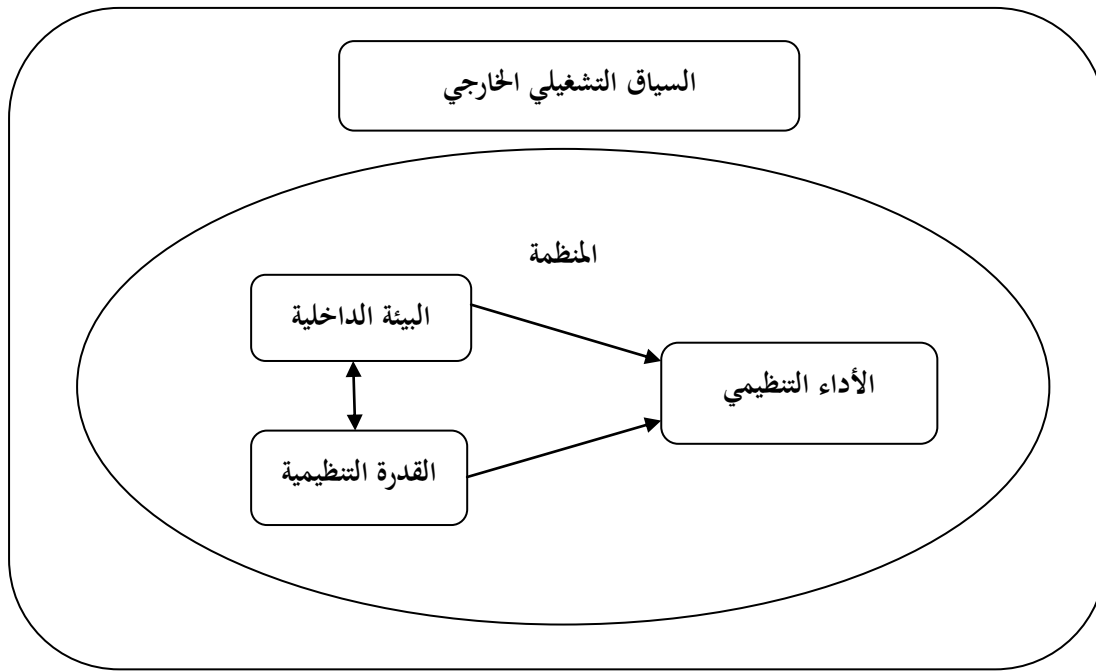
² _ Kurt Verweire & Lutgart Van Den Berghe, **Intergrated Performance Mngement –A Guide to Strategy Implementation-**, Sage Publications, London, 2004, p.06.

³ _ Pierre-Olivier Beckers, **Management et évaluation de la Performance –Un défi pour les organisations sportives-**, Edition de Boeck supérieur, France, 2014, p.27.

التسليم والتأخير"¹. من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء التنظيمي مرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استغلال مواردها وتقديم منتجات ذات جودة عالية.

3- كما يعرف أيضا على أنه: " النمو في المبيعات الخاصة بالمنظمة، وزيادة حصتها السوقية، والنمو في الجانب المالي، وبالتالي زيادة ونمو الأداء الشامل للمؤسسة، حيث يضم الأداء التنظيمي ثلاث مجالات محددة من النتائج المحققة: الأداء المالي (الأرباح، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار) أداء السوق (المبيعات، وحصة السوق)، وأيضا عائد المساهمين (إجمالي عائد المساهمين، القيمة المضافة)"². من خلال هذا التعريف نجد أن تعريف الأداء التنظيمي يركز على ثلاث أبعاد (الجانب المالي، السوق، المساهمين) وقياسه بمؤشرات خاصة بتلك الأبعاد. من خلال ما سبق، فالشكل الموالي يبرز مفهوم الأداء التنظيمي في زيادة قدرة المنظمة من خلال الاعتماد على البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

الشكل رقم (6): "مفهوم الأداء التنظيمي"



Source: Douglas Hoton & Others, *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel –Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier-*, IDRC Edition, Cannada, 2004, p.22.

¹ _ Tano Jean Stanislas Casimir, *L'impact sur la performance des entreprises de téléphonie mobile en côte d'Ivoire –Cas MTN, Orange et CI Telecom-*, Edition Connaissances et Savoirs, France, 2016, p.19.

² _ Moazzma Mehmood & Others, "The impact of human resource management practices on organizational performance", International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol 1, Issue 9, Cannada, November 2017, p.167.

من خلال ما تم التطرق إليه، يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.¹

الفرع الثاني: أهمية الأداء التنظيمي

تظهر أهمية الأداء التنظيمي في تحقيق العناصر التالية:²

- 1- **الفعالية:** حيث يتم تحديد فعالية مؤسستك من خلال أدائها لمهامها وتحقيق أهدافها. إلا أن موضوع الفعالية يعد معقد نوعاً ما، كونه يمثل تحدياً بالنسبة للمؤسسات التي يصعب عليها تحقيق أهدافها وأداء مهمتها. ولنجاح ذلك لا بد من الاعتماد على القوانين الموضوعية في المؤسسة واستراتيجيتها، أي تحديد مبرر وجود المؤسسة بشكل أوضح. وتظهر مدى فعالية المؤسسة في:
 - وضوح لنظام الأساسي والبيانات المهمة والوثائق التي تشرح عرض وجود المؤسسة؛
 - الموظفون متقبلون لتحقيق مهمة المؤسسة؛
 - يتم تحقيق مختلف الأهداف المسطرة من خلال إنجاز أنشطة لمؤسسة بما يخدم مهمتها؛
 - وجود نظام لتقييم الفعالية؛
 - تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الآراء المقدمة من أجل التحسين المستمر.

- 2- **الكفاءة:** يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم خدمات استثنائية، ولكن بتكليف أقل ومناسبة، حيث يتم الحكم على مدى كفاءة المؤسسة من خلال (تكلفة وحدة الخدمات، العائد السنوي للشخص الواحد، متوسط قيمة الإعانات للشخص الواحد، استخدام الموارد المالية بطريقة جيدة، وجود نظام إداري يعزز الكفاءة من ناحية النوعية، استغلال قدرات الموظفين، مقارنة أداء المؤسسة مع النقاط المرجعية). وأياً كان الحجم الإجمالي للمؤسسة، فإنها تعتبر أنها ذات كفاءة إذا كان هناك علاقة جيدة بين الجودة والكمية من جهة والسعر من جهة أخرى.

¹ _ ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص. 108.

² _ Charles Lusthaus & others, **Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation**, IDRC éditeur, Centre de recherche pour le développement international, Canada, 1998, pp.55-59.

3- **علاقة المؤسسة مع البيئة:** في أي مجتمع تستغرق المؤسسات وقتاً طويلاً للنمو والتطور، ولكي يحدث ذلك لابد عليه من تعزيز نقاط قوته ومواجهة الأزمات الداخلية والخارجية، لأنه لا توجد أي منظمة محصنة من الأزمات. وللبقاء في السوق الذي تنشط فيه عليها أن تتكيف مع بيئتها الخارجية بنجاح، ومع المهارات المغيرة والمطلوبة. لذا على المؤسسة أن تتأكد من أن رسالتها وأهدافها وبرامجها وأنشطتها تتماشى مع ما يريده أصحاب المصلحة والبيئة.

4- **الجدوى المالية:** لبقاء المؤسسة يجب عليها أن تتأكد من أن التدفقات المالية تتجاوز المصروفات. أي لابد أن تكون عائدات المؤسسة أعلى باستمرار من النفقات، كما يجب عليها أن تضع جانباً ما يكفي من الأموال لمواجهة الصعوبات، وأن لا تعتمد المؤسسة على مصدر وحيد من مصادر التمويل.

كما أبرز باحثون أن أهمية الأداء التنظيمي تظهر من خلال ثلاث أبعاد (النظري، الاختياري، الإداري) وذلك في أي تحليل استراتيجي، والتي هي:¹

1- **البعد النظري:** يتمثل في الآثار والدلالات الضمنية أو الافتراضية، لأن الأداء هو اختيار استراتيجية المنظمة خلال فترة معينة من الزمن؛

2- **البعد الاختياري:** يتم ذلك من خلال استخدام الدراسات والبحوث لاختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عن ذلك؛

3- **البعد الإداري:** أي من خلال تطبيق الطرق الإدارية، وتقييم نتائج أداء المنظمات. بناء على ما سبق، يرى الباحثون أن أهمية الأداء التنظيمي تأتي من قدرة منظمة للوصول إلى النتائج المحددة مسبقاً، هذا هو المقياس لقياس تقدم ونجاح المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافه وغاياتها وقدرته على البقاء والنمو التنظيمي.

المطلب الثالث: المنهج الإداري للأداء التنظيمي

يضم الأداء التنظيمي العديد من المناهج الإدارية التي اهتمت به، وبدراسته الموضوعية من قبل الباحثين والمفكرين على مر السنين، نجد أنها تضم أربع مناهج إدارية مختلفة:²

1- **المنهج الكلاسيكي للسياسات العامة للإدارة:** صنف الباحثين والمفكرين للسياسات العامة للإدارة إلى ست مناهج نظرية رئيسية، فالمنهج الأول هو التنظيم الرسمي الذي يدمج العديد من المحاور مع أعمال James March & Richard Cyert (1963) حول نظرية القرار، كما يركز الباحثون على البعد الاستراتيجي للمنظمة وعلى الأهمية التي

¹ _ Mohanad Ali Kareem & Zeena Jabber Haseeni, "E-Government and Its Impact on Organizational Performance", International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol.3, Issue 1, INDIA, September- April 2015, p.668.

² _ Hachini Sanni Yaya M.Sc, "Laprobblématique de la performance organisationnelle se déterminants et les moyens de sa mesure: Une perspective holistique et multicritérielle", Document de travail, Publié par Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada, 2003, pp.21-30.

يجب أن تولى لأهداف المنظمة من أجل تحسين أدائها. أما البعض الآخر، فقد حاول تفسير لماذا تأخذ المنظمات الشكل الحالي من خلال التركيز على الهياكل والأنشطة التي تقدم معنى ومفهوم السلوك التنظيمي. فالمنهج الماضي يناقش قضية التعقيد بالنسبة للمؤسسات وفهم الظواهر من أجل دفع المنظمة نحو النجاح. وفي الواقع أن النظر إلى الأداء التنظيمي ليس إعطاء معارف متعددة فقط حول ظواهر تنظيمية، بل احترام أبعادها المختلفة، سواء تعلق الأمر بالقيادة ومنهجها المؤسسي أو حول مشكلة خاصة بالموارد البشرية وعملها وتفاعلها الاجتماعي داخل المنظمة. يرى Bernard (1938)، أنه يجب التركيز على عنصرين مهمين داخل المنظمة للبحث عن تحسين الأداء: الرغبة في التعاون بين أفرادها، والإعلان عن أهدافها المختلفة. ويعرف المنظمة على أنها نظام تعاوني يشارك فيه كل الأفراد والعناصر بدرجات متفاوتة وفقا لأهدافهم ورغباتهم أو دوافعهم، ومع ذلك فإن فهم مختلف الاعتمادات المتبادلة داخل المنظمة لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء. فالأداء التنظيمي يقوم على ثلاث نظريات عملية وثلاث نماذج يتطلب إتقانها وفهمها من طرف المدير: القرار العقلاني، العمليات التنظيمية، والسياسة المتبعة في المنظمة Allison (1971). كما للفرد أهمية داخل المنظمة وهوية لا بد من التعرف عليها والتكيف معها، بحيث يعد العنصر المهم لتنفيذ استراتيجية المنظمة ومدى تأثيره على أدائها، فالهيكل التنظيمي هو عبارة عن كيان جماعي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة. ولا يمكن التعرض للمنهج الكلاسيكي للباحثين والمفكرين دون ذكر كلا من H.Fayol (1979)، M.Weber (1977)، F.Taylor (1904)، حيث كانت إسهاماتهم ذات أهمية كبيرة في تفسير مفهوم الأداء التنظيمي، الذي يربط ارتباطا وثيقا وجوهريا بتحقيق أهداف المنظمة. ومحتوى هذه الأخيرة الكفاءة والربحية (الإنتاج لأقصى حد مع تحقيق الأرباح وتقليل الاستثمارات).

2- المنهج الاجتماعي للأداء التنظيمي: تم انتقاد المنهج الاقتصادي للأداء التنظيمي، المستمد من المنهج الكلاسيكي. ومن خلال هذا ظهرت ثلاث مدارس (مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة صنع القرار، مدرسة البيروقراطية)، التي تدعم فكرة أنه يمكن تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأكيد على الطابع الإنساني للكيان التنظيمي، وليس عن طريق تأهيل الموظفين. ففي مدرسة العلاقات الإنسانية يستبعد البعد المالي ويعوض بالبعد الإنساني. وفي الواقع، فالعلاقات الإنسانية تخلق جو من العمل وتعزز الروابط بين الزملاء والموظفين، ولها أهمية في تأثيرها على أداء الأعمال وتوفير ظروف مناسبة. فالأداء يبنى من خلال علاقات الثقة داخل المنظمة وليس من خلال السلطة. لذا، فالمناهج الاجتماعية للأداء التنظيمي تستمد من مدرسة العلاقات الإنسانية، التي يمكن قيامها لأتون مايو (1946) وماسلو (1954). وتمثل حجة هؤلاء كون أداء المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا ومباشر بالأفراد، الذين يشكلون المجموعة الاجتماعية والقادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة. بالإضافة إلى كون سلوكيات لعمال

ومشاعرهم لا يمكن فهمه إلا من خلال العلاقات الموجودة في المجموعات المختلفة بالمنظمة. ووفقاً لنموذج ماسلو، فإنه يرغب جميع الأفراد في تلبية خمس حاجات يمكن تصنيفها حسب الأهمية وحسب التسلسل الهرمي الموضوع من قبله، حيث تعد هذه الحاجات: حاجات فسيولوجية، حاجات السلامة، حاجات الانتماء، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات. وقد ثبت أن تحقيقها مفيد وطلبك وفق لنتائج دراسات أجريت في علم الاجتماع والعلوم السلوكية، وتؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي للمنظمة.

3- المنهج السياسي للأداء التنظيمي: يرجع المفهوم السياسي للأداء التنظيمي إلى عمل بعض الباحثين مثل Cummings (1963) وآخرون، بحيث يعد هذا المنهج نقیض للمناهج السالفة الذكر. فالمنظمة لا بد أن تكون ناجحة ومسئولة اجتماعياً وأخلاقياً وقد رجح العديد من الباحثين أنه على كل منظمة أن تهتم بالتنظيم الناجح، وتلبي العديد من المبادئ، مع احترام كل فرد داخلها وتقديره لموهبته ومهاراته. ويقترح المنهج السياسي للأداء التنظيمي أن فعالية المنظمة تقاس بالفرص التي يوفرها الأفراد، والتي تلبي احتياجاتهم بغض النظر عن أهداف المنظمة. بالإضافة إلى تلبية احتياجات أصحاب المصالح على أكمل وجه.

من الواضح أن المنهج السياسي يشير في المقام الأول إلى إرضاء المجموعات الخارجية المختلفة مثل: الممولين، الزبائن، العملاء، المجتمع، والمنظمين. أي الاهتمام بداخل المنظمة وخارجها، والتقليل من الأضرار التي تلحق بها. أو بمعنى آخر، تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتلبية متطلبات بيئتها الخارجية من جهة أخرى، وإرضاء كافة المجموعات الخارجية المختلفة.

4- المنهج الاجتماعي-اقتصادي والإيكولوجي للأداء التنظيمي: يعتبر العديد من الباحثين والمفكرين أن المنظمات الناجحة هي من تحترم في المقام الأول كلاً من: الربحية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية واحترام البيئة. خاصة في العقود الأخيرة، أدت جماعات الضغط إلى توسيع مفهوم الأداء التنظيمي. فالتنمية الاقتصادية والاجتماعية البيئية مهمة للأداء التنظيمي، كون المنظمات ترجع للبيئة الخارجية للحصول على مواردها، ومن المهم أن نطرح التساؤل حول مدى علاقة المنظمة بالعالم الخارجي، وبقائها واستمرارها. فالنموذج الأساسي للمنهج البيئي للأداء التنظيمي على أساس فكرة أن يمكن تقييم نتائجها بمدى امتثالها للمسؤولية الاجتماعية والبيئية. ويشير الالتزام التنظيمي إلى تقييم المنظمات من خلال مدى التزامها بالقوانين والممارسات واللوائح المعمول بها في مال نشاطها، ويمكن تقييمها عن طريق فرض غرامات وتعويضات عن كل مخالفة أو عدم احترامها للبيئة الخارجية. يمكن تقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال ثلاث أبعاد: البعد القانوني، والبعد الأخلاقي (أي مدى احترامها للقواعد والمعايير والقيم)، البعد الخيري (المتعلق بالمشاركة في الجمعيات الخيرية والمشاريع المجتمعية). أما المسؤولية البيئية فإنها تشير إلى الطريقة التي تقوم

بما المنظمة بالتزامها بيئيا ومدى استغلالها للموارد لبيئية. ويمكن أن تهتم أيضا بحماية المحيط، الاستخدام الأمثل للموارد، إعادة التدوير، استخدام مصادر الطاقة المتجددة.

بالنسبة للمنهج الاجتماعي_الاقتصادي والبيئي، فهو يعكس مدى قدرة المنظمة على احترام التزاماتها الاقتصادية والاجتماعية. حيث يستند هذا المفهوم على افتراض أن المنظمة الناجحة هي في المقام الأول منظمة قادرة على تحقيق التوقعات المتعلقة بالجهات الفاعلة الاجتماعية من حيث العدالة، والاستثمار في المجتمع والسياسات والبرامج الاجتماعية، والإدارية، وتفادي المشاكل الاقتصادية، واحترام البيئة.

المطلب الرابع: نموذج الأداء التنظيمي

من أبرز الباحثين الذين قدموا نموذج للأداء التنظيمي Boulianne (1998)، حيث أجرى هذا الأخير دراسة هدفها إبراز نموذج الأداء التنظيمي الذي يأخذ في عين الاعتبار الاتجاهات الرئيسية لاقتصاد المعرفة والتي تتيح فهم السياق الخاص بتحليلات الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: هرم الأداء الخاص بـ Lynch et Cross (1991)

في عام 1991 قدم كلا من Richard Lynch and Kelvin Cross كتابهم الشهير الذي يحمل عنوان: "قياس مقاييس التحسين المستمر"، وهو عبارة عن تفسير شامل لشبكات المعلومات المستخدمة في تحسين الأداء. تم إصدار هذا الكتاب إزاء فشل أنظمة قياس الأداء التقليدية في تلبية احتياجات المديرين في عصر الأعمال الجديد والابتكارات. وأدت هذه الإخفاقات إلى توصل الكاتبان إلى استنتاجات حول ما يمكن أن تقدمه هذه المقاييس الجديدة الخاصة بالأداء:¹

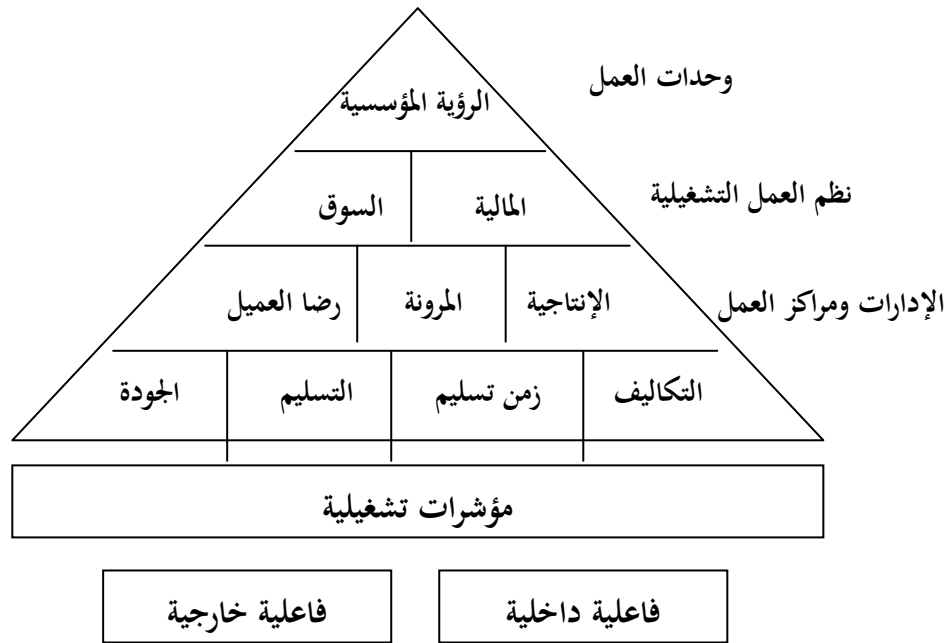
- يجب أن ترتبط التدابير بين العمليات والأهداف الاستراتيجية، كما ينبغي أن تعرف الإدارة كافة المهام التي تساهم بشكل منفصل ومتكامل في تحقيق مهمتها الاستراتيجية؛
- يجب أن يضم النظام كافة المعلومات المالية وغير المالية بطريقة يمكن استخدامها من قبل مديري التشغيل والتنفيذ، على الإدارة إبلاغ الموظفين بكافة المعلومات الصحيحة بهدف دعم القرارات المتخذة وفي الوقت المناسب؛
- تركيز المقياس على جميع أنشطة الأعمال وكذا متطلبات العملاء، وهنا تكمن قيمته الحقيقية.

من خلال هذا، ظهر هرم الأداء لـ Lynch et Cross الذي يعمل على دمج المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية في نموذج واحد، لأنه لا يمكن أن توجد مؤشرات دون غيرها، حيث تعمل المؤشرات التشغيلية على تقديم تقارير خاصة

¹ _ Tomas Stefenson, **Performance Measurement at DHL solutions –Towards an improved performance measurement system consisting of relevant and well-designed measures-**, Master's of Sciences programme, Department of Business administration and Social sciences Division of industrial logistics, Lulea University of Technology, Suède, 10/12/2014, p.20.

بالجودة والتسليم ووقت المعالجة، وأيضا التكاليف المستخدمة وحجمها. كما أنه لا يشتمل على المؤشرات المالية فحسب، بل أيضا المؤشرات الغير مالية فضلا عن المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية، إلا أنه وجه انتقادا لهذا النموذج كونه لا يصعب تنفيذه ولا يزال على مستوى الجانب المفاهيمي فقط¹. ويدعم هذا الهرم قياس الأداء الداخلي والخارجي، وأيضا الاهتمام بالتدابير الخاصة من أسفل المنظمة التي بدورها تعكس ذلك على مستوى الإدارة والرؤية المؤسسية وأيضا تحديد الأهداف الداخلية والخارجية للمؤسسة². الشكل الموالي يبرز هرم الأداء:

الشكل رقم (7): "هرم الأداء Lynch & Cross"



Source: Diane-Gabrielle Tremblay, **Performance organisationnelle et temps sociaux**, Presses de l'université du Québec Edition, Canada, 2012, p.61.

من خلال الشكل، نجد أن في أعلى الهرم استراتيجية المؤسسة التي تترجم إلى أهداف خاصة بوحدة الأعمال، وفي المستوى الثاني يمكن التعريف بهدف الأهداف الخاصة لكل مستوى من مستويات الأعمال من حيث الهدف المالي على المدى القصير أو وضع السوق على المدى الطويل، وأهداف خاصة بالمؤسسة. أما المستوى الثالث من الهرم فيرتبط بالأهداف ووحدة الأعمال اليومية الخاصة بالمرونة والإنتاجية وكذا مدى رضا العمال. أما في أدنى مستوى

¹ _ Diane-Gabrielle Tremblay, **Performance organisationnelle et temps sociaux**, Presses de l'université du Québec Edition, Canada, 2012, p.60.

² _ Ted Wates & Card J.Mc Nair- Connolly, "New performance measurement and management control systems", Journal of Applied Accounting Research, vol 13(03), University of Wollongong, Australia, 2012, p.06.

بالهرم، فتستخدم المعايير التشغيلية لمركز الإدارة وأيضاً وحدات الأعمال (الجودة، التسليم، ووقت العمليات والتكاليف) والتي تساعد الشركة على تنفيذ استراتيجيتها بنجاح.¹

كما تم تقييم لهذا الهرم من قبل الباحثين وتوصلوا إلى وجود نقاط قوة وضعف:²

أ- نقاط القوة:

- محاولة دمج أهداف المؤسسة مع مؤشرات الأداء التشغيلية؛

- التسيير الاستراتيجي للأداء.

ب- نقاط الضعف:

- لا تتوفر على أي آلية لتعريف وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية؛

- فشل في تحديد معايير وشكل القياس؛

- لا تدمج بصورة واضحة مفهوم التحسين المستمر.

الفرع الثاني: مصفوفة المحددات والنتائج لـ (Fitzgead et al 1991)

تقترح مصفوفة المحددات والنتائج ستة معايير للأداء، إثنان منها عبارة عن نتائج، وأربع محددات تماماً مثل هرم الأداء لـ Lynch & cross، وتظل هذه المصفوفة على مستوى مفاهيمي أي أن المعايير والتدابير غامضة إلى حد ما. تظهر المصفوفة في الجدول التالي:

¹ _ Khurran Khan & Attaullah Shak, "Understanding performance measurement through the literature", African Journals, Nigeria, 30 December 2011, p.13414.

² _ Michaela Striteska & Marketa Spickova, "Review and comparison of performance measurement systems", Journal of organizational management studies, Vol.2012 (2012), IBIMA Publishing, U.S.A, 2012, p.07.

الجدول رقم (2): "مصفوفة المحددات والنتائج"

أسلوب القياس	معيّار الأداء	
حصة السوق وتحديد مراكز نمو المبيعات من الربحية وقاعدة للعملاء السيولة هيكل رأس المال النسب المالية	المنافسة الأداء المالي	النتائج
الدقة الحساسية / اللطافة الجمالية / المظهر الراحة / السلامة الاتصالات المجاملة المرونة في سرعة التسليم المرونة في المواصفات المرونة في حجم الإنتاج الإنتاجية الكفاءة أداء عمليات الابتكار أداء الابتكارات الفردية	جودة الخدمات المرونة الموارد المستخدمة الابتكار	المحددات

source: Diane-Gabrielle Tremblay et Luc Audebrand, "Productivité et performance: Enjeux et défis dans l'économie du savoir", working paper de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université, Université du Québec, Canada, 2003, p.22.

يظهر في الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تدرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة، العائد على الاستثمار. وتعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجودة الخدمة والمرونة والتطوير وكفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي وتنافسية المؤسسة وصورها أمام منافسيها، فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر وتنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور.¹

¹ _ مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص.32.

الفصل الثالث: لوحة القيادة (بطاقة الأداء المتوازن) Kalpan & Norton 1992

في بداية 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أدائها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: "Relevant Loss" لكل من Kaplan & Janshon، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي. كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992، بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث David Norton (KPMG) وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. ومن خلال الدراسة، لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (الغير مالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.¹

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. فهي عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.²

عرف Robinson بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الاستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".³

يعتبر نموذج الأداء الذي طوره كلا من Kalpan & Norton هو النموذج الذي يتم الاستشهاد به في أغلب المقالات والأعمال التي تهتم باقتصاد المعرفة، وتشمل بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من البيانات المالية وغير المالية،

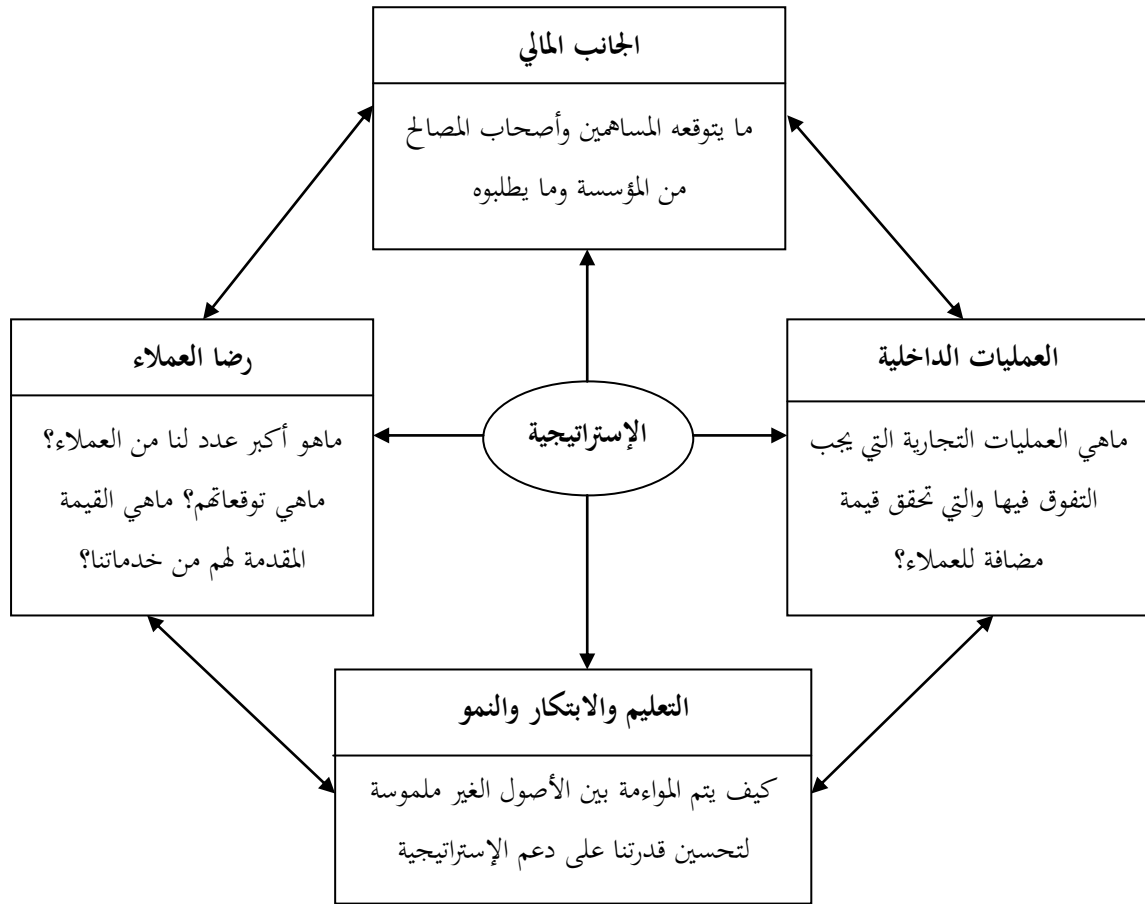
¹ _ بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، السنة الجامعية: 2011-2012، ص.19.

² _ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن -المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي-، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2009، ص.57.

³ _ ابراهيم الخلف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.73.

والتدابير. وهي مقسمة إلى أربع منظورات: الجانب المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، وبقدم الشكل الموالي هذا النموذج:¹

الشكل رقم (8): "بطاقة الأداء المتوازن"



Source: Paul R. Niven, **Balanced scorecard –step by step for government and non profit agencies-**, Second Edition, Published by John Wiley & Sons, Canada, 2008, p.12.

حيث يتكون كل مدخل من الأبعاد التالية:²

- **البعد المالي:** تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة، ويشتمل على مجموعة من المقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي.
- **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين.

¹ _ Diane-Gabrielle Tremblay, Op.cit, pp.61-62.

² _ معتمد فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 (02)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص.67.

- **بعد العملاء:** يعرف بأنه قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم.

- **بعد النمو والتعلم:** يعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل.

يهدف هذا النموذج إلى تحويل رسالة المنشأة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، بحيث توفر هذه المقاييس الإطار لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجية. ليستمر هذا النموذج في التركيز على تحقيق الأهداف المالية، ويشمل في الوقت نفسه محركات الأداء لهذه الأهداف المالية. وبالتالي فإنه يقيس الأداء التنظيمي عبر الجوانب الأربعة المتوازنة، يمكن المنشآت من تتبع النتائج المالية، يراقب التطور في بناء القدرات وكذلك الحصول على الأصول غير الملموسة التي يحتاجها لتحقيق النمو المستقبلي. كما أن الهدف الرئيسي من تطبيقه هو ربط سلوك العاملين مع رسالة المنشأة، ويتم ذلك من خلال تحويل استراتيجية المنشأة إلى مجموعة من الأهداف ومقاييس الأداء للجوانب الأربعة.¹

الفصل الرابع: نموذج أصحاب المصلحة 1 D'Atkinson Waterhouse et Wells

يعتبر هذا النموذج نتاج عن المنهج العلمي النظري، ويقترح رؤية للأداء التنظيمي حيث يعتمد على نهج أصحاب المصلحة، وقد تم تطويره خاصة من الجانب النظري من قبل كلا من Donaldson et Preton (1995). نجد أنه يضم عنصرين مهمين:²

أولاً: لدى المنظمة أهداف أساسية وأخرى ثانوية يجب إيلاء الاهتمام لأهداف الثانوية لأنها تسمح بتسيير الأهداف الرئيسية أو الأساسية؛

ثانياً: تحتاج المنظمة إلى تحديد أصحاب المصلحة وهم: العملاء والموردون، الموظفون، المستثمرون والمجتمع.

كما نرى في الجدول المعتمد من طرف Atkinson Waterhouse et Wells (1997) والذي يبرز تطبيق هذا النموذج في مصرف مونريال، الجدول الموالي يبرز نموذج أصحاب المصلحة:

¹ _ علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن -دراسة تطبيقية-، رسالة دكتوراه فلسفة، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2007، ص.67.

² _ Diane Gabrielle Trenblay, Op.Cit, p.64.

جدول رقم (3): " نموذج أصحاب المصلحة لـ Atkinson Waterhouse et Wells "

أصحاب المصلحة	التدابير الأساسية	التدابير الثانوية
المساهمين	العائد على استثمارات المساهمين	- نمو الإيرادات - نمو النفقات - الإنتاجية - نسبة رأس المال - نسبة السيول - نسبة جودة الأصول
الزبائن	رضا العملاء وجودة الخدمات	- تحقيق حول مختلف العملاء المتواجدين في الأسواق/المنتجات
الموظفون	- مشاركة الموظفون - مهارات الموظفون - إنتاجية الموظف	- تحقيق حول آراء الموظفين - إشارة إلى مختلف عناصر جودة خدمة العملاء - النسب المالية لتكاليف الموظفين بتصنيفات مختلفة من الدخل
المجتمع	الصورة العامة	- تحقيقات خارجية مختلفة

Source: Francois-xavier Mayegle, **La contribution du tableau de bord prospectif à l'amélioration des performances des entreprises: Une étude à partir de six cas au Cameroun**, Thèse de Doctorat d'Etat, sous la direction de Lucien Kombou, Spécialité: comptabilité et finance, Management departement, Faculty of economics and management, The University of Yaounde II-SOA, Cameroon, Mars 2008, p.277.

الفصل الخامس: نموذج الفعالية التنظيمية (Morin Savoie et Beaudin 1994):

يعتبر مفهوم الفعالية في حد ذاته نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي

بوجه عام على المستوى الكلي¹. ويعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، حيث أن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية في مجال الإدارة عموماً كان برنارد (Barnard 1938). لقد بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفعالية التنظيمية طوال فترة الخمسينات بأنها "الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه"².

كما تعتبر الفعالية التنظيمية أنها نتيجة للتفاعل الجيد والفعال لرؤية الشركة وأهدافها الاستراتيجية مع لتصميم الجيد للعمليات والمسؤوليات، وأيضاً تحديد المهارات المتاحة والمعارف والقدرات، وكذا قياس الأداء المتوقع³. أو يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تساعد المنظمة أن تصبح فعالة، بحيث تلي وتحقق كافة التوقعات وفق المعايير المطلوبة، لكل العناصر التي تضمها المنظمة، ودوائرها واستراتيجيتها⁴. ونظراً لأهمية الفعالية التنظيمية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء العام للمؤسسة، فإن العديد من الباحثين والمفكرين اهتموا بتقديم نموذج للفعالية التنظيمية يعمل على تحسين الأداء من جهة وتحقيق التوقعات من جهة أخرى. ومن أهم المفكرين الذين قدموا هذا النموذج نجد كلا من Morin (1994) Savoie et Beaudin.

بالنسبة لـ Morin (1989)، فإن الفعالية التنظيمية هي "عبارة عن حكم يراعي الفرد أو المجموعة في المنظمة وبشكل أكثر تحديداً على الأنشطة أو المنتجات أو النتائج المتوصل إليها أو التأثيرات المتوقعة منها". وللوصول إلى النموذج الموجود في الجدول الموالي، قام كلا من Morin Savoie et Beaudin (1994) بإجراء مراجعة لمختلف كتب العلوم الاجتماعية (علم الاقتصاد وعلم النفس، علم الاجتماع، السياسة...). كما قاموا بإجراء مسح ودراسة ميدانية لتأكيد تطبيق النموذج النظري، ومن ثم تم التوصل إلى أربعة مفاهيم رئيسية لمصطلح الأداء التنظيمي (منهجي، اقتصادي، نفسي اجتماعي، وايكولوجي). ويضم نموذج كلا من Morin Savoie et Beaudin (1994)، أربعة أبعاد (الكفاءة الاقتصادية، الاستدامة، فقيمة الموارد البشرية، شرعية التنظيمات والمجموعات الخارجية). يتم وصف هذه الأبعاد باستخدام 14 معياراً، وكل معيار يضم مجموعة من المؤشرات. من الواضح أن هذا النموذج أكثر تعقيداً ويصعب تطبيقه على أرض الواقع، كما أنه يصعب العثور على جميع المؤشرات والبيانات اللازمة. لذا نجد بعض الباحثين يهتمون ببعض المعايير والمؤشرات لقياس الإنتاجية على حساب معايير أخرى مما يشكل هذا النموذج تحدياً من حيث

¹ _ عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص.02.

² _ ماهر صال بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة-، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص.64.

³ _ Soeren Dressler, **Strategy organisation and performance management –from basics to best practices-**, Universal publishers, Florida, USA, 2004, p.43.

⁴ _ Adrien Payette, **L'efficacité des gestionnaires et des organisations**, Processus de l'université du Québec, Canada, 1988, p.162.

البيانات والمعايير. ومن هذا المنظور، تم تعديل النموذج الأصلي (2005) من قبل Morin Savoie بأخذ في الاعتبار تطوير نمط تقييم الفعالية التنظيمية، ليصبح يحتوي على خمسة أبعاد، أي إضافة بعد للأبعاد الأصلية لتقليل من تعقيد عملية التقييم بواسطة الفعالية التنظيمية. تبقى الأبعاد الأربعة هي نفسها ويضاف البعد السياسي، أي الأخذ بعين الاعتبار العمليات السياسية في تحديد وتقييم الفعالية التنظيمية¹. الجدول الموالي يبرز نموذج الفعالية التنظيمية:

جدول رقم (4): "نموذج الفعالية التنظيمية لـ Morin Savoie et Beaudin"

قيمة المورد البشري	الكفاءة الاقتصادية
- تعبئة الموظفين (الاهتمام والجهد المقدم للموظفين) - معنويات الموظفين (التعامل بالإيجابية) - العائد - تطوير الموظفين (زيادة الكفاءة) ⇐ ينتج عنه التماسك الاجتماعي	- اقتصاد الموارد (تخفيض الإنتاج على قدر المدخلات) - الإنتاجية (الكمية والنوعية مقارنة بالمواد المستخدمة) ⇐ تنتج فاض القيمة (اقتصاديا)
شرعية التنظيمات والمجموعات الخارجية	استدامة المنظمة
- إرضاء ممالي العميل (الحكم على كيفية تلبية لمنظمة لاحتياجاتها) - إرضاء المنظمات التنظيمية - إرضاء المجتمع الأوسع من الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة ⇐ تنتج القبول "سياسيا"	- جودة المنتج (يعتمد على احتياجات العميل) - الربحية المالية (تباين المعلومات مع الوقت بالنسبة للأهداف) - القدرة التنافسية (مقارنة بعض المؤشرات الاقتصادية مع المؤسسات أو المنافسين) ⇐ تنتج للبقاء

Source: Yves Emery, **Renouveler la gestion des ressources humaines**, 1ère Edition, PPUR Press polytechniques édition, Lausanne, 2003, p.47.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء التنظيمي

لقد اتفق العديد من الباحثين والكتاب على أهمية قياس الأداء التنظيمي من أجل التطوير والتحسين، غير أنهم لم يتفقوا على المعايير المناسبة لقياس الأداء التنظيمي وأساليب قياسها. وفي هذا المجال، فقد قامت العديد من الدراسات السابقة بالتركيز على قياس الأداء المالي للمنظمة (مقاييس الأداء المالي قصيرة الأجل) والذي يعكس إنجاز أهدافها

¹ _ Diane Gabrielle Trenblay, Op.Cit, p.65.

الاقتصادية كأحد الجوانب الرئيسية لقياس الأداء التنظيمي. في حين ينبه العديد من الكتاب على أهمية عدم الاقتصار على معايير الأداء المالي لقياس الأداء التنظيمي، حيث أن هذه المعايير أصبحت غير قادرة في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن مقاييس الأداء المالي غالباً ما تكون متقدمة ومعيبة وتعاني الكثير من التشوهات، مما يجعل الاعتماد عليها دون غيرها لأغراض قياس وتقييم الأداء. ومن هذا المنطلق، فإنه يجب أن تشمل معايير الأداء التنظيمي معايير أخرى غير المعايير المالية عند تقييم الأداء التنظيمي. وفي هذا الإطار أكدت العديد من الدراسات على أهمية استخدام معايير أخرى مثل: المنتجات الجديدة، درجة جودة المنتج أو الخدمة، درجة الرضا العملاء، درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والنمو، مقدرة التنظيم على التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة). ومن جانب آخر، ركزت مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد في المنظمات كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي، ويرى العديد من الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية في المنظمات إلى ما يلي: اتجاهات العاملين التي تضم كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والدافعية والثقة، وأيضاً سلوكيات العاملين التي تضم بدورها الغياب ومعدل دوران العاملين.¹

المطلب الأول: المؤشرات المالية لقياس الأداء التنظيمي

يمثل الأداء التنظيمي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز قياس هذا المفهوم على استخدام مؤشرات مالية لمعرفة مدى إنجاز الأهداف، وتلبية احتياجات الزبائن وأصحاب المصالح. ويعتبر الأداء المالي عنصر من عناصر الأداء التنظيمي، حيث أن المؤشرات المالية تركز أثناء عملية القياس على الأداء المالي، ومدى تأثير هذا الأخير بالهيكل التنظيمي والجوانب التنظيمية بالمؤسسة. لذا سنتناول في هذا المطلب جل المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء التنظيمي من الجانب المالي.

الفرع الأول: نسب الربحية

من أكثر الموضوعات التي يهتم بها الأداء التنظيمي لدراسة الأداء المالي في المؤسسات هي الربحية، فتحقيقها يعني التحسن في الأداء المالي الذي يعد جزء مهم في الأداء التنظيمي، كما تعكس الربحية كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسات. فالزيادة في نسب الربحية يمكن له أثر إيجابي على أسعار الأسهم، فالزيادة المتوقعة بنسب الربحية تزيد من التفاؤل بشأن المستقبل، وبالتالي ارتفاع أسعار الأسهم المؤسسة وزيادة عوائدها، أي أن تحقيق

¹ - زكي أبو زيادة، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية-"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 04، كلية العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011، ص. 889.

المؤسسة للربح المناسب يساعد على الحفاظ على أسعار أسهم هذه المؤسسة في الأسواق المالية، وبالتالي تعظيم القيمة السوقية.¹

وعليه فقد اعتبر هدف تحقيق الأرباح من الأهداف الاستراتيجية لإدارة منشأة الأعمال، لذلك فقد ساد الاعتقاد طويلا من أن هدف تعظيم الأرباح، إنما يمثل الهدف الأول لمنشأة الأعمال بل أنه الملم بالاقتصاد الجزئي الذي يرى أن الهدف الرئيسي للمنشأة الاقتصادية هو تعظيم الربح. ولا بد التمييز بين الربح كمقدار يظهر ويستخرج من قائمة الدخل في منشأة الأعمال وبين الربحية وهي نسبة هذا المقدار إلى عناصر التشغيل داخل المنشأة. وعادة يتم التوصل إلى تقييم الأداء بتحليل الربحية من خلال الركون إلى مجموعة من النسب المهمة مستخرجة ومشتقة من واقع الحسابات الختامية والتي تعكس الأداء الماضي التاريخي لمنشأة الأعمال، على الرغم من تعظيم القيمة السوقية التي تتوقف على الأرباح المتوقعة في المستقبل، وعلى درجة المخاطرة التي تنطوي عليها التدفقات النقدية في المستقبل أيضا، حيث تكون عملية تقييم هذه المتغيرات من العوامل التي ينصب عليها الاهتمام داخل السوق المالية من قبل المستثمرين.² ولكي يتم التحليل بواسطة نسب الربحية، نعتمد على المؤشرات التالية:³

1- نسبة هامش صافي الربح (الدخل): وتعتبر عن النسبة المئوية المتبقية من كل دينار من المبيعات بعد طرح جميع التكاليف. ولهذا فإن هذه النسبة تتحدد بتقسيم صافي الدخل على المبيعات.

نسبة هامش صافي الربح = صافي الدخل / صافي المبيعات

2- معدل العائد على الاستثمار: ويسمى كذلك معدل العائد على الموجودات، ويقاس الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيقه الأرباح من مجمل استثماراتها في الموجودات، وتبحث الشركات دائما عن الزيادة في العائد على الاستثمار، لأنه المقياس لربحية كافة استثمارات الشركة القصيرة والطويلة الأجل، وأن ارتفاع هذا المؤشر يدل على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية والتشغيلية. وتحسب النسبة من تقسيم صافي الدخل التشغيلي على مجموع الموجودات. ويحسب أيضا من تقسيم صافي الدخل على مجموع الموجودات ولكن الصيغة الأولى هي الأفضل.

معدل العائد على الاستثمار = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مجموع الموجودات

معدل العائد على الاستثمار = صافي الدخل / مجموع الموجودات

3- معدل العائد على حق الملكية: يقاس معدل العائد المحقق عن استثمار أموال المالكين، ويكشف عن أداء الإدارة، ولهذا فإن ارتفاع معدل العائد على حق الملكية هو دليل لأداء الإدارة الكفؤة. ويمكن أن يكون ارتفاعه دليل

¹ _ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 60-61.

² _ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي -تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل-، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 185-186.

³ _ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص. 88-90.

للمخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية، بينما يشير انخفاضه إلى تمويل متحفظ بالقروض. ويحسب هذا المعدل للعائد بتقسيم صافي الدخل على حق الملكية التي تشمل (رأس المال المدفوع، علاوات الإصدار، الأرباح المحتجزة).

معدل العائد على حق الملكية = صافي الدخل / حق الملكية

4- ربحية السهم الواحد: تمثل حصة السهم العادي الواحد من الأرباح المتحققة خلال فترة إعداد الأرباح، وتعد مقياس للأداء الكلي للشركة، كما هو الحال بالنسبة لنسب الربحية. كما أنها دليل للمقسوم النقدي المتوقع، هذا بالإضافة إلى أنها من النماذج الرياضية لتقييم السهم. وتحتسب النسبة من تقسيم صافي الدخل على عدد الأسهم العادية المصدرة.

ربحية السهم = صافي الدخل / عدد الأسهم العادية المصدرة

الفرع الثاني: نسبة السيولة

تستخدم نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تقف هذه النسب على مدى مقدرة أصول المؤسسة المتداولة على مسايرة استحقاق الديون القصيرة الأجل. حيث يمثل تحليل سيولة المؤسسة مؤشرا مهما لتقييم أدائها المالي، وقدرتها على مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما يتوفر لديها من نقد سائل، ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة زمنية قصيرة وبأقل خسارة ممكنة قياسا بتكلفة شرائها، كما يستخدم تحليل السيولة كأداة لمعرفة مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية بموجوداتها المتداولة، وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية، إذ يمكن أن يؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذا لم تستطع مواجهة ديونها الفورية حتى وأن كانت تحقق أرباحا عالية في الأجل الطويل، ولقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب¹.

تقيس نسب السيولة الملاءة المالية للشركة في المدى القصير، أي مقدرة الشركة على تسديد الالتزامات المالية قصيرة الأجل، وبالتالي تظهر إلى أي مدى تكون المطلوبات المتداولة مغطاة بموجودات يمكن تحويلها إلى نقد في فترة زمنية تعادل تقريبا فترة استحقاق المطلوبات المتداولة. وتتمثل نسب السيولة في:²

1- نسبة التداول: تحسب نسبة التداول بتقسيم الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة. وتقيس قدرة الشركة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل من خلال موجوداتها المتداولة. إن انخفاض النسبة يدل على صعوبة دفع الشركة

¹ - اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة العلمية، سطيف-، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص.42.

² - محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص.78-79.

التزاماتها، في حين يشير ارتفاع النسبة إلى تضحية الشركة بالعوائد بسبب تقييدها لرأسمال كبير في الموجودات المتداولة. ويقاس بالطريقة التالية:

نسبة التداول = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة

2- النسبة السريعة: تقيس هذه النسبة سيولة الشركة القصيرة الأجل بعد تنزيل الموجودات الأقل سيولة منها وهي المخزون، أي تحسب من تقسيم الموجودات المتداولة مطروحا منها المخزون على المطلوبات المتداولة، وهي تحسب كالآتي:

النسبة السريعة = (النقد + الاستثمارات القابلة للتداول + الحسابات المدينة) / المطلوبات المتداولة

الفصل الثالث: نسب حجم النشاط

هي النسب التي تقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها، وتستخدم لتقييم نجاح إدارة الشركة في إدارة الموجودات والمطلوبات وقدرتها على الاستخدام الأمثل، وهي مقياس مهم لمدى كفاءة الشركة في استخدام المصادر المالية المتاحة، وتدرس هذه النسب معدلات دوران الذمم والمخزون والموجودات التي توضح سياسات الشركة في استرداد الديون وسياستها في التخزين وإدارة الموجودات. وينصب الاهتمام هنا حول كيفية استخدام الشركات لموجوداتها (الثابتة والمتداولة) بكفاءة لتعظيم المبيعات والأرباح، حيث من وجهة نظر مالية بحثه أن السبب الوحيد للاستثمار في الأصول هو تعظيم قيمة الأعمال. وتؤثر نسب النشاط على العوائد، أي أن زيادة معدلات الدوران لهذه النسب يزيد من الأموال المتاحة للشركة، وبالتالي زيادة الاستثمارات والفرص الاستثمارية مما ينعكس إيجابيا على أسعار الأسهم بالارتفاع. حيث أن زيادة نسب النشاط قد تؤدي إلى زيادة أسعار الأسهم أو انخفاضها، حيث أن زيادة نسب النشاط تؤدي إلى ارتفاع الإنفاق الاستثماري، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على الأسهم وارتفاع أسعارها السوقية وارتفاع عوائدها. بمعنى آخر، أن الطلب على الأسهم وارتفاع أسعارها السوقية وارتفاع عوائدها، أي أن الزيادة بنسب النشاط تؤدي إلى زيادة الأرباح، مما ينعكس إيجابيا على أسعار الأسهم والعائد (علاقة طردية). هذه النسب تهتم ببيان مدى استخدام إدارة المشروع للموارد المتاحة لها والرقابة عليها. ومن أهم النسب المستخدمة؛ معدل دوران حقوق الملكية، حيث زيادة هذا المعدل تعني الزيادة في المتاجرة عن الحد الذي يتحمله الهيكل الإنتاجي للشركة، أما النقص في هذا المعدل فيعني الانخفاض عن الحد الذي يعرض الشركة إلى مخاطر الفشل المالي، ويمكن تحديد الحجم الأمثل على أساس المتوسط العام للصناعة.¹

¹ _ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص. 65.

الفرع الرابع: نسب هيكل رأس المال

يطلق مصطلح هيكل رأس المال على الطريقة التي تمول المنشأة بها موجوداتها من خلال مزيج من حقوق الملكية والمديونية، ويتم وصف هيكل رأس المال بحساب نسبة كل من حقوق الملكية والمديونية إلى رأس المال، ويمكن وصفه أيضاً بحساب معدل الرفع المالي للمنشأة. ولهيكّل رأس المال علاقة مباشرة بمتوسط تكلفة رأس المال وهو أحد عناصر تقييم للمنشآت. وتعد نسب هيكل رأس المال من النسب التي تهتم بها إدارة الائتمان في المصرف كون ارتفاعها يؤثر إمكانية تعرض الزبون لمخاطر التعثر في التسديد، وتحتسب هذه النسبة عن طريق قسمة القروض طويلة الأجل على مجموع هيكل رأس المال (القروض طويلة الأجل + حق الملكية)¹. تستخدم هذه النسب والتي يطلق عليها مصطلح نسب الملاءة كأدوات لتقييم مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، كما تقيس أيضاً مدى نجاح سياسات التمويل المتبعة في المنشأة وذلك في الموازنة بين التمويل الداخلي والخارجي، ومن ثم انعكاسات هذه السياسة على مخاطر الرفع المالي².

يعرف المهتمين بالإدارة المالية والتحليل المالي، أن أكثر الموضوعات المثيرة للجدل، تلك التي تربط بصياغة هيكل رأس المال، تلك الصياغة التي تحدد المزج الخاص بين حقوق المالكين والقروض المستخدمة في تمويل استثمارات المنشأة. وعلى الرغم من أن هذا المزيج يتغير من فترة لأخرى، إلا أن إدارة المنشأة لا بد وأن تكون في منهجها أو سلوكها الإداري هيكلًا ماليًا معينًا، ولا بد أن تكون كل القرارات المالية متسقة مع الهيكل المرسوم في ذهن الإدارة، ولهذا فمن صياغة هيكل رأس المال إنما تحتاج إلى أداء معين بسبب محتويات هذا الهيكل، فالإدارة تعلم أن الاعتماد على القروض في تكوين هيكل رأس المال، إنما يؤدي إلى زيادة المخاطر المالية التي تتعرض لها المنشأة، ولكن في مقابل ذلك أن الاعتماد على القروض يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية. ويضمن ذلك تعظيمًا في القيمة السوقية للأسهم العادية، وهي تعرف أيضاً ذلك أن هناك نقطة مثلى يجب أن لا تتجاوزها الإدارة، حيث أن تجاوزها يعني تحول تلك المنافع إلى مسببات في تخفيض معدل العائد على حق الملكية، وكذلك في هبوط القيمة السوقية للأسهم العادية. ولغرض تقييم الأداء المرتبط بمدى اعتماد الإدارة على مصادر التمويل المقترضة، فإن المحلل المالي يلجأ إلى عدد من مؤشرات المالية المهمة مثل:³

1- مؤشرات الرافعة المالية: يشير الرفع المالي إلى استخدام أموال الغير في التمويل بهدف زيادة أرباح التشغيل قبل الفوائد والضرائب، وهو عبارة عن نسبة القروض إلى مجموع الخصوم، وتقاس درجة الرفع المالي مدى تعرض الشركة إلى

¹ _ نبيل دنون الصائغ، الإئتمان المصرفي، دار الكتب العلمية، بيروت، 2018، ص.182.

² _ محمد كمال كامل عفانة، إدارة الإئتمان المصرفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص.104.

³ _ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص.167-175.

المخاطر المالية، وهي كذلك تعكس درجة التغيير في عائد السهم الواحد من أرباح التشغيل الناتجة عن التغيير في نسبة أرباح التشغيل قبل الفوائد والضرائب. وهناك من يعتبر الرفع المالي أو الرافعة المالية من المصطلحات التي اتبعتها الذهنية المؤسساتية لتغليف الأشياء غير المحببة أو السلبية وإعطائها مظهراً جميلاً، فبدلاً من أن نقول استدانة أو مديونية وهو مصطلح يوحي بالمخاطرة والضعف، نقول رافعة مالية وهو مصطلح يوحي بالثقة والقوة.¹

تحسب نسبة الرافعة المالية وفق الصياغة التحليلية التالية:

نسبة الرافعة المالية = القروض / الأموال (الموجودات)

2- نسبة القروض إلى حق الملكية: مما هو معروف أن حق الملكية أي الأموال التي يمتلكها الملاك مثل الأمان الذي يتمتع به الدائنون (أصحاب القروض) عند إقراضهم للمنشأة، حيث يتعرض أصحاب القروض إلى مخاطر بسبب ذلك. وعليه كلما زادت هذه النسبة، كلما زادت درجة الرافعة الأمر الذي يؤدي إلى تزايد المخاطر التي يتعرض لها الدائنون (أصحاب القروض بفائدة) بسبب تناقص مساهمة الملكية في هيكل التمويل. وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة القروض إلى حق الملكية = (القروض قصيرة الأجل + القروض الطويلة) / حق الملكية

3- معدل تغطية الفوائد: يترتب على استخدام المديونية تحمل المنشأة لأعباء ثابتة ممثلة بالفوائد، بالتالي فإن المنشأة تهتم بمعرفة عدد المرات التي تستطيع بها الإدارة من تغطية هذه التكاليف من أرباحها المتحققة. وهو ما يتحقق من معرفة نسبة تغطية الفوائد، وذلك من خلال قسمة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة على الفائدة وفقاً للصيغة التالية:

معدل تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفائدة والضريبة / الفائدة

4- معدل تغطية الأعباء الثابتة: يقصد بالأعباء جميع المصاريف التي تتحملها إدارة المنشأة، والتي تتسم بنوع من الثبات مثل الفوائد على القروض والإيجار المدفوع عن تأجير الموجودات الثابتة، ويلاحظ هنا أن الإيجار يتساوى مع الفوائد لأن عملية الإيجار للموجودات الثابتة تتساوى إلى حد مع عملية الاقتراض للأموال. ويتم حساب هذا المعدل وفق الصيغة الآتية:

معدل تغطية الأعباء = (معدل الربح قبل الضريبة + الإيجارات) / (الفائدة + الإيجارات)

5- نسبة الموجودات إلى حق الملكية: من النسب المهمة التي تلجأ إليها الإدارة، هي نسبة مجموع الموجودات إلى حق الملكية والتي تسمى بنسبة مضاعف الرفع المالي، وتأخذ هذه النسبة اهتماماً خاصاً في التحليل المالي مقارنة بنسبة القروض إلى حق الملكية، وصيغة حسابها تتم عن طريق العلاقة الآتية:

نسبة مجموع الموجودات إلى حق الملكية = مجموع الموجودات / حق الملكية

¹ _ أشرف حسني صالح عوض الله والجيلاني الطاهر الشريف، "أثر العائد على الأصول (ROA) ودرجة الرفع المالي (FLM) على العائد حقوق المساهمين (ROE) لدى شركة حديد الأردن وشركاتها التابعة"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد: 17 (1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص. 41.

الفرع الخامس: نسبة حجم الشركة

يرتبط حجم الشركة بالعديد من المواضيع المالية والاقتصادية والإدارية والمحاسبية، ولهذا يعتبر على درجة عالية من الأهمية إلا أنه لا يوجد هنالك مقياس متفق عليه لتمثيل حجم الشركة. حيث أن مقاييس الحجم المختلفة والمستخدمه في الدراسات قد لا تكون بديلة لبعضها، ومن الممكن أن كل مقياس يعبر عن طاقات الشركة بشكل مختلف وأن اختلاف كل منها سواء بالزيادة أو النقصان سيؤثر على أداء الشركة بشكل مستقل.

إن أكثر المقاييس شيوعا لحجم الشركات وأكثرها استخداما (إجمالي الأصول وحقوق الملكية وعدد المساهمين وعدد العاملين وصافي المبيعات). وهنا يتم أخذ مقياس واحد للحجم وهو إجمالي الأصول، الذي يعتبر أحد المقاييس الأساسية لحجم الشركات وهو عبارة عن الموارد الاقتصادية المملوكة من قبل الشركة والتي من المتوقع لاستفادة منها في العمليات المستقبلية، وهي تشكل مجموع أحد جانبي الميزانية بالكامل، وتنقسم إلى قسمين الأول أصول مادية ملموسة والأخرى غير ملموسة.¹

الفرع السادس: نسبة خاصة بتوزيع الأرباح

تتمثل سياسة التوزيع في قرار المؤسسة بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح على المساهمين وبين احتجاز تلك الأرباح بغرض إعادة استثمارها، لتشكل أحد المصادر التمويلية الهامة التي تعرف بالتمويل الذاتي، وبذلك نجد أن هذا القرار بشأن توزيع الأرباح، علاوة على إمكانية تأثيره على قيمة المؤسسة، له تأثير على حجم تمويل مهم بالمؤسسة ذو تكلفة قليلة بالمقارنة بالمصادر الأخرى (الاستدانة أو زيادة رأس المال)، مما يجعل القرارات بشأن توزيع الأرباح من القرارات المالية الهامة التي لا تقل أهمية عن قراري الاستثمار والتمويل والتي نجدها قد حظيت باهتمام كبير من قبل الدراسات النظرية المالية خاصة في شقها الحديث، لذلك فقد حظيت بنظريات تحاول تفسيرها والتي تندرج في ما يعرف في الأدبيات المالية بنظرية توزيع الأرباح. ويمكن النظر إلى سياسة الأرباح من زاويتين؛ تتمثل الزاوية الأولى في تأثير قرار التوزيع على التمويل الذاتي للمؤسسة، ومن ثم تمويل الاستثمارات من مصدر رخيص التكلفة، أما لزاوية الثانية، فتتمثل في دراسة قرار توزيع الأرباح من وجهة نظر السوق المالي لما لذلك من إعطاء إشارات لجمهور المستثمرين الحاليين والمحتملين حول وضعية وأداء المؤسسة.²

إن سياسة توزيع الأرباح تعرف على أنها إحدى السياسات المعتمدة من قبل الشركة لمعالجة صافي الربح الذي حقق إما بالاحتجاز أو التوزيع على المساهمين، فبعض الشركات تركز في سياستها على توزيع الأرباح المحققة على المساهمين،

¹ _ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص. 71-72.

² _ بريس عبد القادر ويدروني عيسى، "محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد: 10، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، جوان 2013، ص. 13.

وبعضها الآخر يركز على الاحتجاز. ولكل من الاستخدامين السابقين ضروراته وأهميته الخاصة، فالأرباح المحجوزة هي مصدر تمويل للملكية، وهي أرخص بكثير من إصدار الأسهم العادية والممتازة، ويمكن أن تكون في بعض الحالات هي مصدر التمويل الوحيد للملكية إذا لم تستطع الشركة إصدار أسهم جديدة لتمويل استثماراتها، أو أن الشركة مملوكة لعدد قليل من الأفراد، ولا ترغب الإدارة بتوسيع قاعدة المساهمين عن طريق إدخال مساهمين جدد. أما الأرباح الموزعة فتمثل دخلاً جارياً يفضلها كثير من المساهمين، وبالتالي سيؤثر ذلك على سعر السهم السوقي للشركة.¹

وتعتبر نسب توزيع الأرباح أنها تخدم محليي الأسهم في أداء مهامهم عند تقييم أداء الشركات، كما تخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذين يتعاملون بأسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم، حيث أن زيادة نسب التوزيعات يؤدي إلى زيادة الطلب على أسهم الشركات، مما يؤدي إلى زيادة أسعار الأسهم وزيادة العوائد. ومن أهم النسب المدرجة تحت نسب التوزيعات، معدل الربح الموزع للسهم ونسبة التوزيع التي تستخدم في هذه الدراسة. التي توضح سياسة الشركة في توزيع الأرباح، حيث أن هذه النسبة تساعد المستثمر في تقييم أداء الشركة واتخاذ القرار المناسب للاستثمار. أي أن نظرية سياسة توزيع الأرباح لها أثرها على الأسهم وخصوصاً تأثيرها على القيمة السوقية للأسهم، حيث أن بعض المستثمرين يفضلون احتجازها وإعادة استثمارها في الشركة ذاتها، فلو انتهجت الشركة سياسة احتجاز الجزء الأعظم من الأرباح، فإن المستثمرون الذين يفضلون توزيع الجزء الأعظم سوف يتوجهون إلى بيع أسهمهم من جهة، ومن جهة أخرى فإن انتهاز الشركة لسياسة توزيع نسبة عالية من الأرباح سيؤدي ببعض المساهمين إلى استلام دخول لا يرغبون بها، إلى جانب اضطرابهم للقيام بعملية إعادة الاستثمار لهذه الأموال. أي أن المساهمين الراغبين في توزيعات الأرباح العالية سوف يشترون أسهماً من شركات من هذا النوع، في حين يشترى المساهمون ممن يفضلون الاحتجاز العالي للأرباح أسهماً من الشركات من النوع الثاني. وتؤثر الحالتان السابقتان في ارتفاع أو انخفاض أسعار الأسهم للشركة.²

الفصل السابع: نسب السوق المالية

تسمى كذلك نسب التقييم، وتعتبر هذه النسب ذات أهمية لحملة الأسهم، للمستثمرين المحتملين في الأسهم، لمحلي الأوراق المالية، لمصارف الاستثمار، وحتى الدائنين. فحملة الأسهم والمستثمرين يهمهم معرفة تأثير أداء الشركة على الدخل الناتج عن استثماراتهم في أسهم الشركة، كما يهمهم قياس العائد على الاستثمار في الأسهم. أما محللو الأوراق المالية ومصارف الاستثمار فيهمهم تحليل أداء الشركة وتحديد تأثيره على قيمة أسهم الشركة بغية عمل

¹ - مفيد الظاهر، "تفضيلات المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية لسياسات توزيع الأرباح"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: 23 (6)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، حزيران 2011، ص. 123.

² - محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص. 70-71.

توصيات الاستثمار المناسبة لعملائهم، وتحديد السعر المناسب لإصدارات الأسهم العادية الجديدة. وتضم النسب التالية:¹

1- **ربحية السهم الواحد:** وتمثل حصة السهم العادي الواحد من الأرباح المتحققة خلال فترة إعداد الأرباح، وتعد مقياس للأداء الكلي للشركة. وتحسب كالآتي:

$$\text{ربحية السهم} = \text{صافي الدخل} / \text{عدد الأسهم العادية المصدرة}$$

2- **نسبة السعر الجاري للسهم في السوق إلى ربحية السهم:** تقيس هذه النسبة السعر الذي يكون المستثمر في السوق المالي مستعداً لدفعه بالدينار الواحد لربحية السهم.

3- **القيمة الدفترية للسهم:** تقيس القيمة الدفترية للسهم القيمة التاريخية لذلك الجزء من موجودات الشركة الذي جرى تمويله بأموال الملكية، وتعبير آخر تعبر القيمة الدفترية للسهم عن القيمة المحاسبية له، وتحسب بمايلي:

$$\text{القيمة الدفترية للسهم} = \text{حق الملكية} / \text{عدد الأسهم العادية المصدرة}$$

4- **القيمة السوقية إلى / القيمة الدفترية:** تحسب كالآتي:

$$\text{القيمة السوقية إلى / القيمة الدفترية} = \text{القيمة السوقية للسهم} / \text{القيمة الدفترية للسهم}$$

5- **المقسوم النقيدي للسهم:** يقيس الربح الموزع للسهم من صافي الدخل الجاري المتحقق عن استثمار المالكين في أسهم الشركة، وتعكس الأرباح الموزعة للسهم أداء أرباح الشركة وسياسة الإدارة في توزيع تلك الأرباح، وتحسب كالتالي:

$$\text{المقسوم النقيدي للسهم} = \text{مجموع المقسوم النقيدي للأسهم العادية} / \text{عدد الأسهم العادية المصدرة}$$

المطلب الثاني: المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء التنظيمي

تعمل منظمات الأعمال على صياغة استراتيجيتها من خلال زيادة الاهتمام بالميزة التنافسية، ونتيجة لذلك فإن إعادة تصميم نظم الرقابة المطبقة فيها من خلال ربطها بالمضامين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واحد من أهم التغيرات التي حدثت على نظم الرقابة الإدارية، هو زيادة الاهتمام بالتقرير عن مقياس الأداء غير المالية الخاصة بالجودة والاعتمادية وزمن التسليم والمرونة. ونظرا لعدم ملائمة المقاييس التقليدية لوحدها لقياس الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة، تم الاستعانة بمقاييس أداء جديدة (غير مالية) تواكب الاحتياجات المتجددة للإدارة والتركيز على

¹ - محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص. 89-94.

إرضاء الزبون بما يتماشى مع أهداف المنظمة الاستراتيجية¹. وتشمل المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء التنظيمي ما يلي:

1- الحصة السوقية: تمثل أحد المؤشرات المهمة والفاعلة، إذ أن المنظمات بصورة عامة تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق، فضلاً عن زيادتها عن طريق تقديم المنتجات المناسبة من حيث الجودة والسعر وبقنوات تسويقية متنوعة وتطوير أنشطتها وفعاليتها بما يتناسب مع حاجات السوق وتوقعات الزبائن. وعلى الرغم من عدم وجود مقاييس مثالية شائعة يمكن استخدامها في قياس الأداء التنظيمي على نحو شمولي، واختلاف هذه المقاييس من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وحجمها وأهميتها النسبية، فإنه يمكن القول بأن الحصة السوقية تمثل أحد المؤشرات المهمة والفاعلة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة². والجدير بالذكر فإن الحصة السوقية لا تعد مؤشراً لمدى ربحية المنظمة، بمعنى أنها لا تشكل هدفاً بحد ذاته، بل هي مؤشر يدل على موقع المنظمة بالنسبة إلى منافسيها في سوق وفي منطقة بيعية معينة، أي بعبارة أخرى، تعد الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن إدارة التسويق والتأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المخطط³. وتحدد مقاييس الحصة السوقية كمايلي⁴:

- حصة السوق الإجمالي (المطلق): تقاس الحصة السوقية الإجمالية للشركة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للمؤسسة العاملة في نفس الصناعة؛
- حصة السوق النسبية: وهي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المنظمة إلى إجمالي مبيعات شركات ذات الحصة السوقية الأعلى (أربع أو ثماني شركات في الصناعة في نفس الفترة) التي يتم تحقيقها في السوق المستهدف خلال نفس الفترة؛
- الحصة السوقية مقدرة بالوحدات: وهي عبارة عن عدد الوحدات التي تنتجها أو تقدمها الشركة (سلعة أو خدمة) إلى إجمالي عدد الوحدات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة.

¹ - خالص حسن يوسف الناصر، "التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية -دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل-"، مجلة تنمية الرافدين، العدد: 99، المجلد: 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص. 06.

² - محمد عبد الرحمن عمر ورواش إبراهيم محمد ونزار محمد علي، "استراتيجيات الميزج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية -دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو-"، مجلة جامعة زاخو، العدد: 02، المجلد: 3 (B)، العراق، 2015، ص. 562.

³ - طارق الخير وثريا حسين ادبلي، "أثر الترويج الإلكتروني على زيادة حصة لسوقية لدى هيئات تشجيع لاستثمار -دراسة ميدانية في هيئة لاستثمار السورية-"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة لعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد: 5، المجلد: 37، سوريا 2015، ص. 177.

⁴ - نادية هيمه، "ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصة السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق -مقاربة نحو تبني التسويق البيئي وتحقيق تنمية مستدامة"، مجلة الاقتصادي الصناعي، العدد: 09، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2015، ص. 486.

2- الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء¹. ويعبر عنه بالعلاقة التالية: الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل².

هناك نوعين من الأساليب لقياس الرضا الوظيفي:³

- المقاييس الموضوعية: تشمل الغياب والذي يقاس بطريقتين: إما معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة ويساوي مجموع الغياب للفرد مقسوم على متوسط عدد الأفراد العاملين ومضروب في عدد العمل، أو بمعدل ترك العمل أو الخدمة خلال فترة زمنية معينة ويساوي عدد حالات ترك الخدمة مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة.

- المقاييس الذاتية: وتعتمد على مبدأ تقسيم الحاجات (حسب نظرية ماسلو)، وتقسيم الحوافز مثل: الأجر، ظروف العمل، الإشراف، الترقى، ساعات العمل، جماعات العمل.

3- الالتزام التنظيمي: يتضمن الالتزام التنظيمي مجموعة من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري، فهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما أنه يؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة. ويتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بصفات متعددة منها: قبول أهداف المنظمة الأساسية وقيمها، والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة والولاء لها، ووجود الرغبة القوية في البقاء فيها لفترة طويلة، والميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي⁴. كما يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعاداً واتجاهات واسعة وقد أستعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى لفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالمدافع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب⁵. كما تشير الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعاييري) وبين أداء العاملين، وذلك رجع للفوائد العديدة التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ومن أهمها: الأداء المتميز للعمل، حيث أن التزام الفرد بالعمل يؤدي إلى التميز في أداء الأعمال الموكلة إليه،

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.260.

² عبد الكريم أحمد جليل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.84.

³ منى رسول سلمان، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، مجلة دراسات تربوية، العدد 15، العراق، ص.68.

⁴ فادية محمد إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية -، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.79.

⁵ باسم عباس كريدي، "أنماط القيادة وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية -"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد: 03، المجلد: 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص.30.

والإبداع لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لعملهم وبالتالي على إنتاجية المنظمة. أكدت دراسات أن الالتزام التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل، وبينت أيضاً دراسات أن أهمية الالتزام التنظيمي تظهر من خلال ارتباطه بمجموعة المخرجات المهمة في المنظمة وفي مقدمتها الأداء الوظيفي وبالتالي أداء المنظمة ككل¹.

4- مهارات التفكير الإبداعي (الإبداع والتجديد): يعني قدرة الإنسان على إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة، الأمر الذي يدفع الإنسان إلى ابتكار الجديد. ويعرف على أنه نوع من التفكير الذي يوضع في نمط معين بحيث يؤدي إلى نتائج إبداعية ويقصد هنا بأن التفكير يعتبر إبداعاً في حال انطوى على نتائج إبداعية، فالتفكير الإبداعي يحتاج إلى إيجاد فكرة مبدعة ومصمم مبدع بحيث تتحدد هذه السمات الإبداعية عن طريق النتائج². ويرتبط التفكير الإبداعي ارتباطاً وثيقاً بالإبداع وتتفق أغلب أدبيات إدارة الأعمال على أن الإبداع هو ناتج عملية التفكير الإبداعي، والتفكير الإبداعي هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد، فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة³.

5- سلوكيات الدور الإضافي: تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي، وفي أوائل الثمانينات بدأ الباحثون بالاهتمام بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي. ويمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها: "سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد المنظمة⁴.

¹ _ أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد ابازيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد: 02، المجلد: 41، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014، ص. 364.

² _ فؤاد اباد خصاونة، "عملية التفكير الإبداعي في التصميم"، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 42، الملحق 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015، ص. 1220.

³ _ أسيل هادي، "الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي أثرها في حل المشكلات الإدارية -دراسة تطبيقية في أمانة بغداد-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 69، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008، ص. 148.

⁴ _ زكي أبو زيادة، مرجع سابق، ص. 890-891.

المطلب الثالث: تقييم الأداء التنظيمي

يعتبر تقييم الأداء التنظيمي عملية مستمرة ودائمة، إذ يكون الفرد العنصر الأساسي في عملية التقييم، كون تطوير أداء العاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم وإمكانيات المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على تحسين إنتاجها وتحقيق ميزة تنافسية، وتنمية وتحسين مستوى الفرد. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مقاييس الأداء بشكل عام ثم أهم المراحل اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: مقاييس تقييم الأداء

تعرف عملية تقييم الأداء بشكل عام على أنها: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه للعاملين، تغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية، كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بشكل عام: "بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة"، بمعنى آخر: "هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".¹

كما أن تقييم الأداء أو تقييم العاملين، أو تقييم الكفاءات، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء وتحقيق فاعلية المنظمة.²

لقد تم تصميم مقاييس لتقييم أداء المؤسسة، حيث يحتوي كل منهما على عدة أقسام، يخص كل قسم بأحد فروع أو أقسام أو إدارات المؤسسة، ويحتوي كل قسم على مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المطلوب إجراء تقييم لها وتدون الملاحظات عنها. ويمكن تطوير المقاييس بتعديلها بما يتناسب مع اختلاف طبيعة العمل بين مؤسسة وأخرى مع ثبات أسلوب الاستخدام والتقييم. هذه المقاييس هي:³

- المقياس الأول: الهدف منه هو التقييم الأولي لأداء المؤسسة مع التركيز على عناصر إدارة الأزمات بالمؤسسة، بمعنى آخر هو تقييم لمستوى ثقافة إدارة الأزمات لهذه المؤسسة.

¹ _ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملية -، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، الإسماعيلية، مصر، 2009، ص. 50-51.

² _ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي -، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 238.

³ _ ممدوح زيدان، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص. 42.

- المقياس الثاني: الهدف منه هو تقييم الأداء العام للمؤسسة وذلك بتقييم أداء جميع أقسامها للوقوف على نقاط القصور تفصيلياً، حيث أن نتائج هذا المقياس من نقاط ضعف وملاحظات ستكون هي الأساس الذي ستبنى عليه خطة إعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات.

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء التنظيمي

تتضمن عملية تقييم الأداء التنظيمي المراحل التالية:¹

- 1- تحديد معايير الإنجاز: ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
- 2- إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ماهو متوقع منه إنجازاً في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.
- 3- قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز. ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة للشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازاته. والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز. فمثلاً لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازاته سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.
- 4- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.
- 5- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية وللبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم كإنخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلاً. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته وإمكاناته، وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته وخاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع. ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة ودبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.
- 6- المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص. 126-127.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في قياس الأداء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل والأبعاد التي تؤثر على قياس الأداء التنظيمي، تم الإشارة لهذه العوامل من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، تمثلت فيما يلي:¹

1- قوة القيادة: أي عندما يتمتع أعضاء فريق الإدارة العليا بالموهبة والمهارة والخبرة في القيادة والنضج وقوة التعامل مع المشاكل والتعقيد يعد ذلك من نقاط القوة المهمة التي تساهم في تحقيق المستوى العالي من الأداء التنظيمي. ويرى Coulson Thomas أن القيادة والإدارة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال وتتوقع الأحداث، وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد، وتركز على عوامل النجاح الحرجة للتنافس، فإنها تضيف قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، وتستطيع إيصال الرؤية والغرض والغايات وتحقيق الأهداف من خلال العمل على تطوير قدرات متجددة ورأس مال فكري* عالي المستوى، كما يكون تركيزها خارجي أكثر مما هو داخلي، وتهتم بتطوير وتحفيز رضا العاملين، وتهتم بالتغذية العكسية والتقييم والمراجعة. كما شدد العديد من الباحثين على الدور المهم للقيادة في رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال السلوك القيادي الذي ينطوي على تعامل فعال وبناء مع أخطاءها وأخطاء الآخرين والابتعاد عن السلوك الدفاعي عن السياقات الحالية وتبرير الأخطاء، ومن خلال تحلي القائد بالشجاعة والتواضع وتحمل مسؤولية الأخطاء بدلا من إلقاء اللوم على الآخرين. وتعد القيادة التحويلية نموذجاً حديثاً ومتطوراً بديلاً للنماذج التقليدية أو ما يطلق عليه مجازاً "نموذج القيادة التبادلية". ففي الوقت الذي تقوم فيه فكرة القيادة التبادلية على التبادل اليومي للمنافع بين القائد وأتباعه إذ تتضمن هذه التبادلات مكافآت مشروطة من قبل القائد مقابل الأداء الاعتيادي من قبل التابعين مع إبقاء الثقافة التنظيمية السائدة، فإن القيادة التحويلية تحاول باستمرار تغيير الثقافة والسياقات والنماذج إلى ما هو أفضل، فالقائد التحويلي يسعى دوماً نحو تغيير الوضع الراهن للمنظمة بما يتناسب مع رؤاه وتصوراتها الذهنية للمنظمة، ورفع التابعين نحو قمم جديدة لم يسبق لهم بلوغها وتمكينهم من تحقيق أشياء لم يكونوا قادرين على فعلها سابقاً وبالتالي تحقيق نتائج وأداء عالي المستوى.

2- الكلام القويم، المصادقية والثقة المتبادلة: تعرف الثقة على أنها حسن الظن بما يقوله وما يفعله الآخرون، وهذا يفترض معرفة الطرف الآخر وهذه تتطلب وقت وخبرة وتبنى بشكل تراكمي بحيث لا تقع في مخاطرة خروقات علاقة

¹ عبد الستار ابراهيم دهام، "تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة: دراسة استطلاعية مقارنة في معلمي الأسمت والحراريات في الفلوجة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد: 02، المجلد: 03، جامعة الأنبار، العراق، 2010، ص. 316-320.

* تعريف رأس المال الفكري: القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة، أو هو الفرق بين القيمة السوقية، كما تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق، والقيمة الدفترية لأصول المنظمة. للاطلاع أكثر راجع كلا من:

- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2018، ص. 121.

- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة - معايير الأيزو-، الطبعة 1، دار معتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص. 82.

الثقة، إذ لا يمتلك أحدا القدرة على حسن الظن بأحد بدون مخاطرة إلا بعد معرفته جيدا وبعد نضوج العلاقة معه، وبهذا المعنى، فإن الثقة هي ليس تحمل المخاطرة من خلال حسن الظن بالآخرين وإنما هي الرغبة في تحمل هكذا مخاطرة. ويشير Robbins أن الأبعاد الرئيسية للثقة (النزاهة، الكفاءة، الملائمة، الولاء، الانفتاح)، وهي النزاهة هي البعد الحرج من بين الأبعاد الأخرى للثقة إذ تعني الأمانة والصدق، أما الأبعاد الأخرى فإنها تعزز الثقة ولكنها بدون النزاهة، بوصفها خاصية أخلاقية، تكون بدون معنى. ويشير Robbins أن الثقة مرتبطة بالقيادة إذ لا يمكن قيادة الناس الذين لا يثقون بقائدهم، وإنه عندما يثق التابعون بقائدهم فإنهم يتقبلون أفعاله ويؤمنون بأنه سوف لن يسئ إلى حقوقهم ومصالحهم، وإن ممارسات الإدارة المعاصرة كالتمكين وفرق العمل تتطلب الثقة لكي تكون فعالة. وينعكس ذلك إيجابيا على مستوى الأداء التنظيمي. كما أن الثقة بين المديرين والعاملين، وبين المنظمة وزبائناتها هي من أهم الموارد القيمة والنادرة والغير ملموسة والصعبة الفهم والتقليد من قبل المنافسين، وبالتالي تمنح المنظمة قدرة استراتيجية في التحسين المستمر لأدائها. بحيث أن القائد لكي يكون فعالا لابد أن يقوم بتحديد المهام والسلطات، فالقيادة لا تعني القيام بكل شيء، لأن مسؤوليتها ليست عمل كل شيء، ولكنها رؤية لإنجاز العمل، وهو يحدث بتفويض الموظفين الأكفاء بالسلطات اللازمة، وبالتالي يبعث روح الثقة بين الموظفين بعضهم بعضا وبين الموظفين والمديرين¹.

3- الاستراتيجية: يتفق أغلب الباحثين بأن التفكير والتخطيط الاستراتيجي* والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الواضحة وصياغة استراتيجيات قابلة للتنفيذ يجعل الأداء التنظيمي يرتقي إلى مستوى استراتيجي عال. وأن التفوق بالأداء المالي ماهو إلا عنصر واحد من عناصر الأداء التنظيمي إذ ينبغي ربطه بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وأن النموذج الواقعي للأداء التنظيمي يجب أن يعكس حالة التعقيد العالي ويتطلب معايير متعددة. ويؤكد الباحثين على تباين نتائج الدراسات حول علاقة الارتباط بين الاستراتيجية والأداء بين الإيجاب والسلب، إلا أن العديد من الدراسات توصلت إلى إيجابية علاقة الارتباط بينهما رغم أنها لم تصل إلى نتائج حاسمة قابلة للتعميم، ويفسر تباين الباحثين في نتائجهم إلى التباين في قياسات الأداء والاستراتيجية وإلى تأثير عوامل البيئة والموقف. وتتسم أغلب الدراسات السابقة بتركيزها على مقاييس الأداء بدلالة الأداء المالي بمؤشرات قصيرة الأمد، في حين يتطلب دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والأداء التنظيمي مؤشرات أداء عديدة ومركبة وبعيدة المدى.

¹ - رضية بنت سليمان الحبسية، القيادة الأخلاقية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص.81.

* التخطيط الاستراتيجي: ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء استراتيجيات ووضع الخطط والسياسات. للاطلاع أكثر راجع كلا من:

- علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، الطبعة 1، زعران للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص.33.

- عامر طوفان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، الطبعة 1، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص.19.

4- الهيكل التنظيمي: يتفق أغلب الباحثين على أهمية ونوعية الهيكل التنظيمي في علاقته وتأثيره على الأداء التنظيمي. ويشير الباحثون وجود علاقة بين طبيعة ونوع الاستراتيجية والهيكل التنظيمي إذ لا بد للهيكل أن يتوافق مع الاستراتيجية. ويشير بعض الباحثين إلى خمسة عناصر يتم من خلالها الارتقاء بالأداء إلى مستوى أداء الهيكل التنظيمي، والمهام، والنظم، والثقافة، والاستراتيجية. فالهيكل الآلي العمودي والمركزي والهرمي لا يمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للمشاكل والفرص ولا يلاءم المنظمة المتعلمة التي يناسبها هيكل عضوي أفقي فرقي مرن قادر على الاستجابة السريعة والتكيف العالي للمتطلبات البيئية. ولكن أثبت العديد من الدراسات أنه ليس بالضرورة أن يكون أداء ورضا بعض العاملين في الهيكل العضوي أفضل منه في الهيكل الآلي وذلك بسبب الاختلافات الثقافية والخبرة والقدرات إذ يفضل بعضهم المركزية في اتخاذ القرارات لتجنب المسؤولية أو يفضل آخرون الروتين والتكرار في الأعمال ذات التخصص العال، وبينما يفضل البعض أن يكون نطاق الإشراف واسعا ليتسنى لهم العمل بعيدا عن رؤسائهم فيجدوا فرصا أكبر لمبادراتهم الشخصية، يجد البعض الآخر نوع من الأمان في قربهم من رؤسائهم في كل وقت.

5- التوظيف: يتفق أغلب الباحثين على أن توظيف الأفراد الموهوبين وذوي الخبرة والكفاءة يساعد على التنفيذ السهل وبمستوى أداء عال ويقلل من كلفة دوران العاملين. بحيث توظيف الأفراد ذوي الإمكانيات الخلاقة والذين يمتلكون مخزوننا واسعا من المعارف والمهارات إذ يساهم ذلك في تطوير قدرة المنظمة على الأداء المتميز، ولاسيما في عصرنا هذا عصر المعلومات والمعرفة وتحول المنظمات من الاهتمام بالموجودات المادية إلى الاهتمام بالموجودات الفكرية والمعرفية. وتقوم فلسفة أغلب الشركات ذات الأداء المتميز مثل: شركة Toyota على أربعة مبادئ هي: التعاون، والعدالة، والنزاهة، والمسؤولية الاجتماعية، وتشتترط في الأفراد الذين ينتمون لها أن يمتازوا بأنهم مبدعون ومفكرون... الخ.

6- المبيعات: إن رجال البيع ومديري المبيعات يقودون جانب مهم من عمليات الأداء التنظيمي إذ يتولى هؤلاء عملية الحصول على الإيرادات وذلك من خلال تعاملهم المباشر مع الزبون. ويرى الباحثون أن التسويق والمبيعات هي العمليات المهمة التي يمكن أن تتحول إلى قدرات متميزة وكفاءات جوهرية تمكن المنظمة من الحصول على لميزة التنافسية من خلال الترويج الفعال للمنتجات، والخدمة الفعالة للزبون، كما أن التسويق والمبيعات من الفقرات المهمة في سلسلة القيمة، كما يشير الباحثون إلى المبادئ التي تقوم عليها ثقافة شركة Mckinsey والتي تعد غامضة وصعبة التقليد من قبل المنافسين وهي: وضع مصلحة الزبون قبل الإيرادات، والتكتم على عمليات الزبون، والصدق مع الزبون وقبول رأيه.

7- الدعم: إن تقديم الدعم من قبل الإدارة العليا للعاملين من خلال توضيح الأوليات والاتصالات والاعتراف بجهودهم وتأمينها في الارتقاء بالأداء التنظيمي إلى مستوى أعلى. ويؤكد Robbins ذلك إذ يرى بأنه ينتج عن دعم القيادة للعاملين مستوى عال من الأداء والرضا ولاسيما عندما تكون المهام مهيكلية فهي لا تحتاج إلى توجيهات مباشرة إنما فقط إلى دعم. وكذلك يزداد مستوى الأداء عندما يعمل الموظفون في ظروف عمل داعمة لهم تتوفر فيها زيادة الرضا والأداء، وكذلك الحال عندما يتفهم المشرفون المباشرون احتياجات ومصالح وآراء العاملين.

8- المهارات: إن المهارات العالية تؤمن قوة عمل تنافسية، ويتفق أغلب الباحثين على أهمية تطوير المهارات، وإن المهارات العالية تؤدي إلى مستوى عال من الأداء، والمهارات بأنواعها الفنية والإدارية والثقافية والإبداعية تفسر الاختلافات بمستويات الأداء لدى المنظمات. يشير الباحثون إلى أن أداء المنظمة يعتمد على مدى حصولها على ميزة تنافسية من خلال تطوير رأس مال بشري يمتلك القدرات التي يمكن أن تتحول إلى كفاءات جوهرية، ويكمن أساس الكثير من القدرات في مهارات ومعرفة العاملين وخبرتهم الوظيفية، وفي عصر المعرفة والمعلومات أدرك المديرون في العديد من المنظمات أن مهارات والتزام العاملين هو أفضل طريق إلى الميزة التنافسية والنتائج الممتازة للأعمال.

المبحث الثالث: مبررات ومداخل تطوير الأداء التنظيمي

لتطوير الأداء التنظيمي، لابد من توفر جملة من المبررات والأساسيات والمداخل التي تدفع المنظمة لذلك، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المبررات التي دفعت بالمنظمات إلى تطوير أدائها التنظيمي، وكذا تسليط الضوء على مختلف المداخل الأساسية المعتمدة في عملية التطوير.

المطلب الأول: أهداف، مبررات، وخطوات تطوير الأداء التنظيمي

يتطلب تحقيق تطوير الأداء التنظيمي جملة الأهداف التي يجب تحقيقها على مستوى المنظمة، ويلزم وجود مبررات تدفع المؤسسات إلى التغيير والتطوير ومواكبة العالم.

الفرع الأول: أهداف تطوير الأداء التنظيمي

تختلف أهداف تطوير الأداء التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات، ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع الحالات والمنظمات وهي:¹

- جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل؛
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة؛

¹ - هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي - في إدارة جوازات منطقة الرياض -، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص. 16-17.

- تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع؛
- تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي؛
- خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل؛
- زيادة درجة ديناميكية الفريق؛
- تمكين المديرين من إتباع الأساليب الإدارية الحديثة؛
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويه؛
- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة؛
- الاستناد على فرضية أن مستوى الفاعلية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل؛
- الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة والدراية وليس على أساس سلطة الوظيفة أو الدور؛
- إيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها؛
- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

الفرع الثاني: مبررات تطوير الأداء التنظيمي

من أهم المبررات التي تستدعي القيام التغيير والتطوير للأداء التنظيمي مايلي:¹

- 1- **قصور التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ودقة:** حيث أن إتباع المنظمة للمناهج التقليدية في الإدارة لا يصلح خاصة في الأجل الطويل والذي قد تحدث فيه تغييرات غير متوقعة سواء من داخل التنظيم أو من البيئة الخارجية، ولذلك يقع على المدير توخي الدقة عند وضع الخطط المستقبلية.
- 2- **عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية:** ويرجع هذا الخطأ إلى عدم المعرفة الدقيقة لخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة وخاصة في الدول النامية، ويعني هذا الخطأ أن الأفراد لا يعلمون في فريق عمل واحد ومتكامل.
- 3- **الفشل في تفويض السلطة:** ويرجع ذلك إلى عدم ثقة الرؤساء في أنفسهم ومرؤوسهم في نفس الوقت، ويفيد مبدأ التفويض في الأعمال الروتينية المتكررة وفي حالة ما تكون اللامركزية سائدة في إدارة المنظمة وفروعها.

¹ _ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص. 02-03.

- 4- غالباً ما لا يصاحب التفويض السلطة اللازمة: أي أن الرئيس يفوض إلى مرؤوسيه بعض أعماله بدون ما يتيح لهم القدرة اللازم من السلطة مما يترتب عليه تدمير المرؤوسين وتأخير إنجاز الأعمال أو إنجازها على النحو غير المرغوب فيه، لذلك يجب أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند القيام بعملية التفويض.
- 5- اللامبالاة والإهمال عند استخدام المستشارين: يميل كثير من المديرين التنفيذيين إلى عدم الاستعانة بالخبراء أو المستشارين نظراً للصعوبات المترتبة على ذلك، لكن في العصر الحديث ونظراً لتعدد الأعمال وتنوعها فإن الأمر يحتاج إلى خبرة ونصح هؤلاء الخبراء لأنهم أكثر دراية من الناحية الفنية بأمر عديدة.
- 6- إساءة استعمال السلطة الوظيفية من جانب الخبراء: وهذا يترتب عليه كثير من الصراعات التي تؤثر على الأداء وتحد من فاعليته.
- 7- تعدد المستويات الإدارية: وتداخل الاختصاصات وعدم الالتزام بمبدأ وحدة الأمر أو مصدر التوجيه.
- 8- إساءة فهم أهمية وظائف أقسام الخدمات في المنظمة مثل إدارة العلاقات العامة والتسويق وغيرها: وجرت العادة خاصة في المنظمة الصناعية على الاهتمام بوظائف التمويل والإنتاج والمبيعات دون غيرها وهذا قصور في الفهم يؤدي إلى مقاومة أقسام الخدمات للأقسام الإنتاجية وتعارضها معها يعوق التنفيذ ويؤثر على الأداء الفعال.

الفرع الثالث: مناهج تطوير الأداء التنظيمي

- يتطلب اعتبار التطوير التنظيمي جهوداً مخططة شاملة على مستوى التنظيم الإداري، وضرورة دعم الإدارة العليا له، استخدام أدوات أو وسائل ضرورية تدعم مفهوم التطوير وتساعد على إنجاحه، ومن الأدوات مايلي:¹
- 1- الشبكة الإدارية: صمم روبرت بليك وجين موتون عام 1964 شبكة إدارية، لتحديد أنماط السلوك والقيادة والممارسة الإدارية، والعلاقات في المنظمة². ويتكون هذا الأسلوب من ست مراحل يفترض أن تطبيقها سوف يساعد على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات، حيث يركز هذا الأسلوب على متغيرين هما الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، ويقدم هذا الشكل أنماطاً سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية، ففي هذا الأسلوب يتم إعطاء درجات لكل متغير ابتداء من 1-9 حيث يمثل 1 أدنى درجات الاهتمام من قبل الإدارة لكل من البعد الإنساني والبعد التنظيمي و9 تعني أعلى درجات الاهتمام من الإدارية لكل من المتغيرين المذكورين. وهنا على المدير والإدارة أن تسترشد بهذا الأسلوب لتجنب بعض الممارسات الإدارية الخاطئة. وتتم الشبكة الإدارية بعدة مراحل:

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص.36-39.

² - محمد بن أحمد بن محمد حبرة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1462هـ، ص.08.

- **المرحلة الأولى:** الحلقة التدريبية: وهنا يقوم فريق الإدارة العليا بالمشاركة في هذا الأسلوب حيث يتم تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية. ولتحقيق ذلك، يتم استعراض دور كل فرد في بحث المشكلة موضوع الدراسة، ويكون عدد المشاركين هنا من 5-9 أفراد يعملون معاً لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة الإدارية.

- **المرحلة الثانية:** روح الفريق: حيث يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه في المرحلة الأولى على المرؤوسين، وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين.

- **المرحلة الثالثة:** تنمية العلاقات بين الجماعات.

- **المرحلة الرابعة:** تطوير نموذج مثالي: يعمل مديرو المستوى الأول على تطوير نموذج يتضمن عرضاً للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات التي تقف أمام المنظمة، ويمكن لهذا النموذج المثالي أن يطرح أساليب للتدخل لإجراء تغيير في البيئة التنظيمية المحيطة.

- **المرحلة الخامسة:** تطبيق النموذج: وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم، وفي المرحلة يتم تكوين فرق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسئولة عن إعداد وتهيئة الوحدة للتغيرات المطلوبة.

- **المرحلة السادسة:** رصد ومراقبة النموذج المثالي: وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات.

استخدام هذا النموذج يمكن من تشخيص نماذج القيادة وبناء الفريق، وحل المشاكل. كما يستطيع كل مدير أن يتعرف على الفلسفة الإدارية التي يمارسها داخل التنظيم.

2- نظام ليكرت: من أبرز مناهج تطوير الأداء التنظيمي نظرية ليكرت الرباعية، حيث درس ليكرت سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة¹. يرى ليكرت أن هناك أربعة نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم المشارك، فالديمقراطي، والارستقراطي. وفي النموذج الأخير تكون الثقة بين القائد ومرؤوسيه معدومة، ولا يوجد تفويض، وتقوم العلاقة المتبادلة على الخوف، ومن هنا على الإدارة محاولة فهم هذا النظام لتجنب استخدام الأساليب الرامية إلى التخلف والبعد عن المشاركة، بل يجب تبني الأسلوب الذي يسمح بقدر كبير من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

3- أسلوب تدريب الحساسية: يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم، ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها، ويتراوح

¹ - سهى عيسى ويسام مسمار وابتهال الخوالدة، "الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 26 (1)، العلوم الانسانية، جامعة النجاح، الأردن، 2012، ص. 92.

عدد المشاركين من 8-16 فردا يترك لهم عملية إدارة النقاش لفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية. ويعتبر هذا الأسلوب أحد أدوات التطوير الفعالة في تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة.

4- بناء الفريق: يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تزويدهم بخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس ايجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماءه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الايجابية.

5- أسلوب البحث الموجه: يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات، وذلك بهدف التعلم والتطوير والتغيير، فهذا الأسلوب يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة.

الفرع الرابع: خطوات تطوير الأداء التنظيمي

من أجل إحداث التغيير والتطوير، يجب أن نحلل طبيعة المؤسسة والمجتمع الذي تنشط فيه، كذلك عدم تبني أي نموذج دون التعرف على النظام الإداري. لذا لوضع النموذج الخاص بعملية التطوير، لابد اعتماد المراحل التالية:¹

1- دراسة قوى التغيير: أي دراسة كلا من:

- القوى البيئية العامة الخارجية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والنفسية؛

- القوى الداخلية المؤثرة في بيئة العمل كالعوامل التنظيمية أو الإجراءات أو السلوك التنظيمي.

2- دراسة المشكلة التي تواجه الإدارة العليا: وهي أن تتعرف الإدارة على طبيعة المشكلة، التي تواجه المنظمة والتي تحتاج إلى تغيير وتطوير ويجب أن تحدد درجة أهميتها وحل هذه المشكلة يستدعي، إحداث تطوير في البيئة التنظيمية.

3- تشخيص المشكلة: في ظل تدفق المعلومات، يتزايد الإحساس بحتمية التغيير والتطوير ويلي ذلك القيام بدمج هذه المعلومات لتحديد مدى الحاجة للتغيير، وبالتالي لابد من الإجابة على الأسئلة التالية: ماهي المشكلات الحالية القائمة في المنظمة؟ ماهي العناصر التي يجب تغييرها وتطويرها في المنظمة؟ ماهو التوقيت المناسب لإدخال التغيير والتطوير في المنظمة؟ ماهي النتائج المتوقعة بعد إحداث التغيير أو التطوير في المنظمة؟

4- تحديد أهداف تطوير الأداء التنظيمي: تساعد هذه الخطوة على التوصل إلى إجابة للأسئلة التالية: هل تتمثل أهداف المنظمة في تحقيق أكبر إنتاج بغض النظر عن التكلفة؟ هل يتمثل هدف المنظمة في إسعاد العاملين.

¹ _ عبد الله بن جابر أحمد الشنيري، نحو نموذج مقترح لتطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة بجامعتي أم القرى والمملك عبد العزيز، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1424هـ، ص. 18-19.

5- **تحديد مسؤولية إدارة التطوير:** إن عملية التطوير التنظيمي تتطلب نوعاً من التدخل من جهة أخرى، وهناك إجماع إلى أن أحد العوامل المتحكمة في نجاح عملية التطوير التنظيمي يتمثل في العلاقة بين الجهة التي تتولى مسؤولية التطوير والقائمين بإدارة المنظمة.

6- **اختيار أسلوب التنفيذ:** لكي يتم التطوير بشكل ناجح لابد من التركيز على اختيار الأساليب التي سوف تستخدم لإحداث التغيير. ويتطلب ذلك أن يتم اختيار الأسلوب في ضوء:

- الأهداف المراد تحقيقها،
- الظروف السائدة في المنظمات،
- البعد عن التحيز في اختيار الأسلوب لأن بعض المديرين قد يتحيز لأسلوب معين ويعارض استخدام أسلوب آخر.

المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطوير الأداء التنظيمي

تشكل إدارة الجودة الشاملة المحور الأساسي في تطوير الأداء التنظيمي، وذلك راجع للأهمية التي تحتلها والتي فرضتها في وقتنا الحالي، سنتعرض في هذا المطلب لتعريف إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا نتيجة للمنافسة الشديدة والعالمية، ونظراً لكونها تشمل كافة الوظائف ومهام المؤسسة. يعود الفضل في إضافة فكرة الشمولية لمفهوم الجودة للباحثين الأمريكيين واليابانيين مثل: فيليب كروسبي وجوزيف جوران. يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، حيث عرفت الجمعية الفرنسية للتقنيين Afnor ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 طبعة 2000 على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"¹، وتعرف أيضاً أنها: "مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبائن، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى"².

انتقل مفهوم الجودة إلى الاهتمام بكل كبيرة وصغيرة، بل شملت مصالح ووظائف المؤسسة والاهتمام بكل مستويات الهيكل التنظيمي، وكذلك بكل مكونات المنتج من حيث السعر والتنوعية والمدة. لقد وصل وتوسع الاهتمام بالجودة

¹ _ Daniel duret et Maurice Pillet, **Qualité en production de ISO 9000 à six sigma**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2002, p.21.

² _ Guy laudoyer, **La certification iso 9000**, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2000, p.50.

إلى أن شمل كل الأعوان الاقتصاديين الذين يتعاملون مع ومن خلال المؤسسة، والذين يمكن تصنيفهم إلى زبائن تجاريين (زبائن مومنين) وزبائن اجتماعيين (عاملين) زبائن حكوميين (النقابات والدولة)¹.

من خلال ما سبق، فإن التوصل لإعطاء مفهوم حول إدارة الجودة الشاملة كان من خلال مساهمة العديد من الباحثين وأراء المفكرين اليابانيون والأمريكيون، والاهتمام بعلم إدارة الجودة الشاملة شأنها شأن العلوم الأخرى، سنحاول إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح والمقدمة من باحثين وعلماء:

- **يعرفها فيجبوم بأنها:** "عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والمكائن والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، بينما يعرفها جابلونسكي بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر".²

- **تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها:** "تعزيز الطرق التقليدية لممارسة مختلف الأعمال التجارية، بل هي تقنية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضمان بقائها في السوق، ومواكبة المنافسة العالمية، من خلال تغيير كافة الإجراءات التقليدية وتحويل ثقافتها وأعمالها نحو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة. تتكون هذه الأخيرة من:

- Total أي الكل؛

- Quality أي الجودة والتميز للمنتج أو الخدمة المقدمة؛

- Management أي الإدارة وهي الفن والفعل وطريقة التعامل.³

- **عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها:** "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة".⁴

من خلال ما سبق، من مجمل التعاريف المذكورة، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على مواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة، بل تتعدى ذلك لتشمل كافة العمليات والأنشطة الداخلية، وإشراك كافة الموارد التي تستحوذ عليها المؤسسة من موارد مالية، بشرية، ومادية، وهذا من أجل تحقيق رغبات المستهلكين وتحقيق ميزة تنافسية

¹ _ صوار يوسف وآخرون، "شروط إدارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في المؤسسة الجزائرية"، ملتقى وطني: إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010، ص. 03.

² _ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 80.

³ _ Dale H. Besterfield & others, **Total Quality Mangement (Revised Edition)**, Pearson Education, India, 2011, P01.

⁴ _ محمود حسين الوادي وعبد الله ابراهيم نزال وحسين مُجد سَمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 21.

للمؤسسة في البيئة التي تنشط فيها. إن الجدول الموالي يبرز لنا مختلف آراء الباحثين والمفكرين ورؤيتهم حول عناصر إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (5): "إسهامات الباحثين لأهم عناصر إدارة الجودة الشاملة"

اسم العالم	أهم مساهماته	رؤيته حول عناصر إدارة الجودة الشاملة
أولاً: الرواد الأمريكيون الذين نقلوا الجودة إلى اليابان في عام 1950 وهم:		
إدوارد ديمانج W. Edward Deming	- ربط جودة المنتج بالضبط الإحصائي؛ - عجلة ديمانج؛ - عملية التحسين المستمر.	- دعم عملية التحسين المستمر؛ - طرد الخوف من مخيلة الموظفين؛ - البعد عن الشعارات؛ - تطبيق المنهج الإحصائي؛ - تحسين العلاقات الداخلية.
جوزيف جوران Joseph Juran	- التخطيط للجودة؛ - رغبات العملاء؛ - ثلاثية جوران (تخطيط، مراقبة، تحسين)	- التخطيط للجودة؛ - تحسين الجودة؛ - كل فرد مسئول عن الجودة، ولا تقتصر عملية تحقيق الجودة على مجلس الجودة فقط.
ثانياً: رواد اليابان وهم:		
كاروا إيشيكوا Karou Ishikawa	- فلسفة كايزن؛ - دوائر مراقبة الجودة؛ - استخدام الأدوات الإحصائية.	- التركيز على الوحدات الذاتية؛ - استخدام الأدوات الإحصائية السبع.
ثالثاً: موجة الأوروبيين الجدد وهم:		
فيليب كروسبي Philip Crosby	- العيوب الصفرية (منع الأخطاء)؛ - الجودة تتحقق مجاناً؛ - التحسين المستمر لجودة المؤسسة.	- الاهتمام بسياسة منع وقوع الأخطاء Zero Defect؛ - التركيز على عملية التحسين المستمر للمؤسسة.

المصدر: رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص.35.

الفرع الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء التنظيمي

إن قياس الأداء بشكل عام والأداء التنظيمي بشكل خاص جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، وعادة تتولى هذه العملية مثلاً المحاسبين الإداريين من خلال استخدام الميزانية ومراقبة تطوير المؤشرات المالية مثل عائد الاستثمار. وعادة هذا لا ينطبق مع إعدادات إدارة الجودة الشاملة، وقد أبرز العديد من المؤلفين دوراً هاماً في ضمان أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسينات مستدامة فيما يخص تحقيق الربحية. تستخدم إدارة الجودة الشاملة لتقييم فعالية المديرين في إدارة تطوير وتنفيذ برامج الجودة، والاهتمام بجودة المنتجات والخدمات النهائية. وقد تطورت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة لتؤكد على ضرورة تزويد العملاء بمستوى عالٍ من الكفاءة، وتقليل استهلاك الموارد بشكل مستمر. ويعتبر نظام إدارة الأداء حجر الزاوية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأساس وضع منهج النظم بالمنظمة.¹

هناك العديد من الدراسات التي تصف العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، كون العديد من الصناعات التحويلية تتأثر بإدارة الجودة الشاملة. من بين الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، تلك التي ركزت على أن هناك أثر إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الخمس: التركيز على العميل، التحسين المستمر، الالتزام بالإدارة العليا، إشراك الموظفين، ابتكار منتجات لها تأثير إيجابي على جودة المنتجات على الأداء التنظيمي.²

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف تطوير الأداء التنظيمي من خلال عدة أبعاد، إلا أنه يتم التركيز أكثر على ثلاث محاور أساسية وهي: المالكين - العملاء - الموظفين. ويتمثل دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء التنظيمي من خلال:

1- التركيز على العميل: يمثل العميل العنصر الأساسي في الحكم على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة، لذلك يتطلب فهم احتياجات العميل، والحفاظ على سرعة متطلبات الأسواق المتغيرة. يجب أن ترتبط احتياجات العميل ارتباطاً وثيقاً بأنشطة التخطيط الاستراتيجي وتصميم المنتج وتحسين العملية. تقوم بعض الشركات التي يقودها العميل بقياس العوامل التي تؤدي إلى إرضائه، حيث تبحث الشركة من خلال تقريبها من عملائها على ما يريده العميل وعن كيفية وطريقة استخدامه للمنتج، وتتوقع الاحتياجات التي لا يستطيع العميل أن يعبر عنها. إن هذا العنصر الهام للجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة كما يزيد من قدرتها التنافسية.³

¹ _ Davood Gharakhani & others, "Total Quality Management and Organizational Performance", American Journal of Industrial Engineering, Vol.1, No. 3, Science and Education Publishing, 2013, P.48.

² _ Rula Ali Al-Damen, "The impact of Total Quality Management on organizational performance -Case of Jordan Oil Petroleum Company-", International Journal of Business and Social Science, Vol.8, No.1, Center for Promoting Ideas, USA, January 2017, P.196.

³ _ جيمس إيفن وجيمس دلين، تعريب: سرور علي إبراهيم، الجودة الشاملة: الإدارة-التنظيم-الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2009، ص.41.

2- التحسين المستمر: يرجع أصل مصطلح التحسين المستمر إلى اليابان، ومعناها إحداث تغييرات لأفضل، وقد تم اعتماد هذا المفهوم من طرف الياباني MASSAKI IMAI سنة 1986 في كتابه "الكايزن مفتاح نجاح المنظمات اليابانية"¹. يعرف التحسين المستمر على أنه: "فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر وتشمل هذه العملية على المعدات، الطرق، الخدمات، والأفراد، وهذا يستدعي إلى تغيير النظرة التقليدية التي كانت تقصد الصيانة والإصلاح للحالات التي يصل فيها البعض إلى التعطل والتوقف إلى ضرورة إجراء التحسين والصيانة بشكل دوري ومستمر قبل الوصول إلى حالات التوقف"². ويستند التحسين إلى النزوع الدائم نحو الأفضل، ويعد التحسين توءما يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير لكونه الثابت الوحيد في الحياة، لذا يمكن النظر للتحسين كمرحلة لا نهاية معلومة لها بالنسبة للمنظمات التي تسعى للتنافس والتربع على عرش السوق، غير أن النظرة للتحسين تتباين في ضوء فلسفة وتطبيقات ونماذج الإدارة عموماً³. يشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي والتحسن المفاجئ في المعرفة أو التقنية، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل المنظمة ضمن إطاره. إن هدف التحسين المستمر هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات العملاء واحتياجات الأسواق والمجتمع⁴.

3- الالتزام بالإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم⁵. ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق⁶.

¹ _ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للإيزو 9000، دار عريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص.81.

² _ سونيا محمد البكري، إدارة الجود الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.233.

³ _ نزار عبد المجيد الرواري وعلي منصور محمد بن سفاح، "تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد: 01، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، يونيو 2008، ص.07.

⁴ _ قاسم إبراهيم الشعار وفايز جمعة النجار، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي -دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن-"، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد: 02، الجامعة الأردنية، 2015، ص.417.

⁵ _ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.102.

⁶ _ زاهر لفا عافت النويران، "أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية -دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 17، جامعة المسيلة، 2017، ص.121.

4- إشراك الموظفين: باعتبار المورد البشري من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح الجودة الشاملة، الأمر الذي يستجوب أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة بدءاً من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، بناء فرق العمل انتهاءً بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة¹. تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، ولابد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم، وذلك لأن تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن تقود إلى أداء تنظيمي أفضل، مثل تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة².

5- ابتكار المنتجات: يشير ابتكار المنتج إلى التغييرات الحاصلة في المنتجات المقدمة إلى الزبائن عن طريق تقديم سلع وخدمات جيدة أو تحسين لخصائص المنتج أو تحسين الغرض من استخدامه، ويتضمن هذا إدخال تحسينات كبيرة إما في المواصفات الفنية للمنتج أو المواد الداخلة في تصنيع المنتج، ويمكن تصنيف ابتكار المنتج إلى ابتكار جذري وابتكار تدريجي، فالابتكار المنتج الجذري عبارة عن تقديم منتجات تختلف بشكل جوهري عن المنتجات الحالية التي يتم تسويقها من قبل المنظمة، في حين أن ابتكار المنتج التدريجي يشير إلى تعديل أو تحسين المنتج لمواكبة التغيير في متطلبات الزبائن³.

المطلب الثالث: مدخل الهندسة الإدارية وتطوير الأداء التنظيمي

إن نجاح وتطور المؤسسة مرتبط ومرهون بمدى إتباعها لمقومات الفكر الإداري المعاصر، وقد ترتب على هذا الأساس ظهور العديد من الاتجاهات والمداخل المعاصرة في الاتجاه الإداري الحديث، ومن أبرز هذه المداخل: إعادة الهندسة أو إعادة الهندسة الإدارية، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى تطوير الأداء بشكل عام وتحسين العملية الإنتاجية بالمؤسسة، كما تعتمد عليها المؤسسات بهدف تطوير أدائها التنظيمي على وجه الخصوص.

¹ زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص.11.

² زكي أبو زيادة، مرجع سابق، ص.885.

³ اسحق محمود الشعار، "أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار -دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية-"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد: 41، العدد: 2، الجامعة الأردنية، 2014، ص.227.

الفرع الأول: تعريف الهندسة الإدارية (الهندرة)

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي: هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي: Business Reengineering، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم¹.

– عرفها Camp (1989) على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لكافة العمليات التجارية والإنتاجية وكل عملية لتحقيق تحسينات ديناميكية ومعاصرة للأداء، كالتكاليف، والجودة، والخدمات، وأيضا السرعة والدقة"².

– عرفها Carr (1995) على أنها: "تعرف عملية إعادة الهندرة أو الهندسة الإدارية على أنها التقنية التي تركز على نشر التغيير في المنظمة، وتسهيل وتحسين مختلف العمليات التجارية والإنتاجية الأساسية بالمنظمة، والتي تعتبر الأساس لخلق ميزة تنافسية لها"³.

– كما قدم كلا من Attaran and Wood (1999) تعريف لإعادة الهندسة أو الهندرة الإدارية أنها: "إن الموضوع العام لعملية إعادة الهندسة الإدارية للعمليات هو أن تسعى المؤسسات إلى عملية التحسين والتطوير في الأداء التنظيمي وتحقيق مكاسب سريعة وكبيرة"⁴. لتبسيط التعريف أكثر، فإنه يمكن ملاحظة اشتماله على أربعة عناصر أساسية: إعادة التفكير بصورة أساسية، إعادة التصميم بصورة جذرية: فالهندرة تسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول سطحية مؤقتة.

¹ – زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة –الهندرة–، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 29-30.

² – Jim Browne & David O’Sullivan, **Re-engineering the Enterprise: Proceedings of the IFIP TC5/WG5.7 Working Conference on Re-engineering the Enterprise, Galway, Ireland, 1995**, First Edition, Springer Science and Business Media Dordrecht, UK, 1995, P.176.

³ – R. Radhakrishnan & S. Balasubramanian, **Business Process Reengineering –Text and Cases-**, Second Printing, Published by PHI Learning Private Limited, Ne Delhi, 2010, P.10.

⁴ – Graham R. Sturdy, **Business Process Reengineering: Strategies for Occupational Health and Safety**, Cambridge Scholars Publishing, UK, 2010, P.02.

يظهر الاختلاف والتشابه بين كلا من الهندرة الإدارية (الهندسة) وإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:¹

1- أوجه الاختلاف: تتمثل في:

- إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ماهو قائم، أما الهندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر؛
- في إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة بينما في الهندرة يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

2- أوجه التشابه: تشمل مايلي:

- كل منهما يركز على العمليات؛
- كل منهما يتطلب تغييرا تنظيميا وتغييرا في سلوك الموظفين؛
- كل منهما يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية؛
- كل منهما يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

الفرع الثاني: محاور الهندسة الإدارية (الهندرة)

تشمل عملية الهندسة الإدارية أربعة عناصر أساسية:²

1- إعادة التفكير في الأساسيات: يجب طرح أسئلة أساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها مثل لماذا نقوم بهذا العمل؟ ولماذا نقوم به بهذه الكيفية؟ وطرح هذه الأسئلة تنبه المسؤولين عن إدارة المنظمة إلى إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد ثبت في كثير من الأحيان أنها أساليب بيروقراطية خاطئة وعفا عليها الزمن ولا تتلاءم مع المتغيرات الدولية الحديثة.

2- التوجه نحو العمليات الرئيسية: تتميز الهندرة الإدارية (الهندسة) بالتركيز على العمليات وليس على الإدارات أو المهام فقط، لأن العمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من طلب العميل وانتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمات.

3- إعادة التصميم الجذري: تعني التغيير الجذري وليس السطحي أو الظاهري للوضع القائم أي تعني التجديد والابتكار وليس تحسين وتعديل ما هو قائم من أساليب العمل.

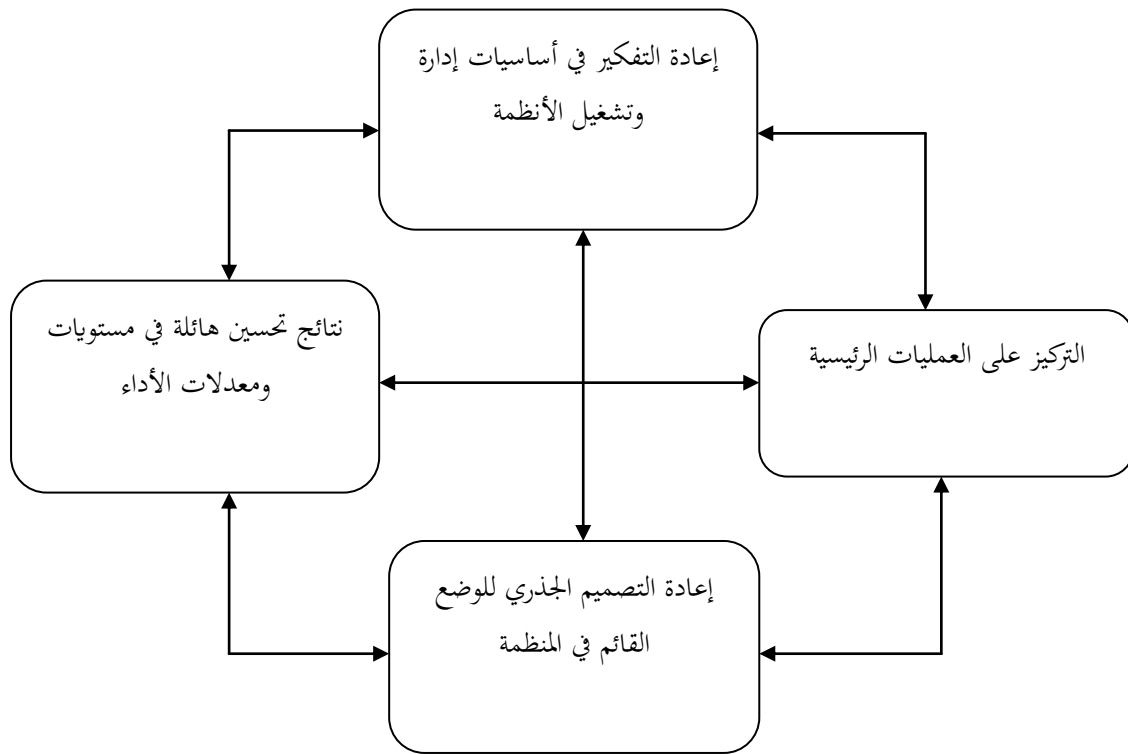
¹ _ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص. 46.

² _ أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس - الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة-، الطبعة 1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص. 136.

4- نتائج تحسين هائلة: تهدف الهندرة الإدارية (الهندسة) إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وتستخدم الهندسة الإدارية عند الحاجة إلى إحداث تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء حيث إنهما لا تنظر إلى التحسينات البسيطة، وإنما تتطلب التغيير الكلي والجذري ونسف القوالب القديمة تماما واستبدالها بالجديد المبتكر. فالهندرة الإدارية (الهندسة) تشبه الإزالة الكاملة وإعادة البناء التي يتم إزالة ما هو قائم من جذوره وإعادة التصميم بصورة جذرية أحدث والبناء بخامات جديدة أفضل وبصورة عصرية تحقق الجودة وتحوز رضا الأفراد وترضي طموحاتهم.

الشكل الموالي يبرز منظومة عناصر الهندرة الإدارية (الهندسة):

الشكل رقم (9): "عناصر الهندرة الإدارية"



المصدر: أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس - الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة-، الطبعة 1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص.137.

الفرع الثالث: فوائد تطبيق إدارة المندرة (الهندسة) الإدارية لتطوير الأداء التنظيمي

يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة. ومن خلال التغيرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل، يمكن استخلاص العديد من الفوائد الإيجابية ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي:¹

1- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، تجميع العمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات وسلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت والتكاليف للجمهور، وتجنب الغموض في تقديم الأعمال وتتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات.

2- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية وبالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد وتضفر الجمهور وتنمية روح الجماعة.

3- إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين، من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

4- التشجيع على التعليم، حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل، بدلاً من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.

5- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، تقييم أداء العاملين ومكافأتهم يكون بناءً على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج.

¹ _ بالاعتماد على:

- إياد علي الدجني، "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة الجامعة الإسلامية-"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص.330؛

- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص.276؛

- أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق لطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة -دراسة حالة-، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص.50.

- 6- التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث تعمل الهندرة على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، وليس الرؤساء حيث أنه يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.
- 7- التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز، حيث تكون الترقية في الهندرة بناء على قدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه، حيث أن الترقيات تعتبر تغيراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.
- 8- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي، تعمل الهندرة على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.
- 9- تحول المسئولون من مراقبين إلى قياديين، حيث أن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه.
- 10- يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد. ومن خلال هذا، فإن دور المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.
- 11- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والخوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.

المطلب الرابع: مدخل الإدارة بالأهداف وتطوير الأداء التنظيمي

من الطرق الحديثة لتطوير أداء المؤسسة بشكل عام، الإدارة بالأهداف كونها تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة تتيح لتوظيف كافة الموارد المتاحة كما تعمل على التعريف بأهداف المؤسسة لكل موظف يشتغل بها ذلك لضمان الأداء الأفضل، مع التقييم الدوري.

الفرع الأول: تعريف الإدارة بالأهداف

يطلق الباحثون على الإدارة بالأهداف تسميات عديدة، كالإدارة بالأهداف والإدارة بالأهداف والأولويات، والإدارة بالاتفاق، والإدارة بالالتزام... الخ. ونظراً لذلك، فقد تعدد التعاريف بتعدد الكتب والباحثين والمنظرين والممارسين، الذين استرعت تلك الفلسفة اهتمامهم، فالبعض منهم لم يميزها عن الإدارة التي نعرفها منذ أمد بعيد، والبعض الآخر عرف الإدارة بالأهداف كأسلوب مميز يحتوي على الكثير من المفاهيم والافتراضات الأساسية عن السلوك الإنساني، والدوافع، والاتجاهات لدى الفرد، فمن الصعوبة بمكان إيجاد تعريف واحد، وهذا شيء طبيعي في العلوم الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والسياسية. فمؤسس هذا المصطلح هو بيتر دراكر حيث عرفه بأنه نظام

يسمح بإقامة حالة من التوازن بين أهداف الأفراد وطاقاتهم، والمسؤوليات التي يمكن أن يمارسوها، وأهداف المؤسسة وصالحها العام¹. قدم العديد من الباحثين تعاريف بخصوص هذا المفهوم نعرض منها مايلي:

- تعرف الإدارة بالاهداف على أنها: "أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج"². من خلال هذا التعريف، نجد أنه يركز على المشاركة في كافة العمليات الإدارية بين الموظفين، وتحمل كل فرد في المنظمة تحقيق الأهداف المسطرة وفق خطة محكمة.

- تعرف أيضا على أنها: "يقول جون هبل البريطاني في محاضرة عن المبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف أنها نظام ديناميكي يحث على الربط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو، ومع حاجة المدير للإسهام بتطوير نفسه ذاتيا، إنها نمط لإدارة العمل يحوي المطالبة والتحفيز"³. من خلال هذا التعريف، نجد أنه يركز أكثر على الربط بين تحقيق الربح من جهة وتحقيق حاجات المديرين من جهة أخرى.

- كما تعرف الإدارة بالأهداف أنها: "نظام ديناميكي غير مرتبط بسلطات ثابتة أو علاقات جامدة أو تقارير ولوائح جامدة أو نظم ومكافآت وترقيات تقليدية، تقوم على التحسين المستمر"⁴. يسلط هذا التعريف الضوء على مبدأ التحسين المستمر لتحقيق الأهداف مع وضع خطط وسياسات قابلة للتغيير وديناميكية.

من خلال ما تم سرده، فإن الإدارة بالأهداف نظام إداري ديناميكي حديث يعمل على الربط بين المدير والمرؤوسين على كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، هدفه إشراك كافة الموظفين في القرارات الإدارية المتخذة، ووضع أهداف محددة مع إعلام كافة العاملين بها، ووضع مختلف الخطط والسياسات الممكنة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج المتوقعة. كما تقوم على خلق الترابط بين حاجات الشركة وحاجات المديرين.

الفرع الثاني: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف لتطوير الأداء التنظيمي

من الواضح أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الخطوات المتبعة لتطبيق الإدارة بالأهداف، إلا أن الاختلاف يكمن في نظرة الباحثين والمفكرين وتقسيمهم لهذه الخطوات، حيث تم تحديدا بخمس نقاط أساسية لا بد على المؤسسة أن تلتزم بها لتحقيق وتحسن وتطور من أدائها التنظيمي، أما البعض الآخر فحددها في سبع خطوات، وكل تصنيف

¹ _ أحمد مجد الشياح وعنان مجد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.76.

² _ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة - وظائف المنظمة -، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.69.

³ _ طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص.170.

⁴ _ هبة بنت حمزة سعيد قطان، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمطلوبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني -السلطات والإدارة-، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص.12.

وتقسيم وتحديد لهذه الخطوات يتم وفق صياغة وتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء والإدارة العليا. وتمثل تقسيمات الباحثين كمايلي:¹

تختلف خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف الباحثين واتجاهاتهم، هناك من حددها على النحو التالي:

- تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها بين المرؤوسين والرؤساء؛
- تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء تلك في اجتماعات بين المرؤوس والمرؤوسين؛
- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين؛
- وضع عناصر الرقابة بالاشتراك بين الرؤوس والمرؤوسين؛
- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين لرؤوس والمرؤوسين.

المطلب الخامس: مدخل تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء التنظيمي

تمثل تكنولوجيا المعلومات القاعدة الأساسية لتطبيق وترسيخ مفاهيم الثورة الرقمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وعلى مستوى الدولة والحكومة، لما لها من أهمية في تحسين الأداء وتطويره وتحقيق التميز. لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على مفهوم تكنولوجيا المعلومات ووظائفها، ثم إبراز دورها في تطوير الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات

يتكون مصطلح تكنولوجيا المعلومات من شقين، الأول يتمثل في المعلومات، أما الثاني: تكنولوجيا. حيث يرجع أصول مصطلح المعلومات إلى اللاتينية "Informatio" أي: "إعطاء شكل ما"، كما عرفت في القاموس الفرنسي من قبل الباحث Alain Rey على أنها: "المعلومات تقوم بجلب المعارف الخاصة بعنصر ما أو مجموعة من العناصر المكونة لنظام معين ويتم نقلها بالإشارة أو الإشارات" ويعد هذا التعريف الأكثر شيوعاً، وبالتالي لا توجد معلومات دون عملية الاتصال بين العناصر أو بين الأفراد، كما انه لا بد من التمييز بين الاتصال كونه فعل والمعلومات كونها نتيجة لهذا الفعل². أما التكنولوجيا فتضمن تعاريف عديدة في القواميس، والأكثر شيوعاً: "أنها التطبيق العملي للمعارف خاصة في مجالات معينة"، أو "هي طريقة إنجاز المهام الخاصة باستخدام العمليات التقنية أو الأساليب والمعارف". كما أن هناك تعاريف عديدة مقدمة حول التكنولوجيا منها من ناحية الأهداف (الأدوات المستعملة، الآلات،

¹ _ محمد توفيق محمد شبيب، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص.25.

² _ Cérile Gardiès, L'éducation à l'information: guide d'accompagnement pour les professeurs documentalistes, Educagri Editions, Dijon, France, 2008, p.59.

الأجهزة المادية، الأدوات الفيزيائية...)، ومنها التكنولوجيا كنظام اجتماعي (تصنيع واستخدام الأشياء، تهتم بالأشخاص والموارد).¹

يبدو مفهوم تكنولوجيا المعلومات للوهلة الأولى عند مراجعة الأدبيات الخاصة بالموضوع، ظهور شبه اتفاق في تحديد مفهومه بوصفه أداة مهمة تسهم وتساعد في ترابط وتكامل أداء العمليات الأساسية للمنظمة، بمعنى أنها وسيلة وليست غاية، وعلى الرغم من حداثة مفهوم تكنولوجيا المعلومات إلا أنها ليست وليدة العصر ولا الصدفة، بل لكونها ارتبطت بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث، إذ أنها مرت بتراكمات علمية معرفية إلى أن وصلت على ما هي عليه الآن، ولا يعرف لها أية نهاية في المستقبل.² وفي هذا السياق قدم العديد من الباحثين تعاريف حول هذا المفهوم من بينها:

- عرفت تكنولوجيا المعلومات على أنها: "المعدات والوسائل التي تساعد على نجاح عملية ارسال المواد الأولية والمعلومات إلى الزبائن من أجل إضافة من أجل القيمة لهم وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"، وعرف أيضا: "عبارة عن مجموعة من الأجهزة والبرامج والاتصالات والخدمات منها على سبيل المثال الموظفون التي تستخدمها المنظمة سواء أكان استخدام هذه العناصر بشكل خاص أم عام"³. من خلال هذا التعريف نجد أن تكنولوجيا المعلومات عبارة عن معدات والآلات ووسائل تستعمل لتحقيق هدف معين مع إهمال المعارف المستخدمة.

- تعرف أيضا على أنها: "حيازة، معالجة، تخزين وبث معلومات ملفوظة، مصورة، متينة، ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني والاتصالات السلكية واللاسلكية، ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة"⁴. من خلال هذا التعريف نجد أنه يركز على المعلومات وكيفية انتقالها وتحويلها عبر البرمجيات والإلكترونيات.

- كما تعرف أيضا تكنولوجيا المعلومات على أنها: "عبارة عن توليفة من العناصر والمكونات التكنولوجية والتي تستخدم وتطبق بطريقة تكاملية منظمة في عمليات إدخال، معالجة أو تشغيل، إخراج، ونقل المعلومات: الملفوظة، المصورة، المتينة، والرقمية بغرض تسهيل الحصول على المعلومات المطلوبة وتبادلها وجعلها متاحة للجميع على كافة المستويات عند الحاجة إليها وطلبها للاستفادة منها في مجالات الحياة المختلفة، ومن ثم فهي بمثابة تفاعل ثلاث أنواع من التكنولوجيا، تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا الحاسبات وتكنولوجيا الوسائط المتعددة"⁵. من خلال نجد أن

¹ _ Noel Cox, **Technology and legal systems**, Ashgate publishing limited, England, 2006, p.63.

² _ حيدر شاكر نوري ومحمود حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، جامعة ديالى المطبعة المركزية، العراق، 2015، ص.95.

³ _ عبد الناصر علك وعباس حافظ، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.49.

⁴ _ مرتضى البشير الأمين، التوثيق الإعلامي وتكنولوجيا المعلومات، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص.124.

⁵ _ محمد ابراهيم العراقي، مدخل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها السياحية، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 2009، ص.101.

تكنولوجيا المعلومات تعني نقل المعارف والعناصر التكنولوجية بصورة آلية وبطرق رقمية وتحويلها لأساليب يتم الاستفادة منها في مجالات الحياة ويعتبر هذا التعريف الأشمل مقارنة بالتعاريف السابقة.

من خلال ما سبق، يمكن أن نستنتج أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات هو عبارة عن مجموعة من المعارف والعناصر والتقنيات المتطورة التي يتم نقلها وتحويلها ومعالجتها بصورة رقمية، أي تحويل البيانات إلى معلومات يتم الاستفادة منها بمختلف والاستعمالات من قبل المستفيدين في شتى مجالات الحياة.

الفرع الثالث: أثر إدماج تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي

تجلت أهم التغيرات التي نتجت عن إدماج تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، والتي زادت من فعالية الأداء التنظيمي في النقاط التالية:¹

1- إعادة تعريف الحدود التنظيمية: فبالنسبة للحدود الخارجية فإن انخفاض تكاليف الصفقات يشجع على إخراج بعض النشاطات التي تبقى داخلية حتى الآن فبعض النشاطات المساعدة (الأعمال السكرتارية، مقارنة الأسعار ودراساتها، المحاسبة والاستشارة القانونية، وبعض النشاطات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بحساب الأجور وإدارة مسارات العمل... الخ) يمكن إخراجها وبالتالي تصبح المؤسسة موسعة نحو الخارج "مؤسسة-شبكة".

فانطلاقاً من ضرورة أن يكون نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة في علاقة مباشرة مع البيئة المحيطة، فإن هذه التكنولوجيات تجعل كل الأدوات والموارد الداخلية الخاصة بالمؤسسة ممكن الوصول إليها عبر الشبكة، وهذا ما يستدعي إدخال تغييرات جوهرية على طرق وأدوات الإدارة والتسيير التقليديين خاصة فيما يتعلق بالتأثيرات التنظيمية المرتبطة بالهيكل، والموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، وتشغيل المؤسسة بصفة عامة. ولعل من أبرز الآثار هو إتاحة المؤسسة إلى الخارج من خلال ما يسمى: بالتنظيم الافتراضي، والذي يعرف بأنه اشتراك عشرات أو مئات المؤسسات، كل منها تركز على مهارات التقنية وما تجيده المؤسسة مقارنة بغيرها، ترتبط كلها فيما بينها بشبكة إلكترونية تمكنها من العمل معا بطريقة مرنة، ودون الأخذ بعين الاعتبار لمكان تواجدها، يعتبر التنظيم الافتراضي كمسعى استراتيجي للمؤسسة من أجل عقلنة أدوات الإنتاج فيها، حتى يمكن التحكم في اضطرابات السوق والتقليص من التكاليف والتركيز على النشاط الذي يشكل قيمتها المضافة. لهذا يمكن القول أنه ولمواجهة البيئة المضطربة، فإن دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لهذا التوجه من أجل التحكم في نشاطاتها يتيح للمؤسسة تبني استراتيجيات نمو خارجية، على حساب تنمية كفاءات داخلية غير متحكم فيها دائماً.

¹ _ بوقلول الهادي وسوامس رضوان، "الأداء التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية"، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص. 297-300.

2- المركزية واللامركزية: إن أثر تكنولوجيا المعلومات والانتقال على مركزية أو لامركزية القرارات مازال يكتنفه الكثير من الغموض، فمن خلال تسهيلها الوصول إلى المعطيات بغض النظر عن مكان التواجد الجغرافي فإن ذلك من شأنه تعزيز درجة اللامركزية، وبالمقابل فإن حركة المعلومات في وقتها الحقيقي ستمكن من تركيز القرارات ومركزيتها، فتنمية الشبكات تمكن من صياغة وتشكيل الإجراءات وتوزيعها على مجموع أعضاء المؤسسة أو الشركاء الخارجيين وهذا سيعزز من درجة التنميط، فإن تكنولوجيا الاعلام والاتصال لها دور حيادي ولكن غير برئ.

3- الاتجاه نحو التنظيمات المسطحة الموسعة أفقيا: إن تنمية استراتيجية التجارة الإلكترونية والتي تمر طبعاً عبر إنشاء موقع على شبكة الويب Web يستلزم إدخال تغييرات عميقة على تنظيم المؤسسة، ف نموذج التنظيم العمودي يترك هنا مكانه لتنظيم أفقي يركز على السيوروات. إضافة إلى ذلك فقد تم بفضل عدد العاملين فيها وعدد المستويات الإدارية التي يشتمل عليها هيكلها التنظيمي، وهذه التطبيقات أدت إلى توسيع نطاق الإشراف، وإلى السماح للمديرين في المستويات العليا من الإشراف والرقابة على عدد أكثر من العاملين المنتشرين في مواقع جغرافية متباعدة، فالعديد من المؤسسات المعروفة مثل: General Motors, IBM, AT&T قامت بإلغاء الآلاف من الوظائف خاصة في المستويات الإدارية الوسطى.

4- فصل العمل عن الموقع: لقد أصبح بفضل تكنولوجيا الاعلام والاتصال أن يكون التنظيم عالمياً بينما يتم العمل على المستوى المحلي، حيث سمح البريد الإلكتروني والانترنت والمحاضرات عن بعد بالفيديو، من تحقيق التنسيق الدقيق بين العاملين المشتتين جغرافياً عبر مناطق وثقافات مختلفة، لذلك فقد اختفت أجزاء كاملة من منظمات الأعمال التقليدية مثل: المخازن والمخزونات طالما أن الموردين والعملاء يتعاملون مع المنظمات على الخط فورا عبر شبكة الانترنت. فلم تعد منظمات الأعمال مقيدة بمواقع جغرافية، أو بحدودها التنظيمية لتقديم وتسويق منتجاتها وخدماتها.

5- إعادة تنظيم تدفقات العمل: استطاعت تكنولوجيا الاعلام والاتصال أن تحقق تقدماً ملحوظاً ومؤثراً في مجال استبدال إجراءات العمل اليدوية بأخرى إلكترونية، وتدفقات العمليات اللازمة للعمل إلكترونياً، والتي نتج عنها تخفيض ملحوظ في تكاليف التشغيل في العديد من المؤسسات ومنظمات الأعمال بعد التخلص من العمل الورقي الروتيني ذو الطبيعة اليدوية، وأدى بالتالي إلى تحسين خدمة الزبائن في نفس الوقت.

6- تزايد مرونة المنظمات: يمكن لمنظمات العمال اليوم استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال لجعل تنظيماتها أكثر مرونة ولزيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات المحيطية، ولتحقيق ميزة تنافسية من الفرص الجديدة. وهكذا فإن هذه التكنولوجيا تستطيع أن تقدم لكل من المنظمات والمؤسسات سواء منها الكبيرة الحجم أو الصغيرة ميزة المرونة للتغلب على بعض القيود التي تفرض عليها بسبب حجمها. فهذه التكنولوجيات تساعد المؤسسات الصغيرة الحجم أن

تتصرف كمؤسسات كبيرة، وتساعد المؤسسات الكبيرة على التصرف كمؤسسات صغيرة. وأهم مظاهر هذه الظاهرة ما يعرف بالتصنيع حسب الطلب وبحجم كبير، حيث تستخدم البرامج الجاهزة وشبكات الربط الآلية لربط المصنع بأوامر الطلب، والتصميم، والشراء، والرقابة على معدات وآلات الإنتاج، مثل ما قامت به شركة Levi' strauss لربط زبائنه على الخط من أجل طلب السراويل حسب قياساتهم مواصفاتهم الشخصية.

ملحة الفصل الثاني

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في الفصل الثاني، فإن الأداء التنظيمي هو هدف المؤسسات من أجل تحسينه وتطويره، كونه يتضمن كافة الجوانب الخاصة بالعمل ويمس جميع النشاطات والوظائف الإدارية والتشغيلية وحتى العمليات الداخلية، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتلبية رغبات المستهلكين والمجتمع. ولتحقيق كل ما سبق لابد من الاعتماد على مؤشرات ونماذج خاصة بالأداء التنظيمي تطبق على مستوى المؤسسة وأيضاً الاهتمام أكثر بالجوانب المالية كون الأداء التنظيمي يقاس بالمؤشرات المالية، وأيضاً المؤشرات الغير مالية السالفة الذكر في هذا الفصل.

بما أن الأداء التنظيمي يتأثر بكل التغيرات الحاصلة في العالم ككل ، تطور رقمي وتقني واتباع تكنولوجيا المعلومات، وكما هو معروف أن الأداء التنظيمي هو من المفاهيم الإدارية الحديثة، فإن اعتماد المؤسسات على تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر ذلك على الأداء التنظيمي لها، لذا لابد من التركيز على استخدام أهم الجوانب المتمثلة في المؤشرات والوظائف التشغيلية والإدارية بهدف تطوير الأداء التنظيمي بواسطة الإدارة الإلكترونية.

بعد التعرض للإطار النظري للإدارة الإلكترونية في الفصل الأول، والتعرض أيضاً للإطار النظري للأداء التنظيمي في هذا الفصل الثاني، فإننا سنقوم بإبراز العلاقة أو الدور بالتفصيل الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير
الأداء التنظيمي

الفصل الثالث:

أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء التنظيمي

مقدمة الفصل

نظرا لتزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات والرقمنة في عصرنا الحالي، كونه عصر الثورة الرقمية والإلكترونية، مكنت هذه التطورات من تنافس المؤسسات على مواكبتها، واعتبرتها سياسة واستراتيجية وجب اعتمادها ضمن السياسات والاستراتيجيات الموضوعة داخل المؤسسات. لذا فرضت هذه الثورة المعلوماتية أن تسعى المؤسسة جاهدة لتغيير كافة أساليبها والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني وهذا ضمن إطار متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

فبعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي، من حيث الإطار النظري والمفاهيم، ومعرفة كيفية دمج الإدارة الإلكترونية ضمن المؤسسة، وأيضا إبراز أهميتها كونها تلعب دورا ملحوظا في تطوير وتحسين الأداء الكلي من جهة، ومن جهة أخرى الأداء التنظيمي على وجه الخصوص، لذا ولترسيخ فلسفة الإدارة الإلكترونية وسياساتها وآلية تطبيقها، يتطلب بدل جهود واتباع المرونة والتغيير. لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي وإبراز مختلف الأساليب المخولة لتحقيق ذلك.

وعليه، فإن هذا الفصل سنتطرق فيه للمباحث التالية:

- المبحث الأول: أثر وظائف الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي؛
- المبحث الثاني: الوظائف التشغيلية للإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التنظيمي؛
- المبحث الثالث: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: أثر وظائف الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تحول المؤسسة من اعتماد الوظائف التقليدية (التخطيط-التنظيم-القيادة-الرقابة)، إلى الاعتماد على الوظائف الإدارية الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني-التنظيم الإلكتروني-القيادة الإلكترونية-الرقابة الإلكترونية)، من أجل تطوير وتحسين الأداء التنظيمي ولما له من فوائد تعود على المؤسسات الاقتصادية. حيث تركز هذه الوظائف على الجانب التكنولوجي ودمجه في إنجاز المهام الإدارية. هذا ما سنبرزه في هذا المبحث، من خلال التعرف على كل وظيفة على حدة ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي.

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني لتحسين الأداء التنظيمي

يعتبر التخطيط من الوظائف الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية، ومع التطوير التكنولوجي والثورة العلمية والرقمية الحاصلة في العالم، أدت إلى تطوير هذه الوظيفة لكي تتماشى مع هذه التغيرات، بحيث تم الانتقال من وظيفة التخطيط إلى وظيفة التخطيط الإلكتروني، وذلك ضمن متطلبات الإدارة الإلكترونية. لذا في هذا الإطار، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم مختلف المفاهيم المقدمة من قبل الباحثين والمفكرين حول التخطيط الإلكتروني.

الفرع الأول: تعريف التخطيط التقليدي

اكتسب مفهوم التخطيط، منذ بداية السبعينات في القرن الماضي، أبعاداً جيدة بسبب اتساع حجم المنظمات واشتداد المنافسة، حيث تركز الاهتمام في البحث على أسواق جديدة وعلى مصادر الحصول على الموارد التي تحتاج إليها المنظمة. وفي ظل تسارع حالات التغيير البيئي وتزايد التأثيرات المتبادلة بين المنظمة ومحيطها الخارجي، تبلورت أهمية تطبيق أساليب جديدة في التخطيط للمستقبل لتحديد توجهات المنظمة وأهدافها التي تعتمد الدراسة والتحليل المتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وبعد أن كانت وظيفة التخطيط تركز على قيام المدير بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في ضوء دراسته للإمكانيات المتاحة في داخل المنظمة (القدرات البشرية، المالية، ومدى توفر الأجهزة والمعدات والمستلزمات الأخرى)، ظهرت أهمية الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي لتوجيه مسار المنظمة في المستقبل ومواجهة ظروف المنافسة والتغيرات البيئية. ويمكن تعريف التخطيط التشغيلي بكونه نوعاً من التخطيط الذي يهتم بالأهداف التشغيلية ذات العلاقة بعمليات المنظمة، حيث تنوع الخطط حسب طبيعة الوحدات والإدارات المختلفة، مثل: (خطة الإنتاج، خطة التسويق، خطة الموارد البشرية،...) التي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف المنظمة. والخطط التشغيلية إما أن تتجه نحو تحقيق أهداف تخص نشاطات معينة أو لمواجهة متطلبات ذات علاقة بأهداف الإدارات والأقسام في المنظمة، والتي تستوجب خطة معينة وصولاً إلى الخطة الشاملة على مستوى المنظمة.

ككل. أما التخطيط الاستراتيجي فيستند إلى الأهداف الاستراتيجية، وهو يتجه نحو التغيرات البيئية ومتطلبات المستقبل، لذلك يهتم بتحليل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.¹

في البداية يعبر التخطيط على أنه "ماذا تفعل قبل أن تفعل"، كونه حالة مرتبطة بالمستقبل ويعكس حقائق هامة جدا كالوقت والجهد المبذول في عملية التفكير، لذا هو العملية الأفضل للوصول إلى الهدف. وينصرف مفهوم التخطيط هنا إلى معرفة شكل المستقبل وآفاقه، إذ هو الحجر الأساسي لفهم المستقبل والتهيؤ له. ويعرف التخطيط أيضا على أنه "مسألة انتخاب أهداف معينة قصدا وتحقيقها بصورة منتظمة"، ويعد المارودي (364-450هـ) أول من أطلق لفظ التدبير على عمليات التخطيط والذي سماه بـ: "التدبير المحكم". والتخطيط كتسمية مجردة قد وردت الكثير من المفاهيم بشأنه، إذ عبر عنه "زيغينو بريجيتسكي" بأنه: "الفهم الصحيح للتطور التاريخي والقدرة على استخلاص وتعريف مجموعة الأهداف، من خلال المراجعة المستمرة للسياسات الراهنة"، ويراه روستو بأنه: "فن التفكير بطريقة تؤدي إلى التحرك بشكل يحسن من مركز الدولة العالمي في المستقبل"، وهنا إشارة إلى الاستفادة من خبرة التاريخ من جهة، وبإيجاد الطريقة المناسبة للوصول إلى الغايات من جهة أخرى.²

إن التخطيط هو تعبئة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض إحداث معدل معين من النمو خلال فترة قادمة. أي أنه تفكير في المستقبل، ومحاولة تشكيله بالصورة التي تحقق الأهداف المطلوبة. والتخطيط قرارات حاضرة وليست مستقبلية، بفرض الاستعداد لمقابلة غد مؤكد. كذلك فإن التخطيط لا يستبعد المخاطرة. فالنشاط الاقتصادي يربط الموارد المتاحة حاليا بتوقعات غير مؤكدة. فنجاح وظيفة التخطيط يقوم على تقدير درجات المخاطرة والتصدي لها، لزيادة فعالية استخدام الموارد المتاحة.³ قدم في هذا السياق العديد من الباحثين والمفكرين جملة من التعريفات الخاصة بمصطلح التخطيط، من بينها:

- عرف التخطيط على أنه: "يمكن أن نقول بأن التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة وحشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب كفؤة تختصر الكلف وتعظيم النتائج".⁴ أي أن هذا التعريف يعتبر التخطيط وسيلة لرسم وتحقيق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الزمن.

¹ _ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص. 82-83.

² _ ضبيان شمام الزبيدي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الإستراتيجي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص. 72.

³ _ رضا اسماعيل بسيوني، التخطيط الإداري، الطبعة 1، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، القاهرة، 2008، ص. 6.

⁴ _ جمال عبد الله مُجَد، الخطط الإستراتيجي، الطبعة 1، دار المعز للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص. 44.

- يعرف فايول Henry Fayol التخطيط على أنه: "التخطيط هو عبارة عن مجموعة من خطط العمل، الواجب إتباعها، مع الالتزام بالمرحلة الخاصة بذلك واستخدام مختلف الطرق والمناهج لتنفيذ الخطط"¹. من خلال هذا التعريف، نجد أنه يركز على خطط العمل واعتماد وسائل لتنفيذ تلك الخطط.

- عرف محمد صديق نفاذي التخطيط على أنه: "هو عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلى"². من خلال التعريف المذكور نجد أنه كل الأساليب والسياسات التي تعمل على تنظيم الموارد بغرض تحقيق الأهداف، وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

من خلال ما سبق، نجد أن تعريف التخطيط عبارة عن قرارات مبنية على التنبؤ، وكونه شاملاً، وهيكلية، وملزمة، يشمل كافة القطاعات والأنشطة على مستوى المؤسسة ككل، فهو عبارة عن مجموعة من الخطط الهادفة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن، مع توجيه واستعمال كافة الأساليب والسياسات والإجراءات لتحقيق ذلك بطريقة مثلى. كذلك فإن التخطيط لا يستبعد عنصر المخاطرة وتقديرها والتصدي لها، لزيادة استخدام الموارد المتاحة.

ينقسم التخطيط إلى تخطيط استراتيجي وتخطيط تشغيلي وأيضاً تكتيكي، فالتخطيط التشغيلي هو الذي تمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره قصير ويخدم عادة التخطيط التكتيكي، الذي تمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تقدمه³. أما التخطيط الاستراتيجي، هو التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة، التبصر بملامح الشركة في المستقبل، تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل، رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً، وتحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة⁴.

الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الإلكتروني

يندرج التخطيط الإلكتروني ضمن الجيل الثالث للمنح الأكاديمية والممارسات المهنية والأكاديمية. وبدأ منذ أكثر من أربعين سنة الاهتمام بالتخطيط الإلكتروني من طرف جهود الباحث Britton Harris وآخرون لتطوير نماذج محوسبة للمدن والعمل المتوازي من قبل Howard Fisher و Roger Tomlinson ومجموعة من الرواد الذين وضعوا الأسس

¹ _ Poonam Gandhi, **Business studies**, Published VK. Global publications Pvt.Ltd, Delhi, 2018, p.122.

² _ مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص.28.

³ _ أمل لطفي أبو طاحون، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.27.

⁴ _ علي محمد حسن بني مصطفى، التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات -قطاع الاتصالات الأردنية-، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.34.

الخاصة بنظم المعلومات الجغرافية الموجودة في كل مكان عن طريق استخدام تقنية (GIS). بدأ استخدام أجهزة الكمبيوتر في التخطيط في الستينات في عصر يتميز بارتفاع الدخل وإيمان واسع بفعالية تطبيق العلم والتكنولوجيا (قدم الباحث Klosterman 1994-1997 إجراء مناقشة تطبيقات الكمبيوتر في التخطيط). وقد انعكس هذا التفاؤل في التخطيط من خلال الاعتقاد بأن التكنولوجيا والكمبيوتر ستسمح للمخططين برقمنة كل مخططات في الكمبيوتر خاصة الجغرافية، كما أن استخدام نماذج شاملة لإعداد الخطط وتقييم المقترحات واختيار أفضل خيار للسياسة المتبعة. كما انعكس هذا التفاؤل للتخطيط الإلكتروني والتوجه له في الولايات المتحدة وذلك من خلال الجهود الطموحة من الحكومة الفدرالية لتطوير نماذج واسعة النطاق للحواسيب ونظم المعلومات المتكاملة والبديلة. في السبعينات، تم ادراج واختبار تكنولوجيا الكمبيوتر على التخطيط وذلك بسبب فشل النماذج المعتمدة وأنظمة المعلومات البديلة وإدراك التقنيات المتطورة المعتمدة على البرمجة الرياضية. أما في الثمانينات والتسعينات، قد تم تطوير ما يعرف بالحواسيب الصغيرة التي مكنت التكنولوجيا والمعلومات والأساليب المعتمدة على الكمبيوتر متاحة بسهولة للمخططين في جميع أنحاء العالم. وألهمت هذه التطورات التكنولوجية جيلا جديدا من المخططين لاكتشاف عدد من الأدوات التي يتم استخدامها وممارستها في عملية التخطيط، بما في ذلك الجداول البيانية، وأنظمة الخبرة.¹

في هذا الإطار، تم تقديم العديد من التعاريف حول مفهوم التخطيط الإلكتروني من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، ويرجع هذا الاهتمام إلى التطور التكنولوجي ومدى رقمنة المؤسسات الاقتصادية، ومن بين التعاريف المقدمة نذكر منها:

- **يعرف التخطيط الإلكتروني على أنه:** "التخطيط الذي يعني تحديد ما يراد عمله آتيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آتية وقصيرة الأمد"². يقصد من خلال هذا التعريف الربط بين متطلبات السوق ورضا الزبون وبين الخطط الموضوعة داخل المؤسسة بالاعتماد على مبدأ المشاركة.

- **كما يعرف التخطيط الإلكتروني على أنه:** "يركز التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإداراتها، كما تتجه نحو تحديد الاتجاهات الرئيسية لأعمال المنظمة ومعاملاتها ولا تركز على النواحي التفصيلية، كما تصبح القرارات مركزية بحيث يتم اتخاذها في أعلا المستويات

¹ Richard E. Klosterman, « E-Planning: Retrospect and Prospect », International Journal of E-Planning Research, volume 1(1), University of Lisbon, Portugal, January-March, 2012, pp.1-3.

² - موسى عبد الناصر ومُحمَّد قريشي، مرجع سابق، ص. 94.

الإدارية بالمنظمة"¹. من خلال هذا التعريف نجد أن التخطيط الإلكتروني يقوم على استخدام النظم والمعلومات والإلكترونيات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة على مستوى المنظمة ككل.

- كما يعرف أيضا على أنه: "هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة ولآنية وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط"². من خلال ما تم ذكره، نجد أنه يعرف بأنه تطور وامتداد للتخطيط التقليدي وتحقيق الأهداف.

من خلال ما تم سرده، يمكن القول أن التخطيط الإلكتروني عبارة عن مجموعة من الآليات والخطط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة بغية تحقيق جملة من الأهداف المسطرة مستقبلا، وذلك في إطار تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية ومراعاة مواكبة التحول الرقمي في كافة وظائف وعناصر الإدارة، وتحويل الخطط والقواعد من الطرق القديمة التقليدية إلى خطط وقواعد حديثة إلكترونية لمواكبة التطورات العالمية، بغية تحقيق التميز والاستمرارية والتطور.

الفرع الثالث: الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

قد يختلف التخطيط الإلكتروني E-Planning من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، حيث أن كلاهما ينصب على وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. إلا أنه توجد عدة اختلافات أساسية بينهما تتمثل في ثلاثة عناصر هي:³

1- الأهداف: إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة طويلة وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

2- تدفق المعلومات: إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير والخطط التفصيلية) كما هو الحال في التخطيط لتقليدي إلى التخطيط المستمر كما هو في التخطيط الإلكتروني.

¹ _ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص. 74.

² _ علي جاب الله مفتاح، "الإدارة الإلكترونية: الوظائف والمتطلبات والمعوقات"، مجلة الجامعة المغاربية، العدد: 11، الجامعة المغاربية التابعة لاتحاد المغرب العربي، طرابلس، 2012، ص. 142.

³ _ لمياء السعيد السلتي، "التخطيط الإلكتروني"، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، 09 ماي 2011، مقال منشور على الموقع:

<http://emag.mans.edu.eg/index.php?sessionID=23&page=news&task=show&id=219>، تاريخ الإطلاع:

2018/11/24

3- تقسيم العمل: إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية والتي تتمثل في قيام الإدارة العليا بعملية التخطيط، وقيام الإدارة الدنيا والتمثلة في العامل بعملية التنفيذ، بينما في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم جميع العاملين بالمساهمة في عملية التخطيط الإلكتروني.

لذا فإن التخطيط التقليدي يعتمد على التخطيط من أعلى إلى أسفل، في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

يوضح الشكل الموالي أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط "أعلى - أسفل" في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط "أفقي" في الإطار العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين، ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط. ولكن مع الانترنت والأعمال الإلكترونية، فإن هذا كله قد تغير وفي مقدمة ذلك ما يأتي:¹

أولا. الحاجة للتخطيط: في زمن وبنية الانترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل بحق في الزمن الحقيقي وفي الزمن الآني وبالسعة الفائقة، والبيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل، يكون السؤال هو: ما العمل مع الخطة؟ على الأرجح ستكون بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد عن سابقتها عن الخطة الأصلية، وإذا كان التخطيط ضروريا ومفيدا في الماضي عندما كانت البيئة مستقرة ويمكن تحديد متغيراتها مسبقا، فإن التخطيط في الوقت الحاضر سيكون غير ذي موضوع مع أسواق بعضها متغير بسرعة، وبعضها غير موجودة.

ثانيا. أفق التخطيط: إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الانترنت وبيئتها هي الأقرب أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيرى أو توجيهي عام وهذا ما تجده في شركات ذات المبدأ الأساس الواحد الذي يمثل مرشدها الاستراتيجي. ففي الممارسة على الانترنت فإن شركات مثل أمازون والياهو وإي باي (eBay) تنمو بسرعة فائقة تجعل الإدارة بمبادئها وقواعدها وأساليبها المعروفة لدى البعض متقدمة بشكل لم يسبق له مثيل.

ثالثا. قيود التخطيط في الممارسة: مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة وبالتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في السوق والتخصيص، وفي المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها:

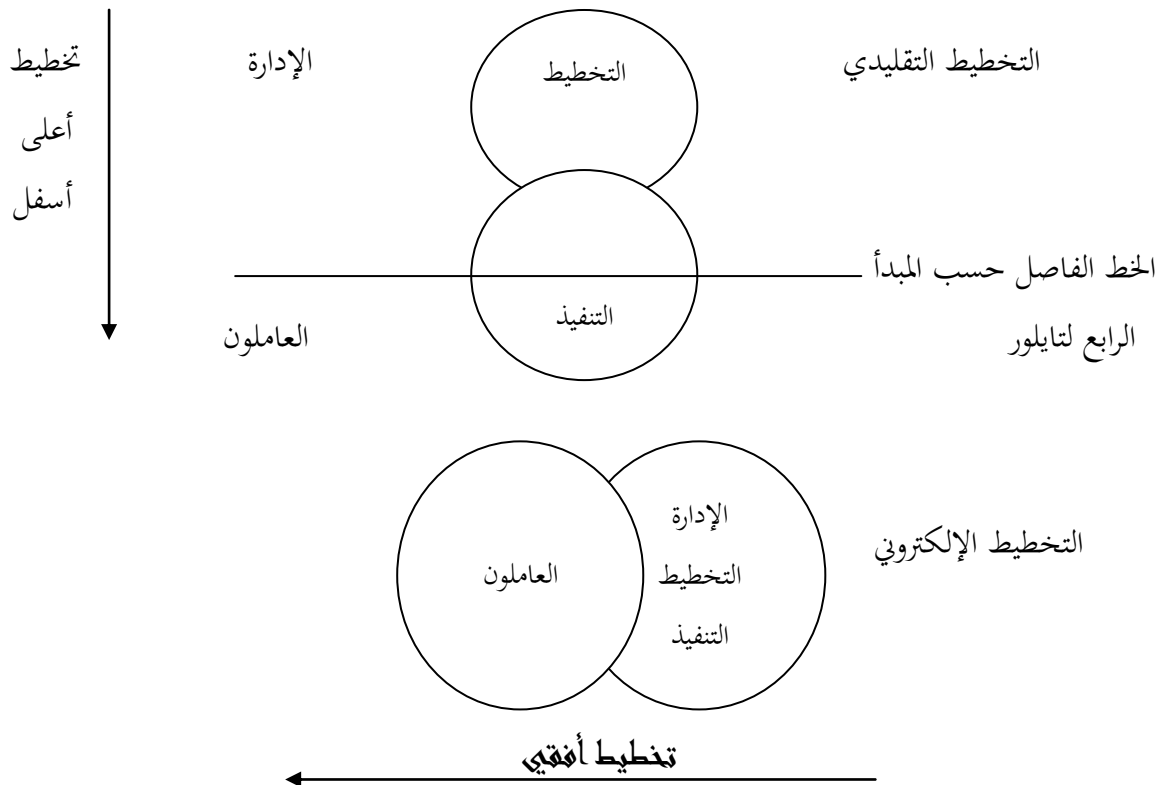
- إن التخطيط ينشئ التقييد ولصرامة المقيدة ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة؛

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص. 250-252.

- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغيير، ففي بيئة ذات تغييرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية؛
- إن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الحدس والإبداع؛
- إن التخطيط يركز اهتمامه على المنافسة التي تواجهها الشركة اليوم وليس على البقاء في الغد؛
- الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته الشركة، في حين أنه يقود إلى الفشل، فنجاح الشركة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل أنه قد يولد الإخفاق إذا ما اعتمد على نفس أساليب النجاح السابق.

ولعل ما يؤكد هذه الملاحظات هو أن الشركات الناجحة نفسها أصبحت تجد في التخطيط، رغم أهميته، ما يقيد القدرة الفعالة على التغيير السريع الذي تزداد أهميته في بيئة الأعمال اليوم.

الشكل رقم (10): "مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني"



المصدر: محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.250.

وفي نفس السياق، فإن التحول من القواعد والخطط التقليدية إلى الخطط والقواعد الجديدة، خلف جملة من الفوائد، والجدول الموالي يبرز هذا التوجه:

الجدول رقم (6): "من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة للتخطيط الإلكتروني"

الخطط والقواعد التقليدية	الخطط والقواعد الإلكترونية
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الديناميكية للتغيرات
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس	الأهداف عامة، غامضة وإهمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن
معايير الخطة أداء رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب لإنجاحه من أجل الشركة

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 254.

بناء على ما سبق، فإن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط ممتد للتخطيط التقليدي، ومرحلي، يمكن المؤسسة من مواكبة كافة التطورات العالمية والعولمة، خاصة الجانب الإلكتروني والرقمي، والاستفادة منه، وهذا في ظل متطلبات ومواكبة الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء الكلي والأداء التنظيمي بشكل خاص.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني لتحسين الأداء التنظيمي

من الوظائف الإدارية المهمة في المؤسسة الاقتصادية "وظيفة التنظيم"، إذ تعتبر الركيزة الأساسية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسات. ومع ظهور العولمة والتطورات التقنية والرقمية، تم إدخال تعديلات على هذه الوظيفة، بحيث تم الانتقال من الأساليب التنظيمية الإدارية إلى الأساليب التنظيمية الإلكترونية، أي التنظيم الإلكتروني. وفي هذا الإطار سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التنظيم التقليدي الإلكتروني، وكذا إبراز أهم العناصر التي يقوم عليها التنظيم الإلكتروني لتحسين الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف التنظيم

يعتبر التنظيم عنصر مهم من عناصر المنظومة الإدارية في المؤسسات والمنظمات، إلى جانب كلا من التخطيط، التوجيه، القيادة، والرقابة. ويمكن القول أن تعريف التنظيم من الناحية اللغوية: يقال "نَظَمَ" الأشياء "نَظْماً": أي ألفها وضم بعضها إلى بعض، ويقال "نظم" الشيء: أي نَظَّمَه، وتنظم الشيء: انتظم، أي تألف واتسق، فكل شيء قرنته بآخر أو ضمنت بعضه على بعض فقد نَظَّمْتَه، كما يقال تنظيم الشيء بمعنى "تأليف أجزائه المتآزرة لأداء غرض معين. والتنظيم مشتق من كلمة النظام، والنظام ما نَظَّمْت فيه الشيء كالحِيط يُنْظَم فيه اللؤلؤ وغيره، ويعني التنظيم أيضاً "الترتيب والاتساق"، أي أن كل ما يحقق التناسق والتوافق يطلق عليه تنظيم. وقد يكون من المفيد في هذا الصدد الإشارة إلى كلمة Organization كما وردت في قاموس أكسفورد Oxford Dictionary حيث تعني: تنظيمًا أو نظامًا أو مؤسسة، وبالنظر إلى معنى كلمة Organize نجدها تعني: ينظم، يرتب، ينشئ، يدير، أو يؤسس.¹

هناك ثلاث اتجاهات فكرية رئيسية تتعلق بتعريف التنظيم، حيث يتوقف كل تعريف على المداخل أو الاتجاه الذي يتخذه الباحث في الدراسة والبحث:²

1- الفكر الكلاسيكي (النظرية الكلاسيكية في التنظيم): من روادها (ايرويك، كونتر، اودونيل، ووكر... وغيرهم) فيقول ايرويك أن التنظيم هو تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد. أما كونتر وزميله اودونيل يعرفه على أنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود. ويتضح من التعريفات السابقة أن أنصار هذا الاتجاه ينظرون إلى التنظيم على أنه عملية تصميم هيكل أساسه تقسيم العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأجزاء لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ هدف مشترك.

2- الفكر الكلاسيكي الحديث: ومن أنصارها (مارش، سايمون، بارنارد... وغيرهم) التنظيم في نظر أصحاب هذا الاتجاه عبارة عن منظمة أي شيء ديناميكي متحرك لوجود الإنسان فيه. لذا فإنهم يركزون على السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد داخل المنظمة ودوافعهم وصراعاتهم وردود أفعالهم التنظيمية للصراعات. ويعتقدون العبرة بالفرد ودوافعه ونظام المجتمعات والحوافز والكفاءة المطلوبة تتحقق من خلال دراسة الفرد والمجموعة وليس من خلال التقسيم الموضوعي للعمل أو كونه مجرد هيكل بناء جامد.

¹ _ فتحي درويش عشيبية، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الطبعة 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2009، ص. 09.

² _ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار ياغا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 101-102.

3- الفكر التنظيمي (نظرية النظم): ومن أنصار هذا الاتجاه وليام سكوت ورنسيس ليكرمت وغيرهما الذين ينظرون إلى التنظيم بمعنى "منظمة" وأنها "نظام" عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها البعض ويجب التعامل مع النظام دفعة واحدة.

اختلف رواد الإدارة وعلماءها في وضع تعريف شامل للتنظيم أو التنظيم الإداري وذلك لشمول هذا المصطلح أو المفهوم على عمليات متعددة تهدف إلى تيسير الأداء بأسلوب يوصلنا إلى تحقيق الأهداف بأفضل وجه من الإتقان والسرعة والاقتصاد حتى أن مفهوم التنظيم اختلط في كثير من الأحيان مع مفهوم الإدارة بشكل عام. من هذا المنطلق يمكن إيراد مجموعة من التعريفات لمصطلح التنظيم والتنظيم الإداري اللذين سوف نستخدمهما هنا بمعنى واحد وذلك على النحو التالي: يمكن تعريف التنظيم بأنه: "وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية".¹

الفرع الثاني: تعريف التنظيم الإلكتروني

يعمل التنظيم الإداري الإلكتروني على إجراء تغيير بمستويات وشكل الهياكل التنظيمية بالمنظمات المعاصرة، وذلك لتحويلها من الهيكل التنظيمي الطويل باستخدام هياكل تنظيمية تميل للتفرطح، وتعد مشكلات الهياكل الطويلة بأغلب المنظمات لطول المسافات بين الإدارة العليا والعاملين مما أدى لوجود بعض المعوقات في التنسيق بين عمليات الاتصال. وتتطلب الإدارة الإلكترونية هياكل تنظيمية مرنة (هيكل تنظيمي إلكتروني*) تساعد على وجود قنوات جديدة لتدفق المعلومات بشكل أفضل ورفع كفاءة وفاعلية عمليات الاتصالات بالمنظمة، بالإضافة إلى المرونة لأحداث تغييرات وتعديلات بهياكل التنظيم نفسها لمواجهة العيوب والقضاء على مشكلات الإدارات.²

كما يستخدم مصطلح التنظيم الإلكتروني لوصف طريقة التحول الإلكتروني للمنظمات في عصر الإنترنت اليوم، بحيث تقديم تجارب افتراضية لمختلف الأنشطة التنظيمية بدلا من اللقاء الفعلي للقيام بذلك.³ قدم العديد من الباحثين توضيحات وتعريف حول هذا المصطلح من بينها:

¹ _ عبد الرحمن بن أحمد وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: أساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة 10، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص.128.

*: تعريف الهيكل التنظيمي الإلكتروني: يعتبر أحد مستلزمات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وقد يحمل الهيكل الإلكتروني في مضمونه النظري الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية وأخرى سائدة وثالثة فنية، فضلا عن توزيع الأدوار والمسؤوليات. للاطلاع راجع:

- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية -مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة-، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.344.

² _ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص.340.

³ _ <https://www.igi-global.com/dictionary/electronic-organization-e-organization-model/9485>, consulted on: 04-01-2019.

- يعرف التنظيم الإلكتروني على أنه: "الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية-الأفقية التي تحقق التنسيق الفني في كل مكان لإنجاز الهدف، وبذلك تتحول المنظمة من التركيز على الهياكل إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم"¹. من خلال هذا التعريف نجد أن التنظيم الإلكتروني يعمل على يعمل على توزيع السلطات والمهام في شكل أفقي ووفق تنظيم شبكي، والتركيز على هدف محدد وواضح.

- كما يعرف أيضا على أنه: "يعتمد التنظيم الإلكتروني على إجراء تغيير في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى أشكال أكثر مرونة، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية ذاتها؛ لمواجهة مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها"². من خلال هذا التعريف نجد أن التنظيم الإلكتروني هو الانتقال من الشكل الهرمي إلى أشكال أكثر مرونة للهيكل التنظيمي، أي التركيز على الهياكل التنظيمية وأشكالها وفق تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن التنظيم الإلكتروني عبارة عن توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات على كافة العناصر الموجودة بالمنظمة بغية تحقيق الأهداف الموضوعة والمسطرة. كما يعمل التنظيم الإلكتروني على الانتقال إلى التوزيع الشبكي-الأفقي وفق متطلبات الإدارة الإلكترونية، مع إحداث تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي أي الانتقال من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، إلى جانب تعديل الوحدات الإدارية.

يمكن توضيح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:³

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
- التشابك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الداخلية وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة. ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الأنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي؛
- اعتمادا على شبكات الأعمال والإنترنت، أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن؛

¹ - ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة 1، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع ودار الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.177.

² - أحمد فتحي الحيت ومحمد مفضي الكساسبة، "تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك"، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الثاني، العدد الرابع، جامعة نايف للعلوم الأمنية في المملكة العربية السعودية، 2013، ص.13.

³ - موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مرجع سابق، ص.94.

- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل، مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة، وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين: استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية، واستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب؛
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

الفرع الثالث: من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني

يمكن تحديد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الانترنت ومع التنظيم الإلكتروني، كالآتي:¹

1- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد. ومع أن الأشكال الأولى للتنظيم الشبكي قد وجدت قبل الانترنت وشبكات الأعمال، كما هو الحال في الشبكات المهنية أو غرف العمليات في المستشفيات أو في مشروعات أو فرق تطوير المنتجات، حيث أن كل مشروع هو بمثابة نسجة أو تشكيلة قوسية في التنظيم الشبكي تشارك به مجموعة تتفاعل وتعمل ثم تنحل عند انتهاء المشروع. ولكن مع الانترنت يصبح هذا التنظيم هو الشكل الأساسي السائد الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكتروني.

2- إن الانترنت يحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وتؤدي إلى الصلات الفائقة الآن (في الوقت الحقيقي) وفي كل مكان في الشركة. ولا شك في هذه الصلات الفائقة القائمة على الانترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدية، حيث الأعلى يحصل على المعلومات الأكثر والأغنى. وفي مقابل هذه الهرمية في الاتصالات والمعلومات، فإن الانترنت أدت إلى تجاوز هذه الهرمية نحو ما يمكن أن يطلق عليه بالاتصالية الفائقة كسمة أساسية مترافقة مع استخدام الانترنت والشبكة الداخلية بين العاملين في الشركة والشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة خارج الشركة مثل: الموردين والزبائن.

3- الشركات الافتراضية مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن. والواقع أن بعض الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا التنظيم بلا حدود وهو التنظيم الذي يكون تصميمه غير محدد بحدود عامودية أو أفقية، داخلية

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 240-247. (بتصرف)

(من خلال فرق عمل متعددة الاختصاصات والوظائف) أو خارجية (تشكيلات شبكية مع جهات خارجية متغيرة باستمرار) يفرضها هيكل محدد مسبقا. وفي كل الأحوال لابد لهذه الشركات من أن تتجاوز أشكال التنظيم التقليدية باتجاه التنظيم الشبكي والتنظيم القائم على الفرق الافتراضية بما يضاعف ليس فقط عدد المستويات التنظيمية وسلسلة الأوامر والسمة الرسمية في العمل أيضا، وإنما أيضا تقليص حجم التنظيم إلى مستوى الوحدات المصغرة اللامركزية والمستقلة بما يحقق مرونة عالية في التنظيم وفي الاستجابة للأطراف المختلفة داخل المنظمة (الإدارة-العاملين) وخارجها (الموردين والزبائن).

4- إن الإنترنت يؤدي إلى تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

- الأول: يتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية؛

- الثاني: استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب. وخلافا لنمط العاملين (محدودي التعليم والمهارة) في العصر الصناعي الذي أفرز أشكال التنظيم التقليدية، وإن نمط العاملين الجدد (من ذوي التعليم العالي من مهني وعمال المعرفة) لابد من أن يفرز أنماطا جديدة من التنظيم

إن نمط العاملين عن بعد، على أساس الحاسوب وشبكات الأعمال، فإنهم يرتبطون بشركة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر، وعلى علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع إداري مركز. كما أن هذا النمط من العاملين الذين يعملون بعيدا عن الشركات مع مرونة عالية في جداول العمل وموقعه يؤدي إلى الحد من السمة الرسمية للعمل بشكل لا يجعل منها ذات أهمية في علاقات العمل الذي يمكن أن تسودها هذا النمط من العمل. كما أن بعض هؤلاء الأفراد قد لا يعملون في الشركة وإنما يعملون لحسابهم الخاص ويقدمون خدماتهم عن بعد للشركة، لابد من التأكيد على أن كلا هذين النوعين من العاملين بحاجة إلى نمط جديد من الإدارة هي إدارة الذات ونمط جديد من التنظيم الأكثر مرونة مثل التنظيم الشبكي الفضفاض والعلاقات الأفقية الأكثر مرونة والخالية من العلاقة الهرمية الرأسية بين الرئيس-المرووس ونمط التنظيم بلا حدود.

5- إن الإنترنت بفعل التشبيك الواسع مع الزبائن أخذ يحول الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين. فإذا كان الزبون في العصر الصناعي يتعامل مع منتجات خطوط إنتاجية تمثل أفضل تخمينات الشركات لما يريده ويفضله الزبائن على أساس التفضيلات المتوسطة للزبون المتوسط، مما يجعل الزبون في الكثير من الحالات بلا خيارات حقيقية لأنه

يتلقى خياراته، مما يعرض أو يفرض عليه. ولكن هذا كله قد تغير مع الانترنت التي أخذت كما يقول أديان سلايوتزكي تجعل تحول السلطة من داخل الشركة إلى الزبون خارجها.

والجدول الموالي يبرز التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم وهو كالآتي:

الجدول رقم (7): "التأثيرات الأساسية للإنترنت على وظيفة التنظيم"

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي؛ - الهيكل التنظيمي القائم على الوحدات الثابتة؛ - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة؛ - التنظيم أعلى-أسفل؛ - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	- التنظيم المصفوفي أو المشروع؛ - الهياكل القائمة على الفرق؛ - تنظيم الوحدات المصغرة؛ - مخطط من اليمين إلى اليسار؛ - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات؛ - التقسيم الإداري التقليدي.	- التنظيم القائم على الفرق؛ - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية؛ - سلسلة الأوامر الخطية؛ - التنظيم أحادي الرئيس المباشر.	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية؛ - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً؛ - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفضيلية؛ - القواعد والإجراءات؛ - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً.	- السياسات المرنة؛ - الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات؛ - جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	- المركزية: السلطة في القمة؛ - اللامركزية: السلطة الموزعة.	- تعدد مراكز السلطة؛ - الوحدات المستقلة والفرق الدارة ذاتياً.
القياسية أو المعيارية	- تقسيم عمل كثيف؛ - قواعد وإجراءات أداء محددة؛ - سلوكيات موحدة في أداء المهام.	- التنوع في المهام؛ - توسيع العمل وإثرائه؛ - التمكين الإداري.

المصدر: زرزار العياشي، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد: 01، جامعة القادسية، العراق، 2013، ص.37.

من خلال الجدول نجد أن التنظيم الإلكتروني يسمح للمنظمة أن تنفتح أكثر على الزبائن والعالم الخارجي، كما يمكنها من الاتسام بصفة المرونة أكثر، وإدماج التكنولوجيا والرقمنة على كل المستويات التنظيمية والتقسيم الإداري بما يسمح من تطوير أداء المنظمات.

الفرع الرابع: تأثير تطبيق التنظيم الإلكتروني على المنظمة وتحسين الأداء التنظيمي

يعتبر التنظيم الإداري الإلكتروني أحد المتطلبات الإدارية الحديثة التي تهدف لإعادة البناء بتصميم تنظيم مناسب، ويتسم البناء التنظيمي للإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات التي تساعد من تطوير وتحسين الأداء التنظيمي للمنظمات. ويمكن تحديد أهم هذه السمات في الآتي:¹

- التفكير والتطوير لتوجيه عمليات صنع واتخاذ القرارات من منظور مجتمع المنظمة؛
- الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكين الإبداع والابتكار والمشاركة؛
- التركيز على أنشطة العمليات المنتجة للقيمة والتخلص من الأنشطة المهذرة للقيمة؛
- إتباع مبدأ التركيز واستثمار قدراتها المحورية لتحقيق أعلى إنجازات ممكنة؛
- استخدام منظم لتقنيات الاتصالات والمعلومات للتحويل التدريجي بالمنظمة الإلكترونية؛
- استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية وتنمية وحفز الابتكار والإبداعات؛
- تنمية الثقافة التنظيمية المحيية للتفكير والتواصل بشفافية؛
- التأكيد على قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وتنمية روح الفرق؛
- تفعيل القدرات المحورية وإطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق قدرة التنافسية؛
- استثمار القدرات لتكوين ميزات تنافسية من خلال بناء العمليات الفعالة وإنجازها؛
- تعزيز النظرة الاقتصادية لقياس الكلفة والعائد من كل نشاط إداري؛
- تنمية ودعم أخلاقيات قيم العمل الإيجابية لتنمية الثقافة التنظيمية الإيجابية؛
- تنمية وتحديد وتوظيف المعرفة وتيسير التعلم المستمر؛
- تنمية التفكير المنظومي والإدارة بالأهداف والنتائج.

إن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية التي تتسم بتعدد المشاكل واستبدال هياكل تنظيمية أخرى بما تؤدي إلى تدفق أفضل للمعلومات ودفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات المختلفة، مثال: على ذلك لابد من إنشاء وحدات إدارية جديدة أهمها:²

¹ _ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص. 346.

² _ محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، تطبيق الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المزايا، المعوقات، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الإمارات، 2017، ص. 47-48.

- 1- إدارة قواعد البيانات والمعلومات الإلكترونية: وتقوم هذه الإدارة بتجميع عدد أكبر من البيانات والمعلومات التي تتوفر أمامها من مصادرها الإلكترونية المختلفة، ومن ثم تقوم بتحليلها، حتى تتسنى الاستفادة منها بأفضل طريقة ممكنة؛
- 2- إدارة الدعم التقني للعميل: وتهتم هذه الإدارة بمساعدة العملاء من أجل مواجهة المشكلات والعقبات والقضاء عليها، ويتم ذلك عبر المحادثات النصية من خلال شبكة الإنترنت؛
- 3- إدارة علاقات العملاء الكترونياً: حيث إن الهدف الأساسي لهذه الإدارة الحفاظ على وجود أفضل علاقة للمنظمة مع عملائها، وكذلك زيادة عدد الزيارات التي تقوم بها هؤلاء العملاء على موقع الشركة أو المنظمة على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

تعد وظيفة القيادة من الأركان الأساسية التي يجب توفرها في المنظومة الإدارية، بحيث تتكامل مع الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، ومع ظهور التوجه الحديث الرقمي العالمي، حتم على المؤسسات الانتقال من القيادة الإدارية التقليدية إلى القيادة الإلكترونية وفق متطلبات الإدارة الإلكترونية، أي توجيه تعاملات الإدارة الأفراد نحو الرقمنة لتحقيق الأهداف. هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب من تعريف للقيادة، إلى الانتقال للقيادة الإلكترونية، مع تسليط الضوء على مدى مساهمة القيادة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات.

الفرع الأول: تعريف وظيفة القيادة

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والردائل، من غير ظلم أو إهمال، فالقيادة الإدارية تدفع المنظمة إلى إلمام وتحفيز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع وإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة، غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها. فبالإمكان قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية. وتعني القيادة لغة أن (القاد) أي نقيض (السوق) ويقال قيده بالإحسان، وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة العربية تحت كلمة قود والأقواد من الرجال أي الشديد العنق وسمي بذلك لقلّة التفاته، أي أنه إذا أقبل على شيء بوجهه ولم يكن يصرف وجهه عنه. أما المعنى

الاصطلاحي ووفقا لـ Oxford فيشير إلى معنى القيادة (Leadership) بأنها السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ دور القائد.¹

قدم في هذا السياق العديد من الباحثين والمفكرين توضيحات وتفسيرات حول مفهوم القيادة، من بين هذه التوضيحات والتعاريف نذكر مايلي:

- عرفت القيادة على أنها: "القوة التي تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بالأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والحفاظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد، وهي توظيف للمبادئ والوسائل من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق"². من خلال هذا التعريف نجد أنه يركز على القوة للقادة والسعي نحو تحقيق الأهداف.

- عرفت أيضا على أنها: "أن القيادة فن يكتسب وينمي، ويمارس بدرجات مختلفة من قبل أي شخص أن يكتسب فن القيادة وينميها بدرجات، إذا وجه بصورة صحيحة، وكان يتمتع بالإمكانات العقلية والبدنية الضرورية، وبذلك تتأثر مقدرة الفرد على القيادة برغبته في الدراسة والتمرين، والتطبيق لأساليب القيادة الصحيحة"³. يركز هذا التعريف على أن القيادة ممارسة يمكن أن تطور من خلال تمارين وأساليب معينة.

- كما عرفت على أنها: "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المعقدة. كما يعتبرها البعض أنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"⁴. يركز هذا التعريف على أن القيادة عمل جماعي يتطلب التنسيق بين كافة العناصر والقوى.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف للقيادة، يمكن القول أن القيادة هي القوة التي يتميز بها القادة الإداريين بحيث تخولهم من تطويرها وتنميتها من خلال الوسط والبيئة التي يعملون بها ووفق أساليب خاصة بذلك. وتختلف القيادة من شخص إلى آخر ومن موقف إلى آخر أيضا، فهي تقوم على توجيه كافة الأفراد والتعاملات الإدارية نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وبشكل متناسق وجماعي.

¹ _ قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار-، رسالة دكتوراه فلسفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص.06.

² _ شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، مجلة دراسات تربوية، العدد: 11، العراق، تموز 2010، ص.111-112.

³ _ ناريمان يونس لهلوب، القيادة التربوية الحديثة، الطبعة 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص.42.

⁴ _ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.05.

الفرع الثاني: تعريف القيادة الإلكترونية

مرت القيادة التقليدية بمدخلين أساسيين قبل أن تتحول إلى القيادة الإلكترونية وهما: المدخل الأول مدخل المهام، يركز على المهام وقوة التنظيم المتمثل بقوة المركز، وهو مدخل صلب موجه للكفاءة، أما المدخل الثاني فهو يركز على العاملين وهو يتسم بالمرونة يقوم على قوة الشخصية وكذلك قوة العلاقة بين القائد والعاملين، فالفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل. يمكن القول أن القيادة التقليدية، وضمن هذين المدخلين، حققت نجاحات وإنجازات كبيرة في مجال كفاءة الأداء والفاعلية. ومع تطور المنظمة والتغيرات التكنولوجية العائلة في المجتمع كان لابد أن تتأثر المنظمة بتلك التغيرات ومن ثم تغير أعمالها الإدارية إلى أعمال تقوم على الإدارة الإلكترونية، ومع ظهور مدخل القيادة القائمة على الزبون أو العميل أي قيادة قائمة على التفاعل بين القائد والزبون عن بعد، وهو ما يسمى القيادة الذاتية وهي الأكثر بروزاً في القيادة الإلكترونية.¹

وفي عصر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات، يلاحظ أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغير نمط القيادة التقليدية إلى الإلكترونية، ويظهر ذلك في تكوين قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة.² وفي هذا السياق، يطرح السؤال التالي: ماذا نعني بالقيادة الإلكترونية؟ حيث نجد أن أول من قام بتوليد هذا المصطلح واعتباره عملية إدارية هو استخدام التكنولوجيا والرقمنة، وتقنيات المعلومات المتقدمة مثل: استخدام البريد الإلكتروني وأنظمة إدارة المعرفة، التي تمكن من إنجاز العمال والقيادة بطرق جديدة في المنظمة. والغرض من القيادة الإلكترونية وفقاً لكل من (Avolio & Suinder, 2002)، هو توجيه العلاقة بين أعضاء المنظمة المحددة بواسطة هيكل تنظيمي وتعزيزها. كما قدم باحثون تعريف للقيادة الإلكترونية على أنها: "تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين".³

قدم أيضاً بعض المفكرين تعريف للقيادة الإلكترونية على أنها: "عملية تأثير اجتماعي، تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كلا من: المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل".⁴ من المتوقع أن القيادة الإلكترونية تتميز بفوائد معينة على خلاف

¹ _ أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد: 24، العدد: 04، العراق، 2016، ص. 3399.

² _ علي جاب الله مفتاح، مرجع سابق، ص 150.

³ _ Teresa Torres-Coronas & Mario Arias-Oliva, **Encyclopedia of human resources information systems: challenges in E-HRM**, (G) Global Publisher, United States of America, 2009, p.719.

⁴ _ Daniela Baglieri & Others, **Information Systems Management Organization and Control –Smart practices and effects-**, Springer International Publishing, Switzerland, 2014, p.265.

القيادة التقليدية مثل: زيادة المرونة- تكاليف أقل للمنظمة- طريقة أسهل لتوثيق العمليات، كما أن التعاون الإلكتروني بحاجة إلى توثيق كل شيء¹.

لتوضيح مفهوم القيادة الإلكترونية أكثر وإبراز مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في توجيه القيادة التقليدية نحو الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة، من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (8): "الأبعاد القيادية لتفعيل التحول نحو الإدارة الإلكترونية"

البعد	الدور القيادي
الرؤية	امتلاك رؤية واضحة المعالم عن مشروع الإدارة الإلكترونية، ودمج هذه الرؤية ضمن استراتيجية المنظمة والافتتاح بنظام العمل الجديد قبل تطبيقه
الدعم	الدعم والمساندة سواء من قبل القيادة العليا التي تتولى وضع السياسات العامة والاستراتيجيات أو من قبل القيادة التنظيمية التي تتولى تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية
الإقناع	بذل أقصى الجهود من أجل التغلب على معارضة المشروع من خلال التوعية والبرامج التدريبية في المجال التقني، وإبراز العوائد المتحققة بعد تطبيق هذا المشروع
اتخاذ القرار	إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، والعمل على تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية
الثقافة التنظيمية	دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية عند التخطيط للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لأن نقل التكنولوجيا يعكس ثقافات مختلفة وتحديد التغيرات المطلوب إحداثها في قيم ومعتقدات العاملين وسلوكياتهم في العمل والتي تمثل فجوة ثقافية يجب التغلب عليها لنشر ثقافة العمل الإلكتروني
التدريب	تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية والتأهيلية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات السلوكية والإدارية لممارسة العمل الإلكتروني
التجديد وسرعة الاستجابة	التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال المختلفة وفق مستجدات البيئة الحديثة، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية الطارئة

المصدر: فريد كورتل وأمال يوب، "القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الإلكترونية"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتمنية، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2 لويسي علي -الجزائر-، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح -الأردن، كتاب المؤتمر، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص.72-73.

ومنه فإن القيادة الإلكترونية قائمة على توليفة (عمليات-سياسات-استراتيجيات-معلومات...)، تعد وظيفة أساسية في المؤسسة، إذ يمكن اعتبارها المحرك الأساسي لتسيير وظائف المؤسسة، تقوم على الانتقال من الأساليب

¹ Nadine Poser, **Distance Leadership in international Coporations –Why organizations struggle when distances grow-**, Springer Gabler Publisher, Wiesbaden, German, 2017, p.57-58.

والطرق التقليدية والتحول نحو الأساليب والطرق الحديثة التكنولوجية ونظم المعلومات الرقمية. كما تساهم القيادة الإلكترونية في تطوير صفات القادة من جانب شخصي وسلوكي ليوكب التكنولوجيا، وبالتالي بروز مصطلح القائد الإلكتروني ليحل محل القائد التقليدي، كل هذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة والتميز.

الفرع الثالث: أبعاد القيادة الإلكترونية المعتمدة لتطوير الأداء التنظيمي

إن انتقال الشركة إلى أن تصبح ذات أعمال إلكترونية لا بد من أن يؤثر في طريقة تأدية أعمال الشركة المالية والتسويقية وإدارة عملياتها الإنتاجية وكذلك إدارة علاقتها مع العاملين والموردين بالإضافة إلى تغيير أعمالها الإدارية وبالتأكيد تغيير نمط القيادة من التقليدية إلى الإلكترونية، وتقوم على الثلاث أبعاد التالية:¹

1- القيادة التكنولوجية الصلبة: أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزاي وخصائص التكنولوجية. وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الوصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل. وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان سواء في آسيا أو أوروبا يمتلك نفس القدر من المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب المحمول ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو بالموردين والشركاء الآخرين عبر الشبكة الخارجية من أجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرار الذي يكون أكثر كفاءة وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا. والقيادة القائمة على بعدها الأساسي الأول المتمثل بتكنولوجيا الانترنت تتسم بالآتي:

أ- إنها قيادة حس التكنولوجيا: فالتغيير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الانترنت يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزايا لتكون جزء من الميزة التنافسية للشركة.

ب- حس الوقت على الانترنت: إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة. فالأن الانترنت يوفر القدرة على تصريف الأعمال في أي وقت بالليل والنهار. فإن حس الوقت على الانترنت لا بد أن يتجاوز أفكارنا حول إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، وتخطي الاستجابة المحكومة بالفاصل الزمني المطلوب.

¹ _ راجع كلا من:

- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 328-336. (بتصرف)

- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص. 268-275. (بتصرف)

ج- حس الطوارئ: إن الأنترنت لم تؤثر على تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط من خلال المزايا والخصائص الفائقة في الاتصالات والتشبيك والموجة الخلوية وغيرها، بل إن التغيير الأساسي الآخر تمثل في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقدمة. والواقع أن حس الطوارئ تنامي وتعزز ليس فقط على صعيد الفرد الذي يمكن في كل لحظة أن يواجه إشعارات بالتسريح أو التحويل إلى نمط أعمال جديدة أو حتى تحويله إلى عامل عن بعد، أو على صعيد الشركة التي تتعرض لتغييرات واسعة وعميقة بشكل سريع وإنما أيضا على صعيد الصناعة ككل.

2- القيادة البشرية الناعمة: إن ما يثير الاهتمام حقا، هو أن القيادة الإلكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا على التكنولوجيا. إن القيادة الإلكترونية المرتكزة على التكنولوجيا ينقصها بعض الأمور وذلك راجع ل:

أ- إن التكنولوجيا الأرقى المتمثلة بالأنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي الذي يمكن إعدادهم في وقت محدود؛

ب- إن الكثير من العاملين سيعملون مع الأنترنت وفق نمط العمل عن بعد، وهؤلاء لن تربطهم البنية الواحدة.

والجدول الموالي يبرز القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري:

جدول رقم (9): "القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري"

القائد	الشرح
القائد الزبوني	القائد الإلكتروني لن يكون قائدا زبونيا بأساليبه السابقة القائمة على السعر الأقل فقط أو الجودة الأفضل فقط أو بالاستجابة الأسرع فقط، أو الخصوصية الأكثر أمانا فقط... إلخ، بل بكل هذه العوامل المجتمعة. بحيث بعض الشركات تحدث هذا الضغط في العلاقة مع الزبون وأخذت تعامل زبائنهم كعاملين فيها.
قائد عمال ومهني المعرفة	وهو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن قرب أو بعد. فهؤلاء العاملون أصبحوا شأنهم شأن الزبائن يمكن أن ينقلوا بسهولة قدراتهم ومعارفهم إلى خارج الشركة. وأيضا توفير تسهيلات ومنافع ومزايا للعاملين ليكونوا عاملين ذوي ولاء داخل الشركة. وبالتالي فإن المطلوب مع العاملين الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم وعدم فقدانهم.
القائد التنافسي	بيئة الأعمال تفرض المنافسة القوية، وبالتالي زيادة عدد المنافسين، هذا ما يجعل القائد موجهها للمنافسة. وبناء على هذا فالقائد التنافسي مطلوب منه أن يتسم بقدرة على الأداء التنافسي، وذلك بأن يكون الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين، والأفضل في خدمة شركائه العاملين-الموردين-الزبائن-المنافسين، كما لا بد أن يكون أكثر قدرة على التقليد الابتكاري.
القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة	إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية. (لا بد أن يتصف القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة بجملة من الصفات أهمها: الأسرع حركة+ متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل+ كثيف التركيز...)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية -الاستراتيجية، الوظائف، المجالات-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 332-335.

3- القيادة الذاتية: تقليديا أن التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من أجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية، وإن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الانترنت. إن هذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لا بد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده الذاتية من حيث نقاط القوة و الضعف، وإنما أيضا لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما مطلوب الآن وفي كل مكان. فالشركة تعمل على الانترنت وفي زمن الانترنت بكل ما يعنيه ذلك من تفاعل آني وفوري مع الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى على الشبكة. وتعد البيئة الإلكترونية نقطة البدء في التأثير في الذات، حيث أن هذه البيئة تؤثر في خصائص الذات الأساسية: الاتجاهات-الوعي-المؤهلات، والتي لا بد من أن يحدد القائد ومع التفاعل مع هذه البيئة أنشطة إدارة الذات التي يمكن أن تتمثل في: إدارة التوتر، إدارة الوقت، حل المشكلات، صنع القرار، والتفكير الاستراتيجي.

المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية وتحسين الأداء التنظيمي

من الوظائف الأساسية التي تدعم العمليات الإدارية وتعمل على المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه، هي وظيفة "الرقابة"، حيث تتحكم هذه الأخيرة في كافة الوظائف الأخرى، وبما أن المؤسسات بصدد مواكبة التوجه الحديث الرقمي القائم على الإلكترونيات والتكنولوجيا، لابد عليها من التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الإلكترونية. لذا سيتم التطرق في هذا المطلب لتعريف الرقابة التقليدية، وإبراز الانتقال إلى الرقابة الإلكترونية ومفهومها، مع توضيح مدى مساهمة الرقابة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الرقابة التقليدية

تعد الرقابة أداة هامة إدارية، فلا تخلو مؤسسة ناجحة من نظام رقابي ضابط لكافة أنشطتها، فهي تهدف إلى الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، وتسعى إلى منع حدوثها أو تلاشي تأثيرها، وبالنظر في المفهوم اللغوي لمصطلح الرقابة، نجد أن ابن منظور في لسان العرب قال بأن الرقيب هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، والترقيب تعني الانتظار، وجاء الرقيب بمعنى المنتظر والحافظ، أما اصطلاحاً: يقصد بالرقابة المحافظة على الشيء وصونه وحراسته، كما تعني الاحتراز والتحوط والمراعاة.¹

كون الرقابة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة (التخطيط-التنظيم-التوجيه-القيادة)، فأهميتها كبيرة من حيث التحكم في كافة العمليات الإدارية وتصحيح الانحرافات التي تظهر من خلالها، حيث تعمل على تحقيق الأهداف وممارسة الأنشطة، وتوفير بناء قوي. لدى ازداد اهتمام الباحثين والمفكرين بهذه الوظيفة، حيث حاول العديد تقديم جملة من التوضيحات والتفسيرات الخاصة بمصطلح الرقابة، نتيجة لأهميتها وتفسير معناها. ومن بين التعاريف المقدمة من طرف الباحثين والمفكرين نذكر منها:

1- من أقدم التعاريف المقدمة وأشهرها من طرف العالم الإداري هنري فايول Henri Fayol في كتابه الإدارة الصناعية والعامة: "أن الرقابة تقوم بالتأكد من كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات"². يركز هذا التعريف على أن الرقابة تشخيص للواقع من نقاط قوة أو ضعف وتصحيح الأخطاء.

¹ _ أحمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا (بالاشتراك مع جامعة الأقصى)، غزة، فلسطين، 2016، ص.11.

² _ موفق حديد مجذ، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص.237.

2- تعرف الرقابة أيضا وفقا لتقرير معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة تحت عنوان (الرقابة معناها وانعكاساتها على الأداء المهني للمراجعة الداخلية) على أنها: "الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج تتم حسب المعايير المحددة، وأن الانحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها وتحديد المسؤولية عنها، وتتخذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها، وبذلك ترتبط وظيفة الرقابة بكل من وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم. وهكذا فإن الرقابة هي نتاج عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه السليم بواسطة الإدارة"¹. من خلال هذا التعريف نجد أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف الإدارية الأخرى (تخطيط-تنظيم-قيادة)، وتصحيح الانحرافات.

3- كما تعرف الرقابة على أنها: "شأنها شأن وظائف إدارة الأعمال الأخرى، بأنها وظيفة يمارسها المدير أيا كان مستواه الإداري في المشروع، من الرئيس الأعلى حتى رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو المكتب وذلك في حدود الخطط والسياسات التي له سلطة وضعها وتقريرها، وإن كان تدرج السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة وما يتبعه من تدرج المسؤولية عن الأداء يؤدي إلى اختلاف طبيعة ونطاق ممارسة وظيفة الرقابة وكذلك اختلاف أساليب وطرق ممارستها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر"². نجد أن هذا التعريف يركز على كون الرقابة وظيفة تمارس من الرئيس الأعلى، أي التدرج في السلطات والمستويات.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن وظيفة الرقابة تعد وظيفة أساسية ومكملة للوظائف الإدارية الأخرى (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة)، كذلك الوظائف التشغيلية (المالية، الإنتاجية، التسويق، الموارد البشرية). تحكم الرقابة كافة العمليات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها، حيث تعمل على تشخيص الأوضاع من أجل الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، مع تصحيح الانحرافات التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الكلي. كما تنطلق وظيفة الرقابة من المستوى الأعلى أي المدير إلى المستوى الأدنى لتشمل كافة المستويات الإدارية، والتدرج في السلطات والمسؤوليات. وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وزيادة ربحيتها في السوق الذي تنشط فيه.

ومن أهم الأمور التي تسهم في أهمية العملية الرقابية في المؤسسة:³

- كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الانجاز يسير حسبما هو مقرر له؛

¹ _ رائد محمد عبد ربه، المراجعة الداخلية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.13.

² _ علي فلاح الزعبي وأحمد دويوين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.322.

³ _ كبلوني حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية -دراسة استبائية لعينة من المؤسسات الاقتصادية-، مذكرة ماجستير، تخصص: محاسبة، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوكرة، بومرداس، 2015-2016، ص.5-6.

- كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يحدث هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر. كما تساعد في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها؛
- كونها عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المؤسسة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات. كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة: الأفراد-الأموال-الأجهزة-المواد-مصادر المعلومات-السياسات-الخطط، وغيرها. وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.

الفرع الثاني: من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الإلكترونية

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، والخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، الموردين، والمستهلكين. فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة¹. تعتبر الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي وليس وفق الرقابة التقليدية الموهة للماضي، إذ تعمل الشبكة الداخلية كقناة آنية لنقل المعلومات، كما يساعد التشبيك المدير على التدخل لمعالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم².

تعرف الرقابة الإلكترونية على أنها: "هي رقابة آنية وعملية مستمرة تقوم بالمقارنة المستمرة والتحديث المستمر عما تم إنجازه والكشف المستمر عن الانحراف أولا بأول بما يحولها إلى تدفق في حركة ديناميكية بدلا من رصيد ثابت على الأقل ضمن الفترة الواحدة لمعرفة ما هو مخطط وما هو فعلي أولا بأول، كما أن الرقابة الإلكترونية تصبح أكثر قدرة على معرفة التغيرات الخاصة بالتنفيذ في الوقت الحقيقي. فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو بعد التنفيذ، وبالتالي على اتجاهات النشاط باتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح"³.

¹ - عيدوني كافي وبن حجوبة حميد، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر 2017، ص.226.

² - قيس زهير عبد الكريم جعفر، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة دائرة تكنولوجيا المعلومات بوزارة العلوم والتكنولوجيا ببغداد-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 100، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2014، ص.132.

³ - منال محمد درويش سبحي، تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات رياض الأطفال بالملكة العربية السعودية في ضوء دراسة الواقع الراهن، رسالة دكتوراه الفلسفة، قسم العلوم التربوية، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص.41.

إن الرقابة في الإدارة الإلكترونية تتميز بأن المعلومات تسجل فور التنفيذ أو قبلها، وتكون لدى المدير عند التنفيذ، وبالتالي يمكن أن يتعرف على النشاطات غير المقبولة مباشرة، ومن ثم يمكن أن يتخذ الإجراءات التصحيحية، ويقوم بتوجيه المنفذين عبر الشبكة الداخلية (الانترنت) بشكل فوري، وبالتالي يتمكن من معالجة الانحرافات، وتتنفى بذلك الفجوة الزمنية، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة الإلكترونية يتاح لها شبكة خارجية تمكنها من التعرف على المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على العمال، كما تتمكن المؤسسة من خلالها التواصل مع المؤسسات الأخرى ومع المستفيدين منها، وبالتالي فهي تشركهم في الرقابة لإنجاز أعمالهم وطلباتهم، وذلك في علاقة فورية وبلا حدود.¹

يمكن القول أن مفهوم الرقابة الإلكترونية يتمثل في:²

- أن عملية الرقابة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتتجاوب مع المستجدات على العملية التخطيطية؛
 - أن عملية الرقابة تتم في الوقت الحقيقي أي انخفاض الفجوة الزمنية بين تنفيذ المستهدف والرقابة عليه؛
 - أن الرقابة الإلكترونية واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية تجعلها تؤدي دورا تشاركيا مهما في التخطيط؛
 - هي رقابة آنية أكثر منها رقابة على الماضي، مما يقلل المفاجآت الكبيرة في المنظمة؛
 - هي رقابة على النتائج أكثر منها رقابة على المدخلات والعمليات.
- بناء على ما تقدم يأخذ مفهوم الرقابة الإدارية الإلكترونية ثلاثة أبعاد أساسية:³
- البعد الأول: يتصل بالمراقبة والمراجعة وتصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة بهدف تحسين كفاءة الأداء وخفض التكاليف باستخدام أجهزة وبرمجيات الحاسوب والتقارير المستخرجة؛
 - البعد الثاني: يتصل بأمن وسلامة الأجهزة والبرامج، أي ما يخص حماية النظام من كل أشكال التخريب والاختراق والاستخدام غير الشرعي والنفاذ غير المخول إلى قواعد البيانات بالإضافة إلى جرائم الحاسوب والانترنت؛
 - البعد الثالث: يتصل بتقسيم أنشطة وعمليات نظام الرقابة الإداري الإلكترونية وتحليل نتائج التكاليف من منظور شامل ومتكامل انسجاما مع حقيقة أن من غير المفيد وغير العملي وجود نظم باهظة لتكاليف، حتى ولو كانت هذه النظم ناجحة بمعايير الكفاءة والفعالية والمرونة التشغيلية.

وللتمييز بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية نوجزها في الجدول الموالي:

¹ - فاطمة محمد سعد المريح، تطوير الإدارة الجامعية بجامعة الكويت في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعايير الجودة، رسالة دكتوراه فلسفة غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، 2012، ص.101.

² - محمد الجيزاوي، الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق، الطبعة 1، E-Kutub Ltd للنشر، لندن، 2018، ص.216.

³ - حسن عفيف العرايشي، واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني -قطاع غزة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا (البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا)، غزة، فلسطين، 2015، ص.41-42.

جدول رقم (10): "الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية"

المكونات الرقابية	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
الإطار الزمني	موجهة للماضي بعد التخطيط والتنفيذ	قبل التنفيذ أو عنده (بالتقارير بدل التقارير)
الأسس	قائمة على المساواة والعلاقات الرسمية	قائمة على تأكيد الثقة (وهذا يقلل من الجهد الإداري المطلوب للرقابة)
النوع	دورية (متقطعة)	مستمرة
المخاطر	توقع مفاجآت ومخاطر نتيجة لعدم استمراريتها	درجة عالية من الأمان (هناك معرفة بكل مستجدات العمل أولاً بأول وهذا يقلص كثيراً المفاجآت ويوفر مستلزمات مواجهتها)
النطاق	نطاقها ضيق (هناك أشخاص معينين يقومون بعملية الرقابة)	واسع (تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير)
التوجه	تركز على الإجراءات والأنشطة والمدخلات	تركز على النتائج

المصدر: أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة بابل للعلوم الانسانية، المجلد: 24، العدد: 4، جامعة بابل العراقية، العراق، 2016، ص. 3401.

من خلال الجدول، يمكن القول أن الرقابة الإلكترونية أكثر أمن من الرقابة التقليدية، كونها تحمي المؤسسات والمنظمات من المخاطر والاختلالات التي من الممكن أن تظهر خلال العمليات الإدارية، كما أن الرقابة الإلكترونية تتعدى حدود المنظمة أو المؤسسة بحيث توفر رقابة خارجية أيضاً.

الفرق الثالث: مميزات تطبيق الرقابة الإلكترونية

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان وبتكلفة ووقت محدودين). وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها كالآتي:¹

1- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالتقارير بدلاً من الرقابة بالتقارير.

2- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية بما يولد تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلاً من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري وإن تبني أسلوب الرقابة المستمرة بالأسلوب التقليدي لأنه

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 346-350.

- سيكون بطيئاً ومكلفاً. وفي حالة وجود مواد متنوعة كثيرة وحركة مستمرة فيها سيكون من الصعب جداً متابعتها من خلال الرقابة المستمرة بدون اخطاء وتكلفة كبيرة بالوقت والجهد والمال.
- 3- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الدورية. فلا شيء يتفاقم داخل لشركة دون معرفته أولاً بأول، هذا ما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
- 4- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتخفف العلاقات القائمة على الثقة، هذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة. فمع القدرة على المتابعة الفورية، فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار جهده الرقابي والاحتكاك على أساسه مع العاملين، كما يحدث عدة في الأسلوب التقليدي في الرقابة.
- 5- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية (Extranet)، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد، وهذا ما لم يكن ممكناً في السابق.
- 6- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج. فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- 7- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير، فهي نخط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال الشركة.

الفرع الرابع: أساليب تطبيق الرقابة الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي

- تتضمن الرقابة الإلكترونية الرقابة على الأجهزة وأساليب الرقابة على التطبيقات، حيث تتمثل هذه الأجهزة في الحاسوب، وتهدف وسائل الرقابة إلى الحماية ضد حدوث الأخطاء في تداول البيانات دخل الأجهزة وتأكيد سلامة ودقة الأجهزة ومعالجة البيانات فضلاً عن وسائل الرقابة التفصيلية، وعليه يجب على المدقق أن يكون ملماً بشكل عام بتلك الأساليب الرقابية، التي تنقسم إلى:¹
- 1- أساليب رقابة لإمكانية التوصل إلى النظام، بحيث يجب التحكم في وسائل التواصل بأي من الأجهزة وملفات البيانات، كما يجب إتباع إجراءات التشغيل اللازم لحماية الملفات والبرامج ضد احتمالات الضياع والتلف أو سوء الاستخدام. وتتضمن هذه الإجراءات مايلي:
- أساليب رقابة دخول غرفة الحاسوب،

¹ _ فائز عبد الحسن جاسم، "استخدام الرقابة الإلكترونية في الحد من تسجيل العمليات غير القانونية في البطاقة التموينية -نموذج مقترح لبرنامج رقابة إلكترونية-"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 14، العدد: 03، جامعة الكوفة، العراق، 2017، ص. 1116-1117.

- أساليب رقابة استخدام ملفات الحاسوب،
 - معايير وصيغة العمليات وتحويل لبيانات إلى لغة الآلة،
 - أساليب رقبة تشغيل لأجهزة واستخدام البرامج،
 - حماية مادية للأجهزة والملفات من الاحتفاظ بالملفات الاحتياطية وتوفير أجهزة معدات طوارئ.
- 2- أساليب الرقابة على التطبيقات التي تتناولها المؤسسة ضمن الضوابط التي وضعها المعيار الدولي 315.
- 3- أساليب الرقابة الوقائية التي تصمم لمنع الأخطاء الممكن حدوثها خلال تداول البيانات المحاسبية والإلكترونية قبل وقوعها. ومن أهم تلك الوسائل:
- اعتماد البيانات الداخلية،
 - أساليب رقابة تحويل البيانات،
 - استخدام نماذج متابعة الأرقام،
 - استخدام اختبارات التنقيح المبرمج،
 - اختبارات النطاق.
- 5- أساليب الرقابة التحذيرية وهي تهدف إلى تحذير العاملين في مركز الحاسوب عن وقوع أخطاء فهي تشير إلى الأخطاء أثناء حدوثها وبالتالي يتطلب الأمر اتخاذ إجراءات لتصحيح تلك الأخطاء.
- 6- أساليب الرقابة العلاجية: وتهدف إلى مساعدة المختصين في فحص وتصحيح الأسباب التي أدت إلى حدوث الأخطاء التي تم اكتشافها خلال مراحل معالجة البيانات، وتستخدم للتأكد من تصحيح العمليات التي حدثت فيها الأخطاء وإعادة إدخال البيانات الصحيحة لهذه العمليات لمعالجتها.

المبحث الثاني: الوظائف التشغيلية للإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التنظيمي

إن التطور الكبير الذي تشهده المؤسسات سواء الحكومية، منها أم الخاصة في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات أثر على جل المجالات والوظائف داخل المؤسسة وخارجها، بحيث أدى إلى الانتقال من الوظائف التشغيلية التقليدية (المالية-الإنتاجية-التسويقية-الموارد البشرية)، إلى الوظائف التشغيلية الإلكترونية (المالية الإلكترونية-الإنتاجية الإلكترونية-التسويق الإلكترونية-الموارد البشرية الإلكترونية). وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث، والتعرف على تأثير كل وظيفة وتحسينها للأداء التنظيمي.

المطلب الأول: الإنتاج الإلكتروني، والأداء التنظيمي

يعتبر الإنتاج من الوسائل المعروفة منذ القدم، وله علاقة بكافة المجالات، إلا أن الثروة الرقمية والإلكترونية أدت إلى تحويل الإنتاج من التقليدي إلى الرقمي والتكنولوجي، وهذا التحول كان له أثر على الأداء الكلي للمؤسسة على العموم والأداء التنظيمي على وجه الخصوص. لذا نسعى من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم الإنتاج الإلكتروني، وآلياته المستخدمة في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم الإنتاج الإلكتروني

تنسب أقدم الاهتمامات بإدارة العمليات والإنتاج إلى الحضارة البابلية، حيث سطر الملك البابلي حمورابي في أولى القوانين التي أولت الإنتاج والجودة والاتقان في العمل أهمية خاصة. ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه، وكان للناتج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانبا من التطور الذي حدث في مفاهيم الإنتاج وفلسفته وأدواته، ويعد الاقتصادي آدم سميث أول من أهتم باقتصاديات الإنتاج، حيث تناول في كتابه ثروة الأمم المزايا الاقتصادية المترتبة على تقسيم العمل من حيث تنمية المهارات وتطوير القابليات الانتاجية وتوفير الوقت الضائع واستخدام العدد والآلات المتخصصة. وقد اعقب آدم سميث كل من روبرت أوين، وتشارلز بابيج، وهنري تاون الذين طوروا الأفكار التي جاء بها آدم سميث. ويمكن عد فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية الحديثة، فهو أول من فكر ووضع أسس علمية وقواعد منظمة لتطوير وظيفة الإنتاج. وقد تبع تايلور الكثير من العلماء في أمريكا وأوروبا والذين ساهمت كتاباتهم في صياغة معالم وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، حتى أصبحت مجالا واسعا للدراسة.¹

إن وظيفة الإنتاج باعتبارها الوظائف الرئيسية في منظمات الأعمال هي تلك العملية التي يتم بمقتضاها خلق منتجات (سلع أو خدمات أو أفكار) لها قيمة نفعية بأقل تكلفة ممكنة. ومع أن هذه الوظيفة من اختصاص المؤسسات الصناعية، إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، فالإنتاج هو مجموعة العمليات الهادفة التي تعمل على تحويل المواد الأولية والمواد المساعدة باستعمال مدخلات أخرى (يد عاملة، عمل الآلات والطاقة...) إلى منتجات نهائية من سلع وخدمات تكون مطلوبة من طرف زبائن المؤسسة وقادرة على إشباع رغباتهم. ويبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتجات واحترام رغبات المستهلكين.²

¹ - محمد عبد الوهاب الزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات - منهج كمي تحليلي -، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص. 09-10.

² - مهني بوريش، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين -دراسة حالة مؤسسة تصنيع وتوزيع الحليب Tchin-Lait/Candia بجاية-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012، ص. 54.

فمع التطورات الحديثة، تزايد الاهتمام أكثر بوظيفة الإنتاج في المؤسسة، والعمل على تطويرها وتحسينها، حيث يساهم التقدم التكنولوجي في دعم الانتاج في المنظمات من خلال ما يقدمه من تسهيلات من شأنها أن تساهم في حل التعقيد والتداخل الذي تشهده وظيفة الإنتاج. وبذلك فهي تساهم في زيادة وتطوير الانتاج وتحسين جودته، ومن هذه التطورات توفير نظم معلومات متطورة وكفؤة تعمل على خدمة العملية الإنتاجية بدءاً من معرفة كمية الإنتاج المطلوبة وتحديد الاحتياجات من المواد الأولية ومراقبة الخط الإنتاجي ومتابعة العملية الإنتاجية¹.

يتميز الإنتاج الإلكتروني الحديث بتجميع الوحدات والخصائص الإلكترونية، حيث يتم تجميع مجموعة واسعة من المكونات الإلكترونية والكهربائية والميكانيكية لتشكيل وحدات أو أجهزة التشغيل². كما أن الإنتاج الإلكتروني الذي يركز على المكونات الإلكترونية يتم بشكل أساسي من قبل الشركات الأجنبية مثل: Hewlette-، Motorola، Packard (HP)، Hitachi، Matsushi، Siemens³.

يهدف نظام وظيفة الإنتاج الإلكتروني، كما تهدف نظم الموارد البشرية والتسويق والمشتريات، إلى تحقيق أقصى ربح ممكن للمشروعات عن طريق القيام بالمهام الموكلة إليهما بأعلى درجة من الكفاءة، حيث تهدف إلى الحصول على أقصى ما يمكن من مواد أو عملاء بأعلى درجة من الجودة ويجب على الإدارة تبديل الرأي والمعلومات في سبيل تحقيق التناسق وإبراز العلاقات بينهما، وعلى نظام الانتاج إحاطة الإدارات المعنية بخططها قبل تنفيذها بمدة كافية، وبذلك تعطي الفرصة لكي تقوم بالتخطيط السليم، ومن ناحية أخرى يجب أن تقوم بتزويد إدارة الانتاج بالمعلومات عن المواد الجديدة وطرق الانتاج. ويمكن تحديد أهم أهداف نظام الإنتاج الإلكتروني في الآتي⁴:

- الوصول إلى إرضاء المستهلك والعملاء والجمهور المستفيد الذي يعد أحد معايير تقييم الكفاءة؛
- الحصول على الإنتاجية المرتفعة والمحافظة على الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة؛
- زيادة حجم الانتاج وزيادة معدلات الربحية ولتجديد والتطوير للمنتجات والخدمات الحالية؛
- قياس مدى قدرة النظام على التكيف مع البيئة المحيطة والتفاعل معها لتحقيق أهدافه؛
- تحسين مستوى جودة الإنتاج المتميز والتوسع نحو نظم الانتاج الكبيرة الواسعة وتخفيض كلفته.

¹ _ عبد الناصر ملك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.211.

² _ Wilfried Sauer & Others, **Electronics process technology-production, Modelling, Simulation and Optimisation-**, Springer-Verlag London limited, Germany, 2006, p.302.

³ _ Tan Loong-Hoe & Chia Siow Yue, **Trade protectionism and industrial adjustment in consumer electronics**, Institute of Southeast Asian studies, Singapore, 1989, p.41.

⁴ _ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص.295.

الفرع الثاني: ممارسة وظيفة الإنتاج الإلكترونية لتحسين الأداء

شهدت فترة الثمانينات القرن العشرين تطوراً سريعاً وهائلاً في كل مجالات التقنية، حيث انتشر استخدام الحاسبات الآلية، الأمر الذي جعل من هذا التطور ثورة غيرت كل النظم والأساليب الإنتاجية التقليدية كالنظم اليدوية، والنظم الآلية، ونظم وأساليب الإنتاج الجماعي، واستبدلت بها نظاماً وأساليب إلكترونية جديدة تعتمد على الأتمتة. ولقد اتفقت معظم البحوث والدراسات والكتابات العملية المعاصرة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات على وجود العديد من النظم والأساليب الإلكترونية التي يمكن استخدامها في هذا المجال، كما اتفقوا أيضاً على أنه يمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات أساسية كما يلي:¹

1- المجموعة الأولى: النظم والأساليب الإلكترونية المرتبطة بمرحلة التصميم: تشمل هذه المجموعة أربعة أساليب إلكترونية أساسية يمكن استخدامها لدراسة وتحليل البدائل المختلفة للتصميمات وإجراء التعديلات والتغيرات الخاصة بها والتعرف على ما يترتب على ذلك من آثار سلبية أو إيجابية، فضلاً عن ترجمتها إلى قيم مالية. وتتمثل هذه النظم والأساليب الإلكترونية في أسلوب التصميم بمساعدة الحاسب (Computer- Aided Design (CAD، وأسلوب تصميم عمليات التصنيع والتجميع Design for Manufacturing and Assembly، وأسلوب تخطيط العمليات بمساعدة الحاسب Computer- Aided Process Planning، بالإضافة إلى أسلوب الاختبار الهندسي بمساعدة الحاسب (Computer- Aided Engineering (CAE.

2- المجموعة الثانية: النظم والأساليب الإلكترونية المرتبطة بوظيفتي تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات: وتتضمن هذه المجموعة أسلوبين أساسيين، أولهما أسلوب تخطيط الاحتياجات من المواد ويقصد به "نظام بديل للنظم الاقتصادية التقليدية المعروفة في مجال الإنتاج والمخزون وخاصة نظام مستوى نقطة إعادة الطلب ونماذج الكمية الاقتصادية والدفع الإنتاجية"²، وأسلوب تخطيط الموارد الصناعية، حيث يوصف هذا الأسلوب على أنه من أفضل النظم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، إذ يمتلك النظام منطق معالجة ذات قابلية في توفير وتخفيض الاستثمار في التخزين.³

¹ _ أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 108-110.

² _ أقاسم عمر، تخطيط موارد الإنتاج في المنشآت الصناعية -دراسة حالة المنشأة الصناعية: أشغال جنوب توات لإنتاج آلات تبريد الماء والبناءات المعدنية المختلفة T.S.T رفان أدرار-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة العمليات والإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005-2006، ص. 105.

³ _ اسماعيل ابراهيم رشيد، "تخطيط الموارد لمؤسسات تعليمية إنتاجية -بالتطبيق على إعدادية الجزيرة الصناعية في الموصل-"، مجلة تنمية الراقدين، العدد: 85 (29)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص. 229.

3- المجموعة الثالثة: النظم والأساليب الإلكترونية المرتبطة بمرحلة التشغيل: تتضمن هذه المجموعة العديد من النظم والأساليب لإلكترونية لعل من أهمها أدوات النقل الأوتوماتيكية، وأسلوب التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، وأساليب التحكم الرقمية، والإنسان الآلي، ونظم الإنتاج المرنة.

4- المجموعة الرابعة: النظم والأساليب الإلكترونية المرتبطة بالفلسفات والاستراتيجيات الشاملة: وتشمل هذه المجموعة ثلاثة نظم وأساليب أساسية تشمل في نظام الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، ونظام الإنتاج في الموعد بالضبط، ونظام التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي.

الفرع الثالث: مزايا تطبيق الإنتاج الإلكتروني في تحسين الأداء التنظيمي

لقد أدى العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق كل من الكفاءة والفعالية في مجالات الإنتاج والعمليات المختلفة، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية، وقد تحقق ذلك من خلال:¹

- خفض تكاليف عمليات الشراء عن طريق تلاقي عدد كبير من الموردين والمشتريين للمدخلات الأولية والوسيلة والاعتماد على قائمة موحدة ومحددة للأسعار؛
- خلق المنافسة وتكثيفها في أسواق واسعة النطاق تتسم بسيادة قانون السوق وأن البقاء للأفضل، مما أوجد باعثاً مستمراً على التحسين والتطوير المستمرين لدى المنتجين لمواجهة هذه المنافسة؛
- تحقيق المنتجين للكثير من الوفورات في الإنتاج نتيجة عدم الحاجة إلى السفر وحضور المعارض في دول أخرى، وكذلك توفير في الوقت، فضلاً عن القضاء على كل التعقيدات التي صاحبها استخدام الطرق التقليدية في عمليات الشراء والتخزين والتأمين، مما أوجد مبدءاً جديداً أصبح يعرف بإنتاج السرعة؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تبادل المعلومات وإجراء المفاوضات للحصول على المدخلات المطلوبة الانتاج بالمواصفات المطلوبة، مما أدى إلى زيادة كفاءة وفعالية عمليات جدولة الإنتاج؛
- التمكين من الإنتاج حسب الطلب طبقاً للدراسات والتوقعات، وكذلك طبقاً لطلبات العملاء القائمة فعلاً، مما يؤدي إلى إدارة فعالة وكفاء لعمليات التخزين، وما يترتب على ذلك من توفير تكاليف هذه العمليات، فضلاً عن القضاء على مشكلات تراكم المخزون السلعي وماله من آثار سلبية؛
- التمكين من اكتشاف العيوب ومصادرها إلكترونياً وذلك في كل من المنتجات والعمليات، مما يمكن المنظمات من تحسين مستويات الجودة لديها؛

¹ _ أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص. 110-112.

- تدعيم قطاع الصناعات الصغيرة، وتمكينها من الحصول على الكثير من التعاقدات في مجال الأعمال ما كانت لتحصل عليها إلا بفضل استخدام الوسائل الإلكترونية؛
- تحقيق وفورات كثيرة نتيجة عدم الحاجة إلى إنشاء وتشغيل مشروعات ضخمة عملاقة للتعامل في الأسواق، بل أصبحت المنظمات الإلكترونية تحتاج فقط لإدارة أعمالها إلى حاسب وانترنت وباحث.

المطلب الثاني: المالية الإلكترونية والأداء التنظيمي

من أهم وظائف المؤسسة هي وظيفة المالية، كونها الأساس والمنطلق الذي تبنى على أساسه، ولم تستثنى هذه الوظيفة من تأثيراتها الثورة التكنولوجية، حيث تم الاستعانة ببرامج وآليات رقمية في تنفيذ وظيفة المالية، وكان لهذه الأخيرة أثر جيد على مستوى كلا من الأداء الكلي والأداء التنظيمي. لذا سنستعرض في هذا المطلب كلا من مفهوم المالية الإلكترونية، وأيضاً مختلف مصادر التمويل للمالية الإلكترونية، وأساليبها المعتمدة لتحسين الأداء الإلكتروني.

الفرع الأول: تعريف المالية الإلكترونية

إن النقد الإلكتروني هو مرحلة جديدة من مراحل التطور، ففي البداية كانت المقايضة، ثم التبادل بتوسط النقود (سلعة-نقود)، أما المرحلة الحالية فهي مرحلة النقد الإلكتروني، أو التوسط الإلكتروني. وإذا كانت المقايضة ذات طبيعة محلية محدودة ضمن الاقتصاد المحلي، فإن النقود وسعت العملية التجارية إلى الاقتصاد الوطني، وأن النقد الإلكتروني يتجاوز ذلك نحو الاقتصاد العالمي بلا حدود والذي قاعدته الأساسية تتمثل في الانترنت. ولا شك في أن النقد الإلكتروني يستخدم في منح القروض والإئتمانات، كما سيحل محل صفقات البطاقات الذكية. حيث سيسمح بالإئتمان وتسديد قيمة الصفقات من الحسابات بطريقة رقمية تتم عبر الانترنت، وهذا سيلغي الحاجة إلى الوسطاء¹.

لا يوجد حتى الآن تعريف مقدم متفق عليه حول المالية الإلكترونية ولكن بالبحث والتدقيق في المراجع، وجدنا هناك تعريف مقدم من طرف منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي OECD يتمثل في: "تعتبر المعاملة المالية الإلكترونية على أنها معاملة مالية تعتمد على الإنترنت أو الشبكات المشابهة لها والتي تملكها المؤسسات المالية أو غير المالية". فالتجارة في المالية الإلكترونية هي جزء من عملية تمويل المالية الإلكترونية، والتي تتعلق بتبادل الخدمات المالية مقابل أجر².

بنفس الطريقة التي يوجد بها العديد من التعاريف المختلفة حول التارة الإلكترونية، يبدو أنه أيضاً من الصعب تحديد تعريف دقيق للمالية الإلكترونية. وفي هذا السياق قدمت مجموعة The Gartner Group تعريف المالية الإلكترونية

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 434-435.

² - Vasant C Joshi, E-Finance: log in to the future, First Publisher, Response Books publication LTD, New Delhi, 2004, p.04.

على أنها: "الوصول إلكترونيًا إلى الخدمات المالية"، يركز التعريف على أنها ليست وسيلة توصيل وإنما هي وسيلة للوصول وبالتالي تتمحور حول العملاء.¹

فالمالية الإلكترونية هي جزء من الأعمال الإلكترونية يوفر الخدمات الإلكترونية من خلال مجموعة من القنوات الإلكترونية، والخدمات المالية عبارة عن الصناعات التي تدعم البنى التحتية الإلكترونية. ومع تطور استخدام الانترنت بالهاتف المحمول، تطلب ذلك استخدام معاملات جديدة تتطلب خدمات جديدة وتطبيقات متنوعة ومتعددة. وفي نفس الوقت، تعد الخدمات المتعلقة بالمعاملات المالية من الأسواق المتعددة الجوانب، مع إدخال تأثيرات شبكية معقدة نوعاً ما. لذلك، يجب تشجيع الابتكارات المستقبلية في الخدمات المالية وفهم شامل لسياق العمل في المعاملات التي تتم عبر الشبكات.²

مما سبق، يمكن القول أن المعاملات المالية الإلكترونية تتميز بالتطور والحداثة عن المعاملات المالية التقليدية لكونها تتماشى مع تطورات العصر الحالي، وتهدف إلى تلبية احتياجات المستخدمين عبر تقديم جملة من الخدمات المالية الإلكترونية تتميز بالسرعة وسهولة الحصول عليها. كما تعد وظيفة المالية الإلكترونية في وقتنا الحالي بمثابة عصب الحياة للمؤسسات الاقتصادية سواء كانت مالية أو غير مالية.

الفرع الثاني: مصادر تمويل المالية الإدارية الإلكترونية

هناك مصادر عديدة لتمويل الإدارة الإلكترونية متمثلة في المصادر التالية:³

- تحميل المستفيد بعض الرسوم، هناك رسوم مخفية لخدمات توصيل مجانية سيئة؛
- هناك تخفيض مالي جراء خفض الموارد البشرية تحتاج بعض من الوقت لتثبيت نفسها؛
- هناك زيادة في النشاط التجاري يمكن الحصول منه على بعض التمويل للحركة الاقتصادية وتكون مناسبة للدول النامية؛

- الابتكار في الحصول على دخل من الخدمات الإضافية؛

- المشاركة في مصاريف التطوير والتشغيل مع القطاعات الخاصة؛

- المشاركة في الفوائد والأرباح؛

- ضمان مشاركة السلطات العليا لمشاريع البنية التحتية.

¹ _ Claude E.Barfield & Others, **Internet-Economic growth and globalization: perspectives on the new economy in Europe-Japan and the U.S.A**, Springer Publisher, Berlin, Germany, 2003, p.135.

² _ Anne-Laure Mention and Marko Torkkeli, **Innovation in financial services: A dual ambiguity**, Cambridge Scholars publishing, London, 2014, p.186.

³ _ طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية - نماذج معاصرة -، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر -، 2007، ص. 50-51.

الفرع الثالث: أساليب المالية الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي

تؤكد الكثير من البحوث والدراسات والكتابات العلمية، كما تؤكد أيضا الممارسات التطبيقية لها في المنظمات المعاصرة أن اتخاذ هذه القرارات المالية وتنفيذها، قد أصبح يتم بطريقة إلكترونية، هذا ويمكن توضيح أهم الممارسات الإدارية الإلكترونية للأعمال المالية من خلال إلقاء الضوء على الموضوعات الأساسية التالية:¹

1- وسائل الدفع الإلكترونية: إن عملية الدفع الإلكتروني E-payment للمال عبر الإنترنت والشبكات اللاسلكية خفضت كثيرا من تكلفة المعاملات التجارية وجعلت عملية الدفع وتسديد الفواتير سهلة وسريعة ولا تحتاج إلى جهد كبير ولكن بشرط أن تتم هذه العملية بشكل آمن وسري. ومن الأنواع والأساليب المستخدمة في عملية الدفع الإلكتروني والمنتشرة عالميا: بطاقات الدفع لإلكتروني مثل بطاقات الاعتماد والتسليف، بطاقات الاعتماد الواقعية، لمحفظة الإلكترونية، البطاقات الذكية، النقد الإلكتروني، الدفع اللاسلكي، الشيكات الإلكترونية، بطاقات الشراء، تحويل الأموال إلكترونيا. إن ما تشترك به كل الأساليب المذكورة أعلاه هو إمكانية دفع شخص أو أشخاص المال عبر الشبكات اللاسلكية وشبكة الإنترنت بدون مقابلة الأطراف بعضهم لبعض وجها لوجه.²

2- التمويل الإلكتروني: يمكن للمستثمرين وأصحاب الأعمال تمويل مشروعاتهم عن طريق استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، حيث يمكنهم استخدام شبكة الانترنت في الحصول على القروض والرهون العقارية، وذلك لشراء وإعادة تكوين أو إصلاح المنازل أو السيارات، وحتى لتسديد ديون البطاقة الائتمانية. وبهذا الصدد، فإن شبكة الانترنت تمكن المستثمرين من تحديد مصادر الحصول على هذه القروض من البنوك المختلفة، كما تمكنهم من العمل على إجراء المقارنات بين عروض هذه البنوك وتقييمها والمفاضلة بينها للحصول على أفضل عرض منها.

3- الاستثمار الإلكتروني: يمكن استخدام شبكة الانترنت في استثمار الأموال، حيث يمكن تحديد والتعرف على الأسهم وصناديق الاستثمار وكذلك السندات، فضلا عن التعرف على أحوال وظروف الأسواق لاتخاذ القرار المناسب للاستثمار في ضوء تلك الأحوال والظروف. هذا بالإضافة إلى أنه يمكن المتاجرة عبر شبكة الانترنت وذلك مقابل دفع ثمن زهيد لقاء التعاملات المالية، مما يوفر مئات بل الآلاف من الدولارات التي يمكن دفعها سنويا للسماسة وذلك نظير الحصول على الخدمات الاستثمارية.

4- المصارف الإلكترونية: فهي تمكن من إنجاز المعاملات المصرفية عبر شبكات الاتصالات الإلكترونية وترك التعامل مع البنوك وما فيها من زحام وطوابير وبعض الإجراءات المعقدة، ويترتب على ذلك بدون شك إحداث العديد من

¹ _ أحمد مجد غنيم، مرجع سابق، ص. 112-129.

² _ خضر مصبح الطبطي، مرجع سابق، ص. 134.

التي التغيرات يتمثل أهمها بصورة أساسية في تيسير وتسهيل المعاملات المصرفية من خلال تقديم الخدمات المختلفة والمتنوعة لعملاء البنوك عبر الحدود، وبما يؤدي إلى إزالة الحواجز بين هذه الحدود.

5- **البورصات الإلكترونية:** تعالج البورصات الإلكترونية كل المعاملات الداخلية والخارجية بين البنوك وصناديق الاستثمار وشركات السمسرة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات الإلكترونية، وهذا ويزترب على استخدام البورصات الإلكترونية تحقيق العديد من الفوائد والمزايا.

6- **أعمال ومعاملات التأمين الإلكترونية:** يتم إنجاز الأعمال والمعاملات سواء كنت مالية وغير مالية والخاصة بمنظمات التأمين عن طريق شبكة الإنترنت. حيث من خلال هذه الشبكة، يتم تقديم وإتاحة كل المعلومات التي تتعلق بعروض التأمين وأسلوب الحصول عليها وطرق الدفع والسداد، حتى يمكن للعملاء المقارنة والمفضلة بينها واختيار ما يناسبهم منها.

المطلب الثالث: التسويق الإلكتروني والأداء التنظيمي

لعبت الثورة التكنولوجية التي عرفها العالم مؤخرًا ظهور العديد من المفاهيم الجديدة والاستراتيجيات الحديثة في المؤسسات الاقتصادية. ولعل من المفاهيم التي أثر عليها هذا التحول الرقمي مفهوم التسويق، ليتم الانتقال من التسويق التقليدي إلى التسويق الإلكتروني، كونه يحمل العديد من المزايا التي يتيحها من سرعة ومرونة وفاعلية، وأصبحت العديد من المنظمات الاقتصادية تطمح لتحقيق هذا التحول. في هذا السياق، فإننا سنتطرق في هذا المطلب لتعريف وبداية ظهور التسويق الإلكتروني، وأيضًا إبراز أبعاد التسويق الإلكتروني ودورها في تحسين الأداء التسويقي، مع ذكر أهم مزايا تطبيق التسويق الإلكتروني لتحسين الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف التسويق الإلكتروني

يعرف التسويق التقليدي بأكثر من تعريف، ولكن من أكثرها شمولية هو تعريف فيليب كوتلر Phillip Kotler، بروفيسور التسويق المشهور، الذي وصف التسويق كما رأيناه من قبل، وبنى هذا التعريف على مفاهيم أساسية متعددة كالاحتياجات والرغبات والطلبات، والمنتجات والخدمات، القيمة والكلفة والرضا، وأيضًا التبادل والتعامل والأسواق¹. وفي ظل التطورات التكنولوجية والرقمية الحاصلة، أدت إلى ظهور ما يعرف بالإدارة الإلكترونية وبالتالي تأثير هذه الأخيرة على وظائف المؤسسة، وكون التسويق وظيفة في المؤسسة، انتقل مفهوم التسويق من التقليدي إلى الإلكتروني. يعتبر التسويق الإلكتروني ذلك القسم من التسويق التقليدي الذي يعتمد في استراتيجياته على تطبيق

¹ - مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية، الطبعة 1، دار أرسلا للكتابة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص 13-15.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد قام العديد من الباحثين بتحديد مفهوم التسويق الإلكتروني، حيث يرى كل من كيانج ورافو وشانج أن التسويق الإلكتروني، باستخدام الانترنت، يجمع بين خصائص التسويق المباشر وغير المباشر في آن واحد. أما آرين شارما فيرى أن مفهوم التسويق الإلكتروني يقوم على فلسفة التسويق الفردي وأن ممارسة التسويق الإلكتروني يحقق للمؤسسات الاختراق والانتشار بدلا من الاعتماد على موقع جغرافي محدد. كما يعمل على تزايد نمو التفاعلات غير الزمنية، وإسهامه في تحقيق مفهوم التنافس التعاوني والذي يقوم على أساس قيام المؤسسات المتنافسة في استخدام الموارد، فمعظم المؤسسات التي تعتمد على الانترنت في ممارسة أعمالها تستخدم نفس الخدمات الجديدة، وخدمات الضيافة، والوكالات الإعلانية، وبوابات دخول الانترنت، وهذا يعني اتجاه السوق بأكمله نحو النمو بدلا من محاولة زيادة الحصة السوقية لكل مؤسسة مع ثبات السوق¹. ومن بين التعاريف المقدمة لمفهوم التسويق الإلكتروني مايلي:

- **يعرف التسويق الإلكتروني على أنه:** "عملية استراتيجية لخلق وتوزيع، ترويج، تسعير المنتجات للعملاء المستهدفين في البيئة الافتراضية الانترنت، كما أنه هو استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات ابداع وتواصل وتقديم قيمة للعملاء وإدارة العلاقات مع العملاء بطريقة تعود بالنفع على المنظمة وأصحاب المصالح فيها"². من خلال هذا التعريف، نجد أن التسويق الإلكتروني قائم على تكنولوجيا المعلومات بحيث يحقق جملة من المنافع لكل من المؤسسة والعملاء وأصحاب المصالح.

- **كما يعرف أيضا على أنه:** "استخدام البيانات الإلكترونية والتطبيقات الخاصة بتخطيط وتنفيذ هذا المفهوم، ويقوم على التوزيع، والترويج، والتسعير للأفكار والسلع والخدمات لإنشاء التبادلات التي تعمل على تلبية الأهداف الفردية والتنظيمية"³. أي نستنتج من خلال هذا التعريف أنه يركز على التحول من عناصر التسويق التقليدية إلى تطبيق عناصر تسويق إلكترونية من أجل تحقيق الأهداف.

- **كما عرف التسويق الإلكتروني أيضا:** "هو عبارة عن عملية لتحليل الأوضاع والظواهر، يقوم على التخطيط التسويقي وتنفيذ مختلف أنشطة التسويق، التي تتم في الغالب عبر الانترنت (الشبكة العنكبوتية)، وذلك لتسهيل عملية

¹ _ زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر-، مذكرة ماجستير، تخصص: تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009، ص.76.

² _ زاهد عبد الحميد السامرائي، "الريادة في البيع الإلكتروني وزيادة فاعلية الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 37، العراق، ص.174.

³ _ Irvine Clark and Theresa B.Flaherty, **Advanced in Electronic marketing**, IDEA Group Publishing, United States of America, 2005, p.200.

التجارة الإلكترونية¹. من خلال هذا التعريف، نجد أن التسويق الإلكتروني يعمل على تسهيل التجارة الإلكترونية وهو جزء منها.

فالتسويق الإلكتروني Electronic Marketing يعبر عن مجموعة الأنشطة التسويقية التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية وشبكات الحاسبات الآلية، والانترنت². كونه يركز على التحول من عناصر التسويق التقليدية والتحول إلى عناصر التسويق الحديثة، وبالتالي تسهيل عملية التجارة الإلكترونية في إطار متطلبات الإدارة الإلكترونية.

المفهوم الثالث: عناصر تطبيق التسويق الإلكتروني لتحسين الأداء التنظيمي

يتوزع تأثير الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة المتمثلة في: المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج، ليصبح مزيج التسويق الإلكتروني كالأتي: المنتج الإلكتروني، والتسعير الإلكتروني، والترويج الإلكتروني، والتوزيع الإلكتروني. ويعرف المزيج التسويقي الإلكتروني (عناصر التسويق الإلكتروني) بالمزيج التسويقي التقليدي هو مجموعة الأدوات التي بحوزة المكتبة التي تساعد في الوصول إلى تحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة، المستخدم للتقنيات الجديدة للاتصال³، وهو يركز على ما يلي:⁴

1- المنتج الإلكتروني: المنتج هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تحقق الأرباح والفوائد، وتلبي احتياجات المؤسسات أو المستهلكين أو التي من أجلها يرغبون بتبادل المال أو مواد أخرى ذات قيمة. من الممكن أن يكون المنتج بضاعة ملموسة أو خدمة أو فكرة أو شخص أو مكان أو شيء آخر. فهو جوهر النشاط الاقتصادي سواء كان تقليدياً أو على شبكة الانترنت⁵. وفي ظل التسويق الإلكتروني، تتميز المنتجات وعملية تطويرها بالمؤسسات، حيث أن الالتزام بتصميم نهائي للمنتج يترك لآخر لحظة. لهذا فإن مرحلة تطوير المنتج ومرحلة تنفيذه تتدخلان بدلا من أن تكون متعاقبتين، كما في العملية التقليدية لتطوير المنتج، ونعني بالمرحلة لتطوير المنتج: "تلك المرونة التي تساعد في القدرة على الاستثمار الأمثل لكل المتغيرات وتضمنها في المنتج نفسه، حيث يصبح المنتج نفسه في الحالة المثالية،

¹ _ Salvatore Zappala and Colin Gray, **Impact of e-commerce on consumes and small firms**, Published by Ashgate Publishing limited, England, 2006, p.139.

² _ طارق طه، التسويق بالانترنت والتجارة الإلكترونية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص.31.

³ _ أحمد مجّد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018، ص.159.

⁴ _ بشير العلاق، التسويق الإلكتروني، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.20-27.

⁵ _ سماحي منال، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر -دراسة حالة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، 2014-2015، ص.85.

التي تستجيب لهذه المتغيرات وتلبي حاجاتها على أكمل وجه"¹. وفي هذا الإطار، تحاول العديد من المؤسسات والشركات استخدام التقنيات التمكينية في المجالات التالية:

أ- تصميم السلع والخدمات باستخدام الحاسوب بدلا عن أساليب التصميم التقليدية، حيث توجد العديد من البرمجيات الجاهزة والمفصلة للقيام بهذه المهام.

ب- إنتاج السلع وتقديم الخدمات باستخدام الحاسوب أيضا بالإضافة إلى الأساليب الأخرى مثل المصنع الافتراضي، والواقع الافتراضي، والطلب الاتصالي أو عن بعد من خلال شبكات الانترنت والاكسترنات، والانترانت، بالإضافة إلى العديد من الأساليب الإلكترونية التي لا تتطلب تدخلا من قبل البشر، والتي تشمل على آلاف السلع والخدمات.

ج- الحصول على معلومات فورية وفي الوقت الحقيقي عن أوضاع المنتجات والعلامات التجارية، والحصص السوقية وذلك من خلال شبكات الاتصالات المتطورة.

د- استخدام نموذج الاختبار القبلي للمنتج الجديد في أكثر من 100 مجال تطبيقي، حيث يلجأ إليه المسوقون خصوصا مديرو المنتجات الجديدة والبحث والتطوير كأداة غاية في الدقة والإتقان للتنبؤ بالحصة السوقية للماركة، وعمل دراسات الجدوى الاقتصادية للمنتجات، والتعرف على مرحلة المنتج في دورة حياته.

هـ- بفضل استخدام الانترنت، حيث أصبح بإمكان المشتريين القيام بمقارنة السلع والمنتجات المعروضة على الخط بشكل مباشر وفي الوقت الحقيقي، مما يتيح لهم فرصة البحث عن أفضل العروض.

و- أصبح بالإمكان الحصول على الخدمات الإلكترونية المطلقة. ونقصد بهذه الأخيرة تلك الخدمة التي يحصل عليها العميل دون أي اتصال مع المزود، حيث تتم كافة العمليات المترتبة على إنتاج الخدمة وتوصيلها وما بعدها بالوسائل الإلكترونية حصريا، ومن أمثلتها تقديم الخدمات المصرفية إلكترونيا والسفر الإلكتروني، والتعليم الإلكتروني عن بعد. والتعاملات المالية الإلكترونية، والمزادات الإلكترونية، والأكشاك التفاعلية، والدفع عند مضخة الوقود ومئات الخدمات الذاتية الإلكترونية الأخرى.

2- التسعير الإلكتروني: بدأ يأخذ هذا الأخير منحى آخر جديد في عصر الانترنت وهو ما يطلق عليه التسعير المرن حيث يجد تطبيقاته من خلال الانترنت الذي أضاف قناة تسويقية جديدة لعالم الأعمال والتسويق، حيث تتوفر تطبيقات متطورة وهائلة تمكن المشتري من استخدام تقنية أو برامج لتساعده في البحث عن أفضل الأسعار المتوفرة

¹ _ الحسناء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال الميزج التسويقي -دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر-، مذكرة ماجستير، فرع التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005-2006، ص.86.

عبر الانترنت، إضافة إلى ذلك، فإن المناقصات والمزادات العلنية عبر الانترنت أحدثت ثورة في عالم التسعير¹. كما تتيح شبكات الانترنت المعلومات الخاصة بأسعار المنتجات والخصومات والشروط المختلفة للتعاقد وطرق الدفع والتسهيلات الائتمانية المتاحة. وطالما أن العملاء يلعبون دورا نشطا في العلاقة مع المنتجين، من خلال مد الشركة بالمعلومات ووضع المكونات الخاصة بالمنتج، فإن هذا الدور يمكن أن يمتد ليتضمن التفاوض مع الشركة بشأن الجوانب المرتبطة بالسعر². كما أسهمت الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث ثورة حقيقية في مجال هيكل الأسعار وديناميكياتها، وأساليبها، وإجراءاتها. باختصار، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في انتقال أو تحول قوة المساومة من المنتجين إلى المشترين، مما سيحدث ثورة حقيقية في مجال التسعير بالذات.

3- التوزيع الإلكتروني: من أبرز تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة الرقمية على التوزيع، أنها أسهمت في تقليص دور وأهمية الوسطاء التقليديين وأهميتهم، لدرجة أن عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح يسمى بعصر عدم التوسط. وبرز مصطلح جديد باسم القنوات الإلكترونية كبديل عن القنوات التقليدية القائمة في العالم الواقعي، ومن أبرز هذه القنوات الإلكترونية مايلي:

أ- قناة الكتالوجات: حيث يمكن للمتسوق أن يتصفح الكتالوجات الإلكترونية (عبر الانترنت مثلاً)، فهذه الكتالوجات تصف تفاصيل دقيقة عن المنتجات المختلفة، وتوضح أسعارها ومنشئها وكيفية الحصول عليها، ويستطيع المتسوق أن يتصل هاتفياً ويحدد طلبه مجاناً. ولقناة التوزيع عن طريق الكتالوج الإلكتروني عدة مزايا منها سهولة الطلب، وخدمة هاتفية على مدار الساعة مدة سبعة أيام في الأسبوع.

ب- قناة التلفزيون للمتسوق المنزلي: حيث تظهر على شاشة التلفزيون المنتجات المعروضة بشكل جذاب ومتقن، وبثلاثة أبعاد. وتوفر هذه القناة سهولة العرض التوضيحي وسهولة طلب المنتجات، وربما السعر الأقل.

ج- قناة المصنع المباشرة: ربما متسوق ما زيارة صفحة الواب الخاصة بشركة ما مثل شركة Dell Computer أو شركة Nokia ويطلب جهاز حاسوب أو برمجيات أو استشارة معينة، توفر القناة مباشرة سعراً مخفضاً لمعظم المنتجات ذات العلامات التجارية المرموقة.

د- قناة الوسيط الإلكترونية: حيث يمكن للمتسوق أن يذهب إلى صفحة الواب بوسيط المعلومات الإلكترونية الذي يعرض فيها ويقارن سمات العلامات المتوفرة كافة وإيجاد أسعارها، ويوضح أماكن شرائها بأفضل الأسعار. ويأتي

¹ - منى محمد الحسيني عمار وسمية عثمان محمد عبد القادر، "فاعلية التسويق الإلكتروني في علاج الركود الاقتصادي"، مجلة أماراباك، المجلد الخامس، العدد: 15، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص. 90.

² - رند عمران مصطفى الأسطل، واقع استخدام التسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص. 25.

دخل الوسيط الإلكتروني من المعلنين والاشتراكات أو رسوم التصفح للمرة الواحدة. ويلعب الوسيط الإلكتروني دورا هاما في تخفيض أسعار المنتجين وزيادة رفاهية العميل وتحقيق ربحية الوسيط.

4- الترويج الإلكتروني: وهو من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثرا بتكنولوجيا والرقمنة، لدرجة أن اسمه قد تغير ليصبح التسويق المباشر والذي يشير إلى كافة نشاطات الوسيلة التي تولد سلسلة من الاتصالات والاستجابات مع العملاء الحاليين والمرتقبين. وتطلق على التسويق المباشر تسميات أخرى مثل التسويق عبر الحوار التسويق الشخصي، والتسويق عبر قواعد البيانات. فهذا التنوع والانشطار المفاهيمي يعكس في واقع الأمر النطاق الواسع للنشاطات التي ينبغي القيام بها في محاولة لتحقيق استجابة من العميل. فالترويج الإلكتروني يعرف على أنه نشاط يستخدم خدمة الانترنت والخدمات الاتصالية الأخرى، لإيصال معلومات حول المنتج إلى المستهلك بغرض تحقيق استجابة سلوكية من طرف الأخير حول ما هو مقدم من طرف المؤسسة، وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار الخطة التسويقية الإجمالية، والأهداف المرسومة من أجل تحقيقها في انسياب السلع والخدمات والأفكار من المؤسسة إلى المستهلك¹.

الفرع الرابع: مزايا تطبيق التسويق الإلكتروني لتطوير الأداء التنظيمي

إن تبني التسويق الإلكتروني من قبل المؤسسات يحقق مزايا عديدة، من بين هذه المزايا التي تتحقق وتعمل على تطوير الأداء التنظيمي ما يأتي:²

1- تحقيق مزايا ومنافع كثيرة للمشتري (عبر الانترنت) مثل إمكانية الاطلاع السريع على تشكيلة واسعة جدا من السلع والخدمات من جميع أرجاء العالم، والاطلاع السريع جدا على السلع والخدمات الجديدة، وإمكانية شراء المنتجات بأسعار أقل وبفروق سعرية جوهريّة، وشراء المنتجات بما يلبي المتطلبات الشخصية إلى حد عال، وإمكانية الحصول على الخدمات بجودة عالية.

2- إمكانية طرح وتسويق المنتجات التي لا تتوفر على نطاق واسع، وعملية تسويق هذه المنتجات النادرة عبر الانترنت تتيح للمستهلك أو المشتري الإلكتروني فرصة الوصول إليها وشرائها، بصرف النظر عن مكان تواجده وبصرف النظر عن قرب أو بعده عن المنظمات التي تقوم بإنتاج هذه المنتجات.

¹ _ ابراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه علوم، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فرع العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ماي 2017، ص.43.

² _ يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني -عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت-، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.110-112. (بتصرف)

3- تحقيق مزايا متنوعة للمنظمات، إذ أن التسويق الإلكتروني يفتح أمام هذه المنظمات فرصا تسويقية واسعة، وتصبح قادرة على تحسين وتطوير أدائها التنافسي، وقادرة على تحقيق وفورات في التكاليف. وتقصير طول سلاسل التوريد أو إلغائها، وتحقيق حضور عالمي واسع في الأسواق بسبب قدرة أي مشتري من أي مكان في العالم من التسوق داخل محلات ومخازن هذه المنظمات. ومع أن عملية التوزيع المباشر كان يمكن تحقيقها حتى قبل ظهور الانترنت، غير أن الأعمال الإلكترونية عبر الانترنت تؤدي إلى تحقيق ذلك في مدة زمنية أقصر وبتكاليف أقل.

4- القدرة على تبني الكفؤ والفاعل لمنهج الإيضاء الواسع Mass Customization بسبب القدرة على تحقيق اتصال فاعل ومستمر وشخصي بين المنظمة وزبائنهم. وقد كانت المنظمات قادرة على تحقيق هذا المنهج في السابق قبل ظهور التسويق الإلكتروني، غير أن استخدام هذا المنهج من خلال التسويق الإلكتروني يجعل المنظمة قادرة على تقديم منتجات الإيضاء Customized Products بتكاليف المنتجات النمطية Standardized Products لأسباب كثيرة أهمها؛ ضخامة حجم الأسواق العالمية، وهذا يساعد في تحقيق اقتصاديات الحجم والكلفة.

5- تحقيق مشاركة المستهلك في عمليات ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة. وهذا يمكن أن يتحقق بسهولة بسبب الطبيعة التفاعلية التي توفرها الأعمال الإلكترونية عبر الانترنت بين المنظمات وزبائنهم.

6- تقليل تكاليف التصنيع والتصميم، وتقليل تكاليف التسليم وخصوصا إذا كان بالإمكان تسليم هذه المنتجات عبر الانترنت (مثل بيع البرامج والملفات والكثير من أنواع الخدمات).

7- تطوير وظيفة بحوث التسويق، إذا باتت القدرة أكبر وأسرع في الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، وصار بالإمكان الحصول على تغذية عكسية سريعة من المستهلك بسبب أساليب الاتصال الإلكتروني المتعددة التي توفرها الانترنت.

8- قدرة أية منظمة مهما صغر حجمها على الدخول إلى الأسواق العالمية والوصول إلى المستهلك، إذ أن الانترنت ساعدت في التخلص من كثير من حواجز الدخول إلى الأسواق.

9- القدرة على دعم تنفيذ استراتيجية الإعلان وزيادة كفاءتها وفعاليتها من خلال تبني الأساليب الإلكترونية الجديدة في الإعلان.

10- بعض المنتجات تحتاج إلى بيانات ومعلومات تفصيلية عند الإعلان عنها، وخصوصا في مجال السلع والخدمات الصناعية، إذ لا يستطيع المشتري اتخاذ قرار الشراء، دون توفر الكم المطلوب من البيانات والمعلومات، ووسائل الإعلان التقليدية التي لا تتيح فرصة نشر البيانات والمعلومات التفصيلية حول المنتج، وذلك لقضايا وأسباب تتعلق بالمساحة المحددة للإعلان في الصحف والمجلات ومدة الإعلان في الإذاعة والتلفاز، إضافة إلى قضايا الكلفة. وهذه

المسألة يمكن معالجتها عند وضع الإعلانات على الانترنت إذ لا توجد حدود لنشر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمنتج، إنما يمكن نشر التفاصيل اللازمة والكافية ويجري في معظم الأحيان وضع شريط إعلاني مختصر ومن خلال الضغط عليه يجري نقل المتصفح (المستهلك أو المشتري) إلى البيانات والمعلومات التفصيلية في صفحات أخرى.

11- أصبح التسويق الإلكتروني يعالج الكثير من مشكلات التسويق التقليدي وخاصة ما يتعلق بالتسويق في الأسواق المزدهمة والأسواق البعيدة، إذ أن التسويق عبر الانترنت أصبح يتيح للزبائن فرصة الحصول على السلع والخدمات المطلوبة دون الحاجة إلى مغادرة المنزل أو مكان العمل.

المطلب الرابع: الموارد البشرية إلكترونياً لتحسين الأداء التنظيمي

أحدث الثورة الإلكترونية في مجال الإدارة تغييرات جذرية لكافة الوظائف (الإدارية - التشغيلية) بالمؤسسات ككل بغض النظر عن نوعها أو حجمها، حيث مفاد هذا التغيير الجذري هو التحول من الأعمال التقليدية الإدارية إلى الأعمال الإلكترونية الإدارية. ومن الوظائف التي شملت التغيير، وظيفة إدارة الموارد البشرية HRM، بحيث تم استخدام تكنولوجيا الرقمية على وظائف إدارة الموارد البشرية لتصبح E-HRM، وهذا الأخير مكن المؤسسات من تحسين أدائها التنظيمي. لذا سنتناول في هذا المطلب آليات الانتقال إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً مع توضيح مفهوم هذا الأخير، كذلك كيف مكن من تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسات.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM

يحدث نظام الإدارة الإلكترونية تغير جذري في طبيعة مهام وواجبات الموارد البشرية، حيث لابد من تنميتها ورفع قدراتها بما يتناسب مع التطور الإلكتروني المستخدم، كما يؤثر هذا النظام في نوعية العاملين في الدوائر الحكومية من حيث المهارات والخبرات اللازمة للتعين¹. فمع ظهور الإدارة الإلكترونية، واستخدامها لما يعرف بنظم المعلومات الإدارية الرقمية، وفروعها كنظام معلومات الموارد البشرية، مدعومة بمختلف الخدمات الشبكية، مثل الانترنت، الإنترنت، الإكسترنات كشبكات داخلية تربط الأجهزة الإدارية والمكاتب ببعضها البعض في البيئة الوظيفية الواحدة، وقد تمتد للخارج لتربط البيئة الداخلية للمنظمة، مع شركائها من المحيط الخارجي، مما يسهل عملية الوصول للبيانات، وتبادلها بسرعة، ومنه الحصول على المعلومات بسهولة وبدقة من المحيطين الداخلي والخارجي، إضافة لجعل إدارة الموارد البشرية نظاماً مفتوحاً، يتفاعل ويتبادل المعلومات مع باقي البيئات الأخرى بأعلى المستويات، ولأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ مفهوم حديث الظهور والاستخدام، لم تتناوله الدراسات أو المؤلفات العربية بإسهاب، خاصة

¹ - صفاء فتوح جعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، المنصورة، 2014، ص.72.

الإدارية منها، بل حتى المراجع الأجنبية، مازالت تربط مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بمفهوم الإدارة الإلكترونية اصطلاحاً، ولقد حاولنا تجميع بعض التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي تجمع بين كل من ميزات الإدارة الإلكترونية، ونظام معلومات الموارد البشرية¹.

قدم العديد من الباحثين والمفكرين من خلال التوجه العالمي التكنولوجي، تعريف لمصطلح إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، من بينهما:

- **عرفت إدارة الموارد البشرية إلكترونياً على أنها:** "المظلة التي تغطي كل الآليات والمضامين الممكنة للتكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق القيمة للموظفين ولالإدارة الموجودة في المؤسسات. يمكن تبني هذا التعريف لكونه يغطي كل جوانب التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، كما يركز أيضاً على الفئة المستهدفة من تطبيق النظام سواء كانوا موظفين عاديين أو مدراء بالإضافة إلى التنويه إلى أن التكنولوجيا المعتمدة على الويب تخلق القيمة للمنظمة وللأفراد العاملين أيضاً"². يركز هذا التعريف على أن تكنولوجيا الموارد البشرية تركز على دمج الوظائف الخاصة بالمؤسسة مع تحديد الأفراد المستهدفين لمواكبة الرقمنة والتكنولوجيا.

- **وتعرف أيضاً على أنها:** "عرفت E-HRM كاستراتيجية على مستوى المؤسسة تستخدم تكنولوجيا قابلة للتطوير ومرنة ومتكاملة، بهدف ربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة مباشرة بتحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يعرف باحثون آخرون أن E-HRM كتطبيق لأية تكنولوجيا بحيث تساعد المديرين والعاملين بالمؤسسة إلى الوصول مباشرة لتقديم الخدمات وتسيير إدارة الموارد البشرية، التواصل بين العاملين، تقييم الأداء، إعداد التقارير، إدارة الفريق، إدارة المعرفة، وأخيراً تعلم تطبيقات إدارية حديثة"³. يعتبر هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا بد أن تعتمد على مستوى المؤسسة كاستراتيجية، تحقق الأهداف المسطرة وتسير كافة الأمور الداخلية في المنظمة.

- **كما عرفت أيضاً الموارد البشرية الإلكترونية:** "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات"⁴. يركز هذا التعريف على أن

¹ _ إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه الطور الثالث، اختصاص: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد السادس، سطيف 2، 2017-2018، ص.14.

² _ مراد زايد وعلي حسين، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة -دراسة حالة شركة جازي للاتصالات-"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد: 10، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2016، ص.242.

³ _ Asmaa Ata Atallah, **The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip**, Thesis Master, Business Administration, Department of Business, Faculty of Commerce, The Islamic University Gaza, 2016, p.13.

⁴ _ بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية -دراسة حالة بلدية وولاية الشلف-، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص.81.

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً تعتمد بالدرجة الأولى على الواب والتخلي عن التنظيمات التقليدية، بحيث العمل على نشر التكنولوجيا على نطاق واسع.

من خلال ما تم سرده، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الكلية للمؤسسات، حيث تقوم على شبكات الإنترنت والشبكات الرقمية المشابه لها، تعمل على التخلي عن التنظيمات التقليدية، وتدعم نشر التكنولوجيا على أوسع نطاق. كما تعد جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة وتسيير كافة الأمور الداخلية للمؤسسة. ومنه فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً هي دمج كل الوظائف الخاصة بالمؤسسة، ومواكبة الرقمنة والتكنولوجيا.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

بعد بروز الإدارة الإلكترونية كاتجاه جديد في علم الإدارة حدثت نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية، حيث تحولت وظائفها التقليدية إلى وظائف إلكترونية ساهمت في تحقيق أهداف المنظمة في أسرع وقت وبأحسن جودة. تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في: الاختيار الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، الاستقطاب الإلكتروني، تسجيل الحضور، الانصراف الإلكتروني، التعليم الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني... إلخ، وهي كالاتي:¹

1- الاختيار الإلكتروني: له أهمية كبيرة جداً، حيث أنه يمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لتغطية المناصب الشاغرة، ويعتمد على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة، يسمح هذا النظام للمتقدمين لتغطية الوظائف الشاغرة، ووضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما يعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، ويسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم. إن الاختيارات التي تتم عن طريق الإنترنت، تشكل عاملاً هاماً في فرز المتقدمين للوظائف فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة الوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على

¹ - راجع كلا من:

- بن غيدة سارة وحركات سعيدة، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي-"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، جوان 2018، ص. 259-262.

- شيكر أيوب وقاشي خالد، "نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية -دراسة تحليلية نظرية-"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، جامعة لونيبي علي، البليدة 2، جوان 2018، ص. 74.

- عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص. 101-123.

تحويل الطلبات إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص أخرى.

2- التوظيف الإلكتروني: لقد وفرت تكنولوجيات المعلومات، وخاصة منها الانترنت، المواقع المتعلقة بعروض العمل، بالتعاون مع مكاتب التوظيف، حيث يتم تلقي الطلبات والقيام بالمهام الإدارية المرتبطة بها، والرد عليها بصفة آلية، كما أن بعض المؤسسات تقوم بإجراء مقابلات قصيرة مع طالبي الوظائف عبر الانترنت، مما يقلل من التنقلات الجسدية ويوفر على طالبي العمل وعلى القائمين بإدارة الموارد البشرية الكثير من الجهد والوقت، إذ يوفر التوظيف الإلكتروني العديد من المزايا لعملية التوظيف منها:

أ- الإسراع من إيقاع عملية التوظيف: أي تقديم تفاصيل حول الوظيفة الشاغرة بصفحة الوظائف على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى ذلك يمكن إرسال رسائل بريد إلكتروني للعاملين بالأقسام التي من الممكن أن تتضمن مرشحين لشغل تلك الوظيفة؛

ب- إلغاء دور الوسطاء: يمكن لمن يبحث عن شخص مناسب ومؤهل لشغل إحدى الوظائف أو يطلب من النظام وضع قائمة بأسماء الأفراد ممن يتمتعون بالكفاءات المطلوبة، يتم بعد ذلك إخطارهم بمعلومات حول الوظيفة عن طريق البريد الإلكتروني، ويتم إلغاء دور الوسطاء في تقديم المورد البشري المناسب لهم وتصبح الوظائف هي التي تبحث عن الأفراد الملائمين.

3- الاستقطاب الإلكتروني: من مزايا الاستقطاب الإلكتروني أنه يمكن الشركة من استقطاب أفضل العناصر المتوفرة في السوق، وفي عصر الإدارة الإلكترونية يمكن للشخص المترشح لشغل الوظيفة أن يتخلى عن ملفات الورقية الثقيلة ليستبدلها بتعبئة طلب الوظيفة على الانترنت، ويرسل كافة أوراقه ومستنداته بالبريد الإلكتروني، الأمر الذي يخفض من التكلفة ويزيد من فاعلية عملية الاستقطاب والاختيار. وعن طريق استخدام الاستقطاب الإلكتروني الفعال يمكن للمنظمة أن تقوم بمايلي:

- إجراء مقابلات شخصية عبر الإنترنت؛

- استقبال طلبات التعيين من المتقدمين لشغل الوظيفة، والذين استطاعوا التعامل مع مواقع المنظمة على الانترنت؛

- استقبال السيرة الذاتية من المتقدمين لشغل الوظيفة أو من وكالات التوظيف التي تتعاقد معها المنظمة لهذا الغرض؛

- إجراء الاختبارات الوظيفية والنفسية وغيرها من الاختبارات من خلال الكمبيوتر أو الانترنت وتصحيحها؛

- الرد على المتقدمين لشغل الوظيفة من خلال رسائل جاهزة فعلا.

4- تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني: تتسابق شركات تقنية المعلومات في إنتاج برامج المعلوماتية التي تحقق هذا الغرض، لكن كلها تتفق على:

أ- قاعدة بيانات للنظام: يتعين في أي نظام إلكتروني للحضور والانصراف أن يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجداول العمل والإجازات الخاصة بهم، وكذلك حفظ بيانات الموظفين كالاسم والإدارة التي يعمل بها والجنسية... الخ.

ب- الاتصال مع القارئات وسحب للبيانات أوتوماتيكيا: كذلك فإن برامج المعلوماتية الخاصة بالحضور والانصراف يمكنها سحب وقراءة البيانات الخاصة بحركة الموظفين، إذ يتعين أن يلتقط البرنامج عن طريق جهاز القارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي، ذلك بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة البيانات.

ج- نظم إدارة الحضور والانصراف: ومن خلال هذه الخاصية، يمكن القيام بإدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين والإجازات والعطل الرسمية، ووضع جداول ومواعيد الدوام حسب جهة العمل-الموظف-العمل، كذلك التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور، انصراف، غياب، تأخر بعذر وتأخر بدون عذر، انصراف مبكر من العمل، انصراف بدون إذن).

5- نظام إدارة المرتبات إلكترونيا: إن النظام الإلكتروني يقدم منظومة لتشغيل بيانات الأجور، من خلال تطبيق برامج خاصة تقوم بمختلف الإجراءات والحسابات التي كان يقوم بها في السابق شخص معين هو المسؤول عن النظام، وعند حدوث أي تغيير يتم فقط إدخال معلومات إلى البرنامج وهو يجري جميع العمليات والحسابات، ويرتبط مباشرة مع البرنامج الخاص بتشغيل الإلكتروني للحضور والانصراف، كما أن هذا النظام الإلكتروني يسمح لكل موظف بالاطلاع على أجره أو راتبه وكل ما يتعلق به من خصومات ومكافآت وغيرها... الخ.

6- التعليم الإلكتروني: هو تقديم المعلومات عبر الوسائط الإلكترونية متضمنا شبكة الانترنت والإنترنت والاكسترنات والأقمار الصناعية والأقراص الليزرية، وهو يتضمن التعليم المباشر والتعليم باستخدام الحاسب الآلي¹. أو التعليم عن بعد أو التعلم بالحاسوب والانترنت، وباستخدام وسائل التعليم القائمة على الويب والبريد الإلكتروني والتخاطب القائم على الحاسوب والرسوم المتحركة التعليمية والمحاكاة والألعاب وبرمجيات إدارة العلم وغيرها، حيث يتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

¹ - جبريل بن حسن العريشي، "دور تقنيات المعلومات في تطوير التعليم عن بعد في مؤسسات التعليم العالي بقطاعيه الخاص والعام -دراسة تطبيقية على مدينتي الرياض وجدة-"، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، العدد: 30، المجلد: 15، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 2008، ص.126.

- المرونة العالية من خلال التعلم حسب الطلب، إذ يكون في أي مكان، أي زمان، أي وسيلة، أي مجال، وأي مستوى تعليمي؛
- التعلم الموجه ذاتيا أكاديميا أو مهنيا؛
- إن التعلم عبر الانترنت يقوم على استخدام كل تسهيلات الوسائط المتعددة؛
- إمكانية تعلم العاملين بدون ترك العمل والذهاب إلى البرنامج التعليمي؛
- إن العاملين يمكن أن يتعلموا بطرق أكثر فاعلية وبأقل تكلفة؛
- إن التعلم الإلكتروني يتم بمرونة عالية من حيث الزمان والمكان وحسب توجيهه الذاتي للعاملين، مما يساعد على توجيهه حسب حاجاتهم الفعلية في العمل؛
- في الماضي كان التعلم يتم من أجل دورة حياة مهارة أو معرفة لعقد أو عقود من الزمن، أما الآن في سرعة التغيرات والحاجة للتدريب وإعادة التدريب يتم من أجل مهن ومهارات متغيرة بسرعة وذات دورات قصيرة، لذلك فإن التعلم المطلوب هو التعلم السريع الأكثر قدرة على مجاراة سرعة التغير.

7- التدريب الإلكتروني: يعرف التدريب الإلكتروني بأنه التدريب الذي يتم من خلال الأنترنت وهذا يقتضي بطبيعة الحال استخدام الحاسوب وتقنياته ووسائطه المتعددة، يتم من خلاله التفاعل بين المدرب والمتدربين، ولهذا يتم التدريب من خلال البرامج التدريبية المحوسبة، ومن مصادر متعددة، ويتم التواصل بين المدرب والمتدربين إلكترونيا عبر الأنترنت، إضافة إلى طرق الاتصال التقليدية، إذا أرادوا ذلك. فالتدريب الإلكتروني هو طريقة للتدريب قائمة على البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنتديات والتخاطب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب آلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، ذلك لتوفير بيئة تفاعلية تتيح للمتدربين التدريب في أي وقت وفي أي مكان وبأقل تكلفة ممكنة.

الفرع الثالث: فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المورد البشري:

تحقق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جملة من الفوائد الخاصة بتحسين وتطوير أدائها داخل المؤسسة الاقتصادية:¹

- يمكن للعاملين بمختلف أقسام المؤسسة للوصول بشكل مباشر إلى أي معلومة تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل، مما يوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين؛

¹ - شيكر أيوب وقاشي خالد، مرجع سابق، ص. 71-72.

- يساعد على الربط بين النظم ومصادر المعلومات المختلفة في القيام بالعديد من العمليات التي لم يكن من الممكن القيام بها مثلاً: سيصبح من السهل تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وفرزها مما يساعد في البحث عن اتجاهات وعلاقات لم تكن من السهل تحديدها من قبل؛
- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال؛
- اكتساب قدرات متميزة عن الآخرين؛
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة؛
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء؛
- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق؛
- يمكن أن يساعد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على إعطاء الموارد البشرية دور استراتيجي أكبر عن طريق تقليل الوقت المطلوب للإدارة، ومن ثم توفير وقت أكبر للعاملين للقيام بأدوار أكبر فعالية وكذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل: برمجيات الأجور، وبرميات الأداء وإتاحتها على موقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين؛
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة المؤسسة على الانترنت باستخدام المعايير، مما يوفر للمديرين القراءة الموضوعية؛
- ازدياد الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة؛
- تستخدم الشركات والمؤسسات البوابات الإلكترونية للموارد البشرية لتقوية مراكزها التنافسية، ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية؛
- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة؛
- اختصار الوقت في تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية، والدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المنجزة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- تقلل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة، مما يساعد في معالجة مشكلة حفظ وتوثيق الورق.

كما يرى كذلك بعض الباحثين أن تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين يكمن في النقاط التالية:¹

- تسهم في زيادة السرعة في انجاز الوظائف،
 - تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل،
 - تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل،
 - زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل،
 - جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين،
 - أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، ما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.
- فالوظائف المذكورة سابقا من وظائف إدارية ووظائف تشغيلية، هي هيكلية المؤسسة وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، مع تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة، وبذلك فإن عملية الانتقال من الوظائف التقليدية إلى العمليات الإلكترونية في إطار متطلبات الإدارة الإلكترونية، فإن ذلك يمكن المؤسسة من تحقيق مكانة هامة في السوق الذي تنشط فيه والعالم أيضا.

المبحث الثالث: البنية الهيكلية للإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء التنظيمي

يعتبر اعتماد الرقمنة وتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ومنظمات الأعمال من أهم التطورات التقنية في وقتنا الحالي، حيث أساس هدفها هو تحسين وتطوير أداء المؤسسات وبالأخص الأداء التنظيمي، وبالتالي تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة. كما تؤثر الشبكات الخاصة بالإدارة الإلكترونية على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومن الشبكات المستخدمة في المؤسسات والداعمة للإدارة الإلكترونية هي: شبكة الإنترنت- شبكة الإكسترا-شبكة الأنترانت. سنتناول في هذا المبحث كل شبكة من الشبكات المذكورة على حدى، كما سيتم التطرق إلى أمن هذه الشبكات.

المطلب الأول: شبكة الإنترنت والأداء التنظيمي

مع تطور الرقمنة ظهرت ما يعرف بشبكة الانترنت، وتطبيقها في المؤسسات كونها توفر جملة من الفوائد، كما تعمل على خلق ميزة تنافسية وجو تنافسي بين المؤسسات، من خلال تطوير الأداء الكلي والأداء التنظيمي على وجه

¹ _ ميدون عباس، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية بجامعة الحاج خضر (ملحقة بريكة)-، مذكرة ماجستير، تخصص: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج خضر، باتنة، 2014-2015، ص.120.

الخصوص. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح مفهوم شبكة الأنترنت مع تسليط الضوء على أهم الخدمات المقدمة من طرف شبكة الأنترنت بالمؤسسات الاقتصادية والتي تدعم تحسين الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف شبكة الأنترنت

إن الانترنت شبكة عملاقة تضم عشرات الألوف من الشبكات والحواسيب المرتبطة مع بعضها في مئات الدول حول العالم، وتزود المستخدمين بالعديد من الخدمات، ولم يكن ظهور هذه الشبكة محض صدفة، بل تطورت عبر مسارات بدأت منذ الخمسينات من القرن الماضي، إذ قامت وزارة الدفاع الأمريكية بالتفكير ثم البحث عن وسيلة تؤمن طريقة اتصال سهلة ومستمرة، لتوزيع البيانات في أماكن مختلفة تابعة لها، لذا قامت هيئة البحوث الخاصة بتطوير الجيش الأمريكي بالبحث في هذا المجال، فكانت ولادة هذه الشبكة منذ ذلك الحين والتي يمكن أن نضع لها مراحل تبين تطورها كالتالي:¹

- في عام 1962 بدأت هيئة البحوث إربا الخاصة بتطوير الجيش الأمريكي بإنشاء أول برنامج حاسوبي للبحث في هذا المجال؛

- في عام 1966، كانت إربا قد حققت مجموعة بحوث تمكنها من إنشاء شبكة حاسوبية، وفي الوقت نفسه قام أستاذ علوم الحاسبات ليروك في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس بإرسال بعض البيانات من مكان إلى آخر؛

- في عام 1969، قامت وكالة المشروعات البحثية المتقدمة في وزارة الدفاع الأمريكية بإنشاء أول شبكة حاسبات تعمل بنظام (تحويل الحزم)، والتي سميت Arpanet وهي تسمح بتحويل البيانات المرسلية عبر الشبكة بإعادة ترتيب هذه الحزم طبقاً لأرقامها وبذلك يسمح هذا السلوك بتمرير الرسائل حتى في حالة حدوث عطل لأحد نقاط الاتصال بالشبكة، وعدت هذه الخطوة هي الميلاد الحقيقي لشبكة الانترنت؛

- في عام 1980، بدأت الجامعات في إحلال الحاسب الكبير بمحطات عمل تعمل بنظام Unix ونتيجة لذلك ازداد عدد المستخدمين للشبكة Arpanet حتى وصل إلى أقصى سعة ممكنة لها، لذا ظهرت الحاجة إلى تغيير جوهرية بالشبكة؛

- في عام 1981، عملت وزارة الدفاع الأمريكية على فصل الجزء العسكري عن الجزء المدني في الشبكة بحلول العام 1981، وأطلق على الجزء العسكري تسمية Milnet، في حين بقي الاسم القديم على الجزء المدني أي Arpanet، والذي يربط الجامعات والمنظمات البحثية الأمريكية الأخرى؛

¹ - حيدر شاكر البرزنجي ومحمود حسن الهواسي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري-تكنولوجي، مطبعة ابن العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص. 250-252.

- في عام 1982، أصبح بروتوكول النقل والسيطرة، TCP وهو اختصار لعبارة Transmission Control Protocol، والبروتوكول الآخر الملازم له وهو بروتوكول الانترنت IP مختصر عبارة Internet Protocol، هما وسيلتا التعامل مع المعلومات التي تحققها شبكة الانترنت، وأطلق عليه TCP/IP بغية تسهيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات بين الشبكات والأجهزة المختلفة، وفي الحقيقة فإن هذه البروتوكول بدأ بتطويره منذ العام 1975؛
 - في عام 1985، قدمت شبكة الإنترنت للناس (منظمات وأفراد)، عمليا وبدأ عدد المشتركين في تزايد منذ ذلك الحين، وأخذ الإقبال على الأنترنت منحى آخر؛
 - في عام 1988، قامت مؤسسة العلوم القومية الأمريكية NSF بإنشاء شبكة جديدة أطلقت عليها تسمية NSF NET، وبدلاً من إنشاء شبكة حاسوب كبيرة ذات تكلفة عالية، قامت ببناء شبكة إقليمية وأعطت الجامعات مسؤولية الربط مع جهات الإمداد الإقليمية المرتبطة مع الشبكة؛
 - في عام 1991، بدأ فعلياً انجاز برامج جديدة تعطي تسهيلات للوصول إلى المعلومات المخزونة في الانترنت، ومنها برنامج غوفر؛
 - في عام 1992، أطلق مشروع الشبكة العنكبوتية، عبر العالم والتي تعرف باسم World-Wide-Web، وتعرف اختصاراً WWW حتى صارت من الأدوات والخدمات المهمة على طول مسيرة تاريخ تطور شبكة الانترنت.
- شبكة الشبكات، الفضاء السبراني، الشبكة العنكبوتية الإلكترونية، كثيرة هي التعابير التي تشير إلى ظاهرة الشبكة العالمية للانترنت والتي تعني لغويا الترابط الذي يتم بين الشبكات، حيث أنها تتكون من عدد كبير من شبكات الحاسب الآلي المترابطة فيما بينها والمتناثرة في أنحاء كثير من العالم، واصطلاحاً تعني الوسيلة أو الأداة التواصلية بين الشبكات المعلوماتية دون ما اعتبار للحدود الدولية¹. إن كلمة الأنترنت تعني، كما يظن البعض، International Network أي العالمية إلا أنها في الحقيقة تعني: Intercomnexio Network أي الترابط بين الشبكات. كما أن تعريف شبكة الانترنت بشكل دقيق يبدو صعباً للغاية لأن هذا التعريف يعتمد على طبيعة عمل الشخص الذي يريد تعريفها، فاختصاصي المكتبات سوف يعطيها تعريفاً يختلف عن التعريف الذي سيعطيه مهندس في المعلوماتية².
- كما اقتضت التعريفات والمفاهيم التي أوردها الباحثون لشبكة الأنترنت على الوصف دون أن يتعدى ذلك إلى أخلاقيات أو ضوابط الممارسة أو حتى طبيعة مستخدمي الشبكة فضلاً عن كون الباحثين الذين حاولوا وضع التعريفات للأنترنت تناولوا الشبكة حسب طبيعة استخدامهم لها أو حسب المجال الذي تتم دراسته. بناءً على ذلك، يمكن القول أن تعريف الأنترنت يرتبط بالمستخدمين له والخدمات التي تقدم من خلال هذه الشبكة والتقنيات

¹ _ المستشار محمد الأبي، إدمان الأنترنت، المكتب المصري الحديث، مصر، 2008، ص. 11-12.

² _ منذر صالح الزبيدي، دور وسائل الإعلام في صنع القرار السياسي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص. 81.

المستخدمة لتأمين هذه الخدمات، ويذكر الدناي: "إن تشعب الانترنت واتساع دائرة استخدامها أسهم في تعريفاتها"، ويرى ريتشاروج سميث ومارك جيتس أن تعريف الانترنت يعتمد على عمل وحاجة الشخص الذي يريد تعريفه، حيث يرى المستخدم العادي الانترنت بشكل مختلف عما يراه المهني المهندس.¹

وببساطة يمكن تعريف شبكة الانترنت على أنها عبارة عن شبكة عملاقة، تربط آلاف الشبكات وآلاف من أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها بمختلف أنواعها وأحجامها من جميع أنحاء العالم. وتكمن فائدة هذه الشبكة العملاقة في كونها وسيلة اتصال يستخدمها الأفراد والمؤسسات للتواصل وتبادل المعلومات والبيانات.²

مما سبق، يمكن القول أن شبكة الانترنت هي شبكة تعمل على ربط كافة مصادر الشركة من معلومات وملفات وقواعد بيانات وأجهزة، بعرض تبادل المعلومات والملفات وتداولها بطريقة آمنة وسرية.

الفرع الثاني فوائد استخدام الانترنت في المؤسسات وأثرها على الأداء التنظيمي

إن الانترنت أكد انتعاش شهبه العالم منذ الثورة الصناعية، ولضمان نجاح استخدام الانترنت، لابد أن يكون المسؤول على دراية تامة بالتغيرات العميقة التي تنم عنها، وتشمل مختلف الفوائد المحققة من تطبيقها في المؤسسات في النقاط التالية:³

1- تخفيض التكاليف: تحقق الانترنت المنافسة الشرسة بين المؤسسات، كونها تمكن هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف

التشغيل، واستخدام الواب لتخفيض تكاليف الاتصالات والسفر والمنافسة مع الموردين:

- تقليل تكلفة الاتصالات، حيث تمكن الانترنت من تقليل إلى حد كبير من فاتورة الهاتف بالشركة، كما يستخدم البريد الإلكتروني في ارسال المستندات بدلا من الفاكس أو البريد التقليدي أو شركات البريد السريع؛

- تقليل التكاليف من خلال استخدام التواصل بالفيديو، حيث تتيح الشبكة عقد المؤتمرات عبر الانترنت مع الزملاء الذين يعملون في المنزل أو خارج مكاتبهم؛

- تخفيض تكاليف السفر، حيث تعتبر وكالات السياحة من أوائل مستخدمي شبكة الانترنت، من خلال تقديم عروض حول عدد الغرف الفندقية والرحلات وعدد الطائرات، كما تقدم للعملاء أسعار مثيرة للاهتمام. حيث أنه

استخدام منظمي الرحلات السياحية للتخطيط لرحلات العمل ومقارنة الأسعار والتأكد من حصولك على أفضل

العروض والخصومات للجهات النظامية، ومن خلال قائمة بريدية؛

- تقليل تكلفة المشتريات.

¹ _ عامر وهاب خلف العاني، الإعلام ودوره في معالجة ظاهرة الإرهاب والموقف من المقاومة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.68.

² _ إيهاب أبو العزم، الخطوة الأولى في عالم الانترنت، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص.09.

³ _ Steve Sleight, **Internet & l'entreprise**, Mango pratique Editions, Paris, 2001, p.54-67.

2- ربط العميل: يتيح الانترنت الوصول إلى العملاء عالميا، بغض النظر عن الحجم الفعلي للشركة. كما يتم استخدامها للاقتراب من العملاء وتزويدهم بخدمات أفضل من الخدمات المقدمة من المنافسين:

- تقصير سلسلة التوريد،
- اترك الخيار للعميل،
- تحسين خدمة العملاء،
- تحديد المنافذ.

3- تطوير العلاقة مع الموردين: أي لتقليل التكاليف وزيادة المرونة، وإقامة تعاون وثيق مع الشركات في سلسلة التوريد الخاصة بك، تسعى الانترنت لتحقيق ذلك وربط الشركة مع الموردين:

- تحسين القدرة الشرائية الخاصة بك،
- دعم سلسلة التوريد الخاصة بك.

4- استغلال الواب: يوفر الانترنت الوصول السريع للمعلومات المجانية والرخيصة التي ستمنح المؤسسة ميزة على غرار منافسيها، إذا استخدمتها بشكل أكثر فاعلية مما يفعلونه المنافسون، مع تعلم كيفية استخدام محركات البحث:

- استخدام محركات البحث،
- ردود الفعل من العملاء،
- تعرف على المنافسة.

5- ممارسة التسويق عبر الانترنت: يتيح الانترنت الوصول إلى عملاء مهمين مع إعطاء إمكانية التفاعل مع الأفراد.

كما يتوجب على الأفراد تعلم كيفية تسويق علامتهم التجارية عبر الانترنت، كونه أمر ضروري لبقاء العمل التجاري:

- ضع علامتك التجارية على الواب،
- تعزيز وجودك،
- الانخراط في التسويق المباشر عبر الانترنت.

6- التجارة الإلكترونية: إن الدخول إلى الأعمال عبر الانترنت من أرخص وأسرع عن فتح متجر. وللبقاء والتقدم

خطوة إلى الأمام، يتطلب الأمر معرفة كيفية الاستفادة من التجارة الإلكترونية:

- إنشاء الأعمال،
- تلقي المدفوعات عبر الانترنت،
- استهداف العملاء.

الفرع الثالث: خدمات الإنترنت المعتمدة في المؤسسات لتحسين الأداء التنظيمي

تتوافر جملة من الخدمات أو التطبيقات على الإنترنت والتي تعم بالفائدة لمستخدميها، وهي كالآتي: ¹

1- خدمة البريد الإلكتروني E-mail: هي طريقة لنقل البيانات، أو ملفات النصوص، أو الوسائط المتعددة من حاسوب إلى آخر (على الشبكة) عبر شبكة الإنترنت ويطلق على عملية قيام المستخدم بإرسال رسائله إلى أكثر من مستلم، وبأن واحد، اصطلاح الإذاعة Broad casting. يتألف عنوان البريد الإلكتروني من مجموعة حقول، أو رمز يشير إلى موهبته User's Name، يلي اسم المستخدم الرمز @، ثم اسم الحقل، ثم اسم المؤسسة، أو الشركة، وأخيراً البلد، مثال على العنوان الإلكتروني: halrizzo@huc.edu.iq. تنتقل الرسالة المرسل من المصدر إلى غايتها عبر خادم البريد الإلكتروني E-mail Server بواسطة أداة معلوماتية يطلق عليها عميل نقل الرسالة Message Transfer Agent MTA، تصل رسالة المرسل إلى خادم البريد الإلكتروني للمستلم، حيث يقوم بإدخالها إلى صندوق بريده، فتصبح بين يديه.

2- مواقع الويب Web-Sites: قد نشأ النمو المتزايد في حجم المعلومات (التي بدأت تنهافت على الدخول في عالم الإنترنت) ظهور حاجم ماسة إلى نظام إلكتروني يعمل على إدارة الحجم الهائل من المعلومات مع توفير إمكانية للوصول إلى محطات المعرفة التي يبحث عنها المستخدم دون إضاعة في الوقت، الذي يصاحبه ارتفاع نفقات استخدام الشبكة. لذا فإن استخدام أي نوع من برمجيات الاستعراض Browser لن يمثل حلاً لهذه الإشكالية ما لم تتوفر فيه المقومات التالية:

- إتاحة إمكانية للمستخدم في التنقل السهل عبر مساحات الشبكة اللامحدودة دون الحاجة إلى: معرفة، أو تذكر، أو كتابة العناوين الإلكترونية ذات البنية المعقدة، أو أسماء الملفات البرمجية، والتي لا يستطيع المستخدم العادي للشبكة الاستغناء عنها؛

- عدم الاقتصار على تزويد المستخدم بالصلات الموضوعية بين مصدر معلومات وآخر، بل إعطائه مزيداً من الارتباطات التي تتعلق بطبيعة المحتوى الموضوعي لمصدر المعلومات.

3- مجاميع الأخبار News Groups: تعد مجاميع الأخبار من المواطن المهمة التي تستأثر باهتمام مستخدمي شبكة الإنترنت، وقد كانت في بداياتها جزءاً من شبكة Usenet. توجد بضعة آلاف من مجاميع الأخبار، تتوزع على موضوعات بالغة التنوع، والتباين. لا ترسل الرسائل المرسل إلى مجموعة أخبار بصورة مباشرة للمستخدم، وبدلاً من

¹ - حسن مظفرو الروز، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصاديات الإنترنت، معهد الإدارة العامة للنش (مركز البحوث)، المملكة العربية السعودية، 2006، ص. 31-35.

ذلك تنشر قائمة متسلسلة للحواسيب المنتشرة في شتى بقاع الأرض، حيث يستطيع مطالعتها كل من يرتبط بخادم مجاميع الأخبار. وبذلك تصبح المناقشات الدائرة في هذه المجموعات متاحة في جميع بقاع الكرة الأرضية.

4- تطبيقات Telnet: تتيح تطبيقات Telnet للمستخدم إمكانية الدخول إلى حاسوب بعيد بأسلوب تفاعلي، بحيث يعطي انطباعاً للمستخدم بأن لوحة مفاتيحه، والشاشة ترتبطان مباشرة بالحاسوب البعيد، فعلى سبيل المثال: يستطيع رجل الأعمال أن يستثمر هذه الخدمة (عندما يكون في رحلة عمل) فيرتبط مباشرة بحاسوبه المستقر في مكتبه الشخصي، وينفذ ما يريد من مهام، وكأنه جالس في غرفة مكتبه الشخصية، بسرعة كبيرة، ودون الحاجة إلى استخدام بطاقة Fax/Modem.

5- بروتوكول نقل الملفات (FTP): يستخدم هذا التطبيق في استرجاع Download الملفات من مواقع الانترنت المختلفة إلى حاسوب المستخدم مباشرة، ولقد تم التوجه في الوقت الحالي إلى تكامل هذه الخدمة مع الشبكة العنكبوتية العالمية، بحيث يعملان سوياً دون الحاجة إلى استدعاء هذا التطبيق عندما يكون العنوان بصيغة تبتدئ بالرمز: ftp://.

6- الدخول إلى شبكة الانترنت Internet Access: يشير اصطلاح الدخول إلى الانترنت إلى الاتصال الحاصل بين مقيم أو عمل مع مجهز خدمة الانترنت ISP الذي يقوم بربطه مع شبكة الانترنت. وتنقسم عملية الدخول إلى قسمين: إما الدخول المكرس بالحاسوب المشترك على اتصال دائم بشبكة الانترنت بواسطة أداة اتصال دائمة، أو الدخول بأسلوب إدارة الهاتف فيعد التقنية الأرخص ثمناً التي توفر اتصالاً مؤقتاً بشبكة الانترنت.

المطلب الثاني: الشبكة الداخلية الأنترانت والأداء التنظيمي

نتيجة لحاجة المؤسسات لنقل البيانات من مؤسسة إلى أخرى، وداخل المؤسسة بحد ذاتها، إنها تعمل على استخدام الشبكات الخاصة لتحقيق ذلك. ومن أهم الشبكات بعد شبكة الإنترنت المختصة في ذلك والمعتمدة من طرف جل المؤسسات والشركات العالمية هي شبكة الأنترانت Intranet، يرجع أهميتها لسرعة إجراء عمليات الاتصالات وتقليل التكاليف مع ربط المؤسسات والفروع ببعضها البعض. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض لمحة حول شبكة الأنترانت ومدى أهميتها، مع إبراز أهم مراحل التخطيط والتصميم لهذه الشبكة من أجل تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسات.

الفرع الأول: تعريف شبكة الأنترنت

تعتبر الأنترنت تقنية اتصالات ومعلومات قائمة على شبكة الأنترنت، تم اعتماد هذه الشبكة INTRANET في أوائل التسعينات، حيث ظهرت فكرة أنه يمكن دمج أجهزة الكمبيوتر والبرامج وقواعد البيانات داخل مؤسسة معينة وفي نظام واحد يتيح للموظفين العثور على جميع المعلومات التي يحتاجونها وإمكانية مشاركتها. كما يشير مصطلح الإنترنت إلى الخصوصية كونه عبارة عن شبكة مخصصة لأعضاء مؤسسة معينة فقط¹.

تعرف الأنترنت على أنها عبارة عن شبكة كمبيوتر تستخدم ضمن تقنيات شبكة الإنترنت (IP)، وهي مفعلة فقط ومحصورة للأعضاء العمل المتصلين بالشبكة ويقدم عبر واجهة وab سلسلة من المعلومات والوظائف، كما أن الوصول للشبكة مجاني للأعضاء². للتوضيح أكثر هي شبكة داخلية داخل المؤسسة، يتم فيها استخدام البرامج التي تستخدم على شبكة الأنترنت العادية، ولكن فقط داخليا، فعلى سبيل المثال: هناك مؤسسات يكون لها خادم شبكة داخلية، حيث تضع المؤسسة موقع داخلي عليه، تقوم بتخزين المعلومات الخاصة بها عليه حتى يستطيع موظفو المؤسسة الاطلاع عليها واستخدامها، ولا يمكن الدخول إلى هذا الموقع من خارج المؤسسة³.

وعليه، فإنها شبكة تستخدم شبكة شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية، أساسها الإنترنت، وهدفها تلبية احتياجات العاملين من المعلومات الخاصة بالمؤسسة، تتميز بالخصوصية والسرية، بحيث لا يتمكن الأشخاص من غير العاملين في المؤسسات من الولوج إليها، وقد يكون هناك سماح لدخول بعض الموردين وغيرهم.

أما سرعة تدفق المعلومات عبر شبكة الإنترنت، فإننا هنا سوف نفرق بين الحالات الثلاث التالية:⁴

- في حال كانت الإنترنت مبنية على شبكة محلية LAN، فإن سرعتها تكون هي سرعة الشبكة المحلية (تبدأ من 10 ميغابايت في الثانية حتى مئة ميغابايت في الثانية)؛

- أما في حال كانت بعض العقد Nodes تتصل بالإنترنت عن طريق الأنترنت، فإن سرعة الإنترنت تعتمد على سرعة الإنترنت (التي تنخفض في وقت الذروة وترتفع في ساعات التشغيل العادي)، وسرعة النظام يجب أن تقاس بسرعة أبطأ عناصره، وعليه فإن السرعة تتراوح بين 14 كيلو بايت في الثانية وحتى 56 كيلوبايت في الثانية بفرض أن الاتصال بالإنترنت مستند إلى الخطوط الهاتفية؛

¹ _ David G. Schwarty, *Encyclopedia of knowledge management*, IDEA Groups reference, London, 2006, p.305.

² _ Eric Cobut et Christine Donjean, *La communication Interne*, 2eme Edition, L'Edition professionnelle, Belgique, 2015, p.165.

³ _ Jamil Itmazi, *E-learning systems and tools –An Arabic text-*, Philips Publishing, United States of America, 2010, p.75.

⁴ _ مصطفى يوسف الكاكي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان...، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2011، ص.182-183.

- أما في الحالة الأخيرة، فهي وجود خدمة هاتفية مخصصة للإنترنت مثل خدمة ترحيل الإطارات Frame Relay وفي هذه الحالة تتحدد السرعة بناء على ما تمنحه شركة الاتصالات التي تقوم بتقديم الخدمة، وقد تصل السرعة إلى 2 ميغابايت في الثانية.

الفرع الثاني: تخطيط الإنترنت لتطوير الأداء التنظيمي

بوجود التقنيات الحديثة مع وجود متطلبات العملاء المختلفة وضخامة المعلومات المتبادلة وكثرة التطورات والتغيرات في تقنية المعلومات وبشكل سريع كل ذلك يحتاج إلى إدارة فعالة تتضمن تخطيط وتنظيم وتنسيق مع تبنى استراتيجية فعالة بوجود موظفين ذوي خبرة ومهارة عالية، مما يؤدي إلى إنشاء بنية تحتية قوية ومرنة تعمل بدون عوائق وقابلة للتوسع ومواكبة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات. إن التخطيط ضروري في عملية التصميم لشبكة الحاسوب المحلية وعملية التنفيذ والحفاظ على شبكة انترنت قوية، وأن التخطيط يتطلب الإعداد والتنفيذ لكل من الخطوات الستة التالية:¹

1- الإعداد ووضع الخطط وتحديد الأهداف: إن الخطوة الأولى يجب أن تبدأ بوضع الأهداف من إنشاء شبكة الإنترنت والتخطيط لكل التقنيات المرتبطة بها وتحديد نوع المعدات ومصدرها. وهذا يتطلب الكثير من التحضير، حيث يجب أن يتم تجهيز كشف بالمتطلبات كلها مع وجود عملية توثيق لكل خطوة حتى الانتهاء من عملية إنشاء الإنترنت بالكامل. يجب في هذه الخطوة تعريف من هم المستخدمين للشبكة وما طبيعة المعلومات وما هي البرامج التي يجب ربطها بالشبكة ونوع الربط للشبكة، وما هي المعلومات والمحتويات والتي يجب أن يتم مشاركتها على الشبكة وكيفية تداولها والصلاحيات المرتبطة بها. كما يجب أن يضع المصممون بعين الاعتبار المخاطر التي قد تواجه هذه المعلومات من ضياع أو تلف بسبب فيروسات الحاسوب أو تلف الأجهزة أو وسائط التخزين الخ.

2- الحصول على دعم من الإدارة وتبرير لإنشاء الشبكة: تحضير دراسة تبرر الفوائد والعوائد المكتسبة من إنشاء الشبكة لكسب الدعم الإداري للمشروع، وذلك بحساب الفوائد والعائدات المالية ودراسة مدى قدرة شبكة الحاسوب على توفير الجهد والوقت والأيدي العاملة وحساب مجموع التكاليف ومقارنتها مع العائدات المالية والفوائد مع الأخذ بعين الاعتبار سهولة تحديث الشبكة وتطويرها في المستقبل وسهولة استخدامها.

3- البدء ببناء الشبكة إما بكادر محلي أو بالاستعانة بطرف ثاني: بعد موافقة الإدارة العليا على الخطة الرئيسية لبناء شبكة الإنترنت، يجب اتخاذ القرار بشأن بناء الشبكة باستخدام طاقم من الفنيين من داخل الشركة أو بالاستعانة بشركة أخرى للقيام بتنفيذ المشروع. وفي هذه الحالة يفضل الاستعانة بمستشار الحاسب وذلك ليقوم

¹ - خضير مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص. 63-66.

باختيار أحد الشركات الموثوق فيها، بحيث يتم التعاقد معها على طريقة بناء الشبكة بفترة زمنية يتم تحديدها والاتفاق عليها، كذلك يجب الاتفاق على كيفية إجراء الصيانة وخدمة ما بعد البيع وعملية تدريب العاملين والموظفين على كيفية العمل على الشبكة وكيفية القيام بالصيانة وغيرها من الأمور التقنية المطلوب إجرائها عند بناء الشبكة.

4- تشكيل فريق لشبكة الإنترنت: في هذه المرحلة يجب بناء قسم تكنولوجيا المعلومات أو دائرة الحاسوب والتي يكون فيها مختلف الموظفين؛ من مدراء ومهندسين ومدير صيانة الشبكة وفنيين وغيرهم. يراعى في اختيار الموظفين في هذه الدائرة العديد من النقاط منها: الخبرة، الكفاءة، الأمانة، عدم الانتماءات السياسية والتي قد تؤثر على الشركة وعملها في المستقبل.

5- بناء نموذج واختباره: يفضل قبل البدء بإنشاء شبكة الإنترنت كاملة أن يقوم ببناء جزء أو نموذج أولي، حيث يتم اختباره منفردا من قبل الموظفين بوضع بعض البرامج والملفات عليه، ثم القيام ببعض المهمات والوظائف على الشبكة، ومن ثم إعطاء تغذية راجعة من أجل عملية تحسين النموذج الأولي وجعله أفضل ما يكون، وذلك قبل البدء ببناء مشروع الشبكة ككل.

6- الصيانة الفعالة والدورية للنظام: إن عملية تحديث المعلومات من العمليات المهمة وذلك على مدار الساعة لضمان فعالية الشبكة، فإذا كانت عملية الصيانة ضعيفة، فإنها سوف تعطي انطبعا سيئا للموظفين بأن هذه الشبكة لم تجلب أي شيء جديد وأن الوضع القديم أفضل حالا. إن الصيانة تعني استمرارية عمل الشبكة حسب المقاييس والمعايير التي وضعت من أجلها عند التخطيط لها في بادئ الأمر.

المطلب الثالث: الشبكة الخارجية الإستراتيجية والأداء التنظيمي

بعد عرض كلا من شبكة الإنترنت وشبكة الأنترنت، وبغرض توضيح والإمام أكثر بموضوع البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية، هناك شبكة ثالثة أيضا تعد حلقة الوصل بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه، وهي: شبكة الإنترنت. تعد هذه الأخيرة ذات أهمية بالغة ولها منافع كثيرة إزاء تطبيقها والاعتماد عليها، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح مفهوم شبكة الإنترنت، والتعرض أيضا لأنواع هذه الشبكة المعتمدة لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات.

الفرع الأول: تعريف شبكة الإنترنت

عندما يكون للشركة أكثر من فرع في أكثر من مكان وفي كل فرع شبكة انترنت، فعند ربط هاتين الشبكتين بواسطة الانترنت فعندئذ تسمى هذه الشبكة بالإنترنت. إذن فالإنترنت ماهي إلا استخدام تقنية الأنترنت لربط

أكثر من شبكة أنترنت معا. فالأنترنت هي شبكة محلية يتم فيها تبادل المعلومات محليا داخل الشركة ويتم نقل البيانات فيها بشكل سريع وفعال. إن الإكسترنات تستخدم لربط فروع الشركة معا، كما أنها تربط شركاء العمل وأطراف أخرى معها بطريقة فعالة وسريعة، وعند استخدام شبكة الإكسترنات يجب على جميع الأطراف استخدام نفس برنامج التطبيق في عملية الاتصال. إن الإكسترنات تعتبر العمود الفقري لمستقبل الأعمال التجارية الإلكترونية في كل أنحاء العالم.¹

تعرف الشبكة الخارجية Extranet بأنها شبكة خاصة تسمح لغير المنتسبين للمنظمة بالدخول إليها من أي مكان وفي أي زمان عبر شبكة الإنترنت، ولكن بصلاحيات وقيود محددة، ويمكن حماية هذه الشبكة باستخدام نظام الجدار الناري الذي يمرر المعلومات المسموح بها فقط إلى الغرباء، ويمكنه تمرير المعلومات والبيانات والخدمات الداخلية الأخرى، والتي لا يسمح للغرباء بالاطلاع أو الحصول عليها. وهذا يعني أن زبائن الشركة ومورديها يمكنهم الاطلاع والحصول على المعلومات وبيانات الشركة، حتى يساهموا في تطوير أعمالها بنفس القدر الذي تستخدم الشركة صلاتها الخارجية لتطوير علاقات تعاقدية على أجزاء ومكونات تدخل في صناعة منتجاتها، الأمر الذي يجعل الكثير من قدراتها خارجها، لكن الشبكة الداخلية هي التي تساعد على تحويلها إلى قدرات داخلية.² فشبكة الإكسترنات هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال. تستخدم في شبكة الإكسترنات تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، وذلك لأن الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام، كما هو الحال في شبكة الإنترنت.³

تقوم شبكة المنظمة الخارجية بتلبية احتياجات ومتطلبات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبخاصة الخط الأول منها (الزبائن والموردين وحملة الأسهم والجمعيات المؤثرة في أعمالها)، وإذا كانت شبكة المنظمة الخاصة تصمم لتلبية تبادل المعلومات بين أقسام المنظمة، فإن الشبكة الخارجية تعمل على تبادل المعلومات بين المنظمة والمنظمات المنافسة والجهات الأخرى الخارجية. ومع ذلك في نطاق العلاقة التي تحددها المنظمة في تعاملاتها مع الخارج، ولذلك تعد هذه الشبكة تكنولوجيا متطورة في التبادل الإلكتروني للبيانات والتي تعتمد أيضا على تكنولوجيا الأنترنت في الاتصالات، إذ أنها تؤسس للاتصال مع مجتمع الأعمال والزبائن خارج المنظمة. وبطبيعة الحال، فإن معظم المنظمات تستخدم شبكات العمل الخارجية. والتي يطلق عليها شبكات الإكسترنات Extranet، فضلا عن الشبكات الداخلية، بغية تراسل وتبادل البيانات والمعلومات، ولذلك لتسهيل وإدارة أعمالها ومنها إدارة سلاسل التوريد، وإدارة علاقات الزبون،

¹ - خضير مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة - التحديات والتقنيات والحلول -، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.168.

² - محمد بن هلال فزاع الكسار العنزي، مرجع سابق، ص.34.

³ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.50.

والتسويق الإلكتروني، وعمليات التصميم والتصنيع. وعلى الرغم من أن المنظمات الإنتاجية (الصناعية) هي الأكثر استخداماً لشبكات الأعمال سواء داخلية كانت أم خارجية، إلا أن الاتجاه الحديث يسير نحو تطبيق جميع المنظمات لهذه الشبكات بما في ذلك المنظمات الخدمية.¹

مما سبق، يمكن القول أن شبكة الإكسترنات هي شبكة مكونة من مجموعة من الشبكات المرتبطة بواسطة طريق الأنترنت، كما تعتمد أيضاً على شبكة الإكسترنات كونها متكاملة معها، يتم تطبيقها في عدة مجالات منها: نشاط البنوك والتعاملات المالية، القطاع الخدمي، كذلك على مستوى قطاع التعليم في الجامعات ومراكز التدريب. توفر شبكة الإكسترنات الخصوصية والأمان لمعاملتها كونها قائمة على كلمة السر، لذا يتم تبادل الملفات والمعلومات بين المؤسسات والمحيط الخارجي في أمان وسرية، وبالتالي تساهم وبشكل كبير في تطوير أداء المؤسسات والمنظمات.

الفرع الثاني: أنواع شبكات الإكسترنات المعتمدة لتطوير الأداء التنظيمي

نشأت شبكات الإكسترنات استجابة لاحتياجات الأعمال الإلكترونية وما تطلبه من شراكات وتحالفات وما تقتضيه الأعمال من أمن وحماية للمعلومات المتبادلة بالوسائل الإلكترونية، مع تحسين للأداء التنظيمي. لهذا السبب، فإن تصنيف شبكات الإكسترنات يعتمد على قطاع الأعمال الذي يقسمها إلى الأنواع التالية:²

1- شبكات إكسترنات التوريد: تربط هذه الشبكات مستودعات السلع الرئيسية مع المستودعات الفرعية وذلك بهدف إدارة العمل بصورة تلقائية وفورية، وللمحافظة على كمية ثابتة من السلع في المستودعات (المخازن)، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع، إضافة للعديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بإدارة ورقابة المخزون والتسهيلات اللوجستية المرتبطة بإدارة المواد.

2- شبكات إكسترنات التوزيع: تمنح هذه الشبكات صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آلياً مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

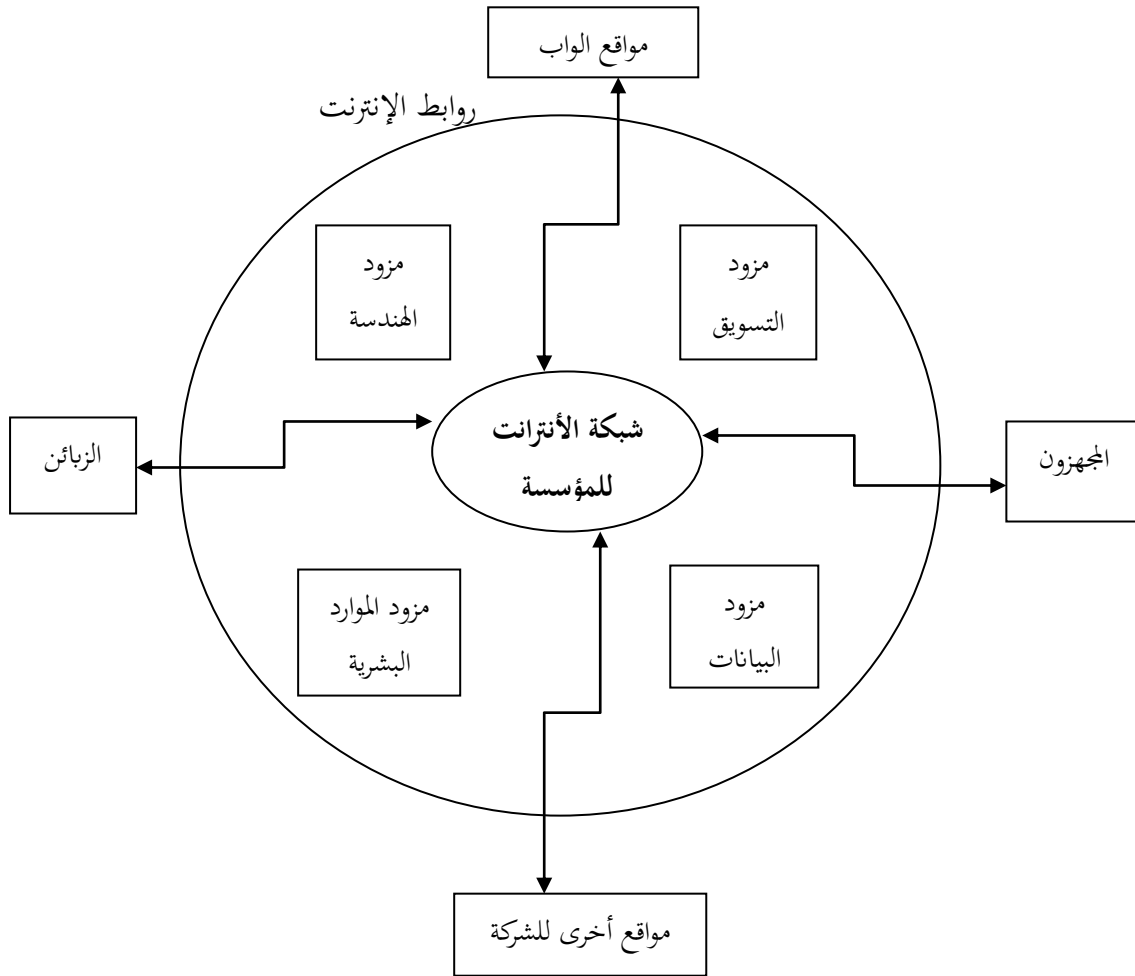
3- شبكات إكسترنات التنافسية: تعزز هذه الشبكات التنافس في القطاعات الاقتصادية، إذ تمنح الشركات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة لكي تنقل فيما بينها الأسعار والمواصفات التقنية، مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الاحتكار.

¹ — حيدر شاكر الرزنجي ومحمود حسن الهواسي، مرجع سابق، ص. 266.

² — بشير عباس العلاق وسعد غالب ياسين، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 61-62.

مع زيادة تطور التقنيات الانترنت وسبل التأمين التي أصبحت أكثر تقدماً عن ذي قبل، يمكن أن يتم الآن الدمج بين الشبكات الثلاثة في شبكة واحدة، أو بمعنى آخر إنشاء ما يسمى بشبكة السوبرنت. لقد تم تصميم هذه الشبكة بهدف تقديم الواجهة المنافسة لكل طرف من أطراف بيئة العمل المؤسسي، وذلك بهدف الربط بين جميع أقسام المؤسسة وبين مساهمها وشركائها الخارجيين¹. والشكل الموالي يبرز الترابط بين شبكة الانترنت والإنترنت والإكسترنات:

شكل رقم (11): "شبكات المنظمة الأنترنت، الإكسترنات، الأنترنت"



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.48.

من خلال الشكل، فإن الشبكات المذكورة سابقاً يوجد بينها تكامل وثيق، فلا يمكن أن تعتمد المؤسسة فقط على الانترنت دون الإنترنت أو الإكسترنات، لأن الأنترنت والإكسترنات تقوم على شبكة الانترنت. كما أن هدف هذه

¹ _ ابراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.94.

الشبكات الثلاث هو تلبية احتياجات العمال والموردين والزبائن المحيط وأيضاً، وبالتالي تعمل على تطوير الأداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة والأداء التنظيمي بصفة خاصة، كذلك مواكبة التطورات الرقمية والعولمة.

المطلب الرابع: مستلزمات أمن الشبكات الإدارية الإلكترونية

توجد العديد من الوسائل والأدوات التي يمكن إتباعها بهدف حماية البيانات والمعلومات في شبكات الإدارة الإلكترونية من المخاطر التي قد تهددها، هذه الأدوات، ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1- التشفير الإلكتروني: يقصد بالتشفير عملية تحويل المعلومات إلى شيفرات غير مفهومة (غير ذات معنى)، من أجل منع أي شخص غير مرخص له من الاطلاع على المعلومات أو فهمها. أي تنطوي عملية التشفير على تحويل النصوص العادية إلى نصوص مشفرة، وتستخدم المفاتيح في فك تشفير الرسالة، وتستند هذه المفاتيح إلى صيغ رياضية معقدة (خوارزميات). وهناك نوعان من التشفير:

- التشفير المتماثل: وفيه يستخدم كل من المرسل والمستقبل المفتاح ذاته في تشفير الرسالة وفك تشفيرها، ويتفق الطرفان في البداية على كلمة المرور التي يتم استخدامها؛

- التشفير اللامتماثل: جاء هذا النوع من التشفير حلاً لمشكلة التوزيع غير الآمن للمفاتيح في التشفير المتماثل، فعوضاً عن استخدام مفتاح واحد، يستخدم التشفير اللامتماثل مفتاحين اثنين تربط بينهما علاقة. ويطلق على أحدهما بالمفتاح العام، أما الآخر فيسمى بالمفتاح الخاص.

2- التوقيع الإلكتروني: هو عبارة عن ملف رقمي صغير مكون من بعض الحروف والأرقام والرموز الإلكترونية تصدر عن إحدى الهيئات المتخصصة والمستقلة والمعترف بها حكومياً ودولياً، ويطلق عليها الشهادة الرقمية، وتخزن فيها جميع معلومات الشخص وتاريخ ورقم الشهادة ومصدرها، وهي تحتوي على مفتاحان أحدهما عام والآخر خاص. ويعتبر المفتاح الخاص هو توقيع الشخص الإلكتروني، أما المفتاح الأول العام فهو الذي يتم نشره في الدليل، وهو متاح للعامة من الأفراد.

3- البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية: تعد البرمجيات المضادة للاعتداءات الإلكترونية أمراً أساسياً، نظراً للدور الرئيسي الذي تؤديه في حماية الحواسيب والشبكات، فهي قادرة على منع أي برنامج خطير من اقتحام الأجهزة وتدميرها، وبالتالي يجب على كل جهاز حاسوب أن يحتوي أحد هذه البرمجيات من أجل مواجهة كل أشكال المخاطر الإلكترونية، والتي تعد حالياً الفيروسات أبسط أنواعها. كما ينبغي على المستخدمين تحديث البرمجيات

¹ - عماري سمير، مرجع سابق، ص. 84-87.

المضادة للاعتداءات الإلكترونية دائما، وذلك بهدف حماية الحاسوب من أحدث البرامج الخطيرة التي يتم إطلاقها باستمرار.

4- التوثيق: هو عملية التحقق من هوية الشخص أو الإجراء الذي يطلب الدخول على النظام أو المعلومات، والهدف منه هو تقييد عملية الدخول لغير الأشخاص المصرح لهم بذلك. ويتضمن التوثيق إجراءات التسجيل عند الرغبة في الدخول على النظام أو الشبكة. هذا التسجيل يتطلب اسم مستخدم بالإضافة إلى رقم سري، واسم المستخدم يتكون عادة من عدد من الأرقام أو الحروف، أما الرقم السري فهو أحد أهم وسائل الحماية ولكنه في الوقت نفسه يعد أكثر وسيلة مستخدمة للدخول بدون تصريح على الأنظمة المتصلة بالإنترنت، لذلك ينبغي اختيار الرقم السري بشكل دقيق.

خلاصة الفصل الثالث

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل، يمكن القول أن اعتماد المؤسسة الاقتصادية على تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية وتبنيها كاستراتيجية، بغرض تحسين وتطوير أدائها التنظيمي، بحيث هذا الأخير يتطلب توفير جملة من التغييرات وتحقيق السرعة والمرونة والتميز بالمؤسسة. وفي إطار الرقمنة، تعتمد المؤسسات جملة من السياسات والأساليب والتغييرات التي ساعدتها على الانتقال من الآليات التقليدية إلى الآليات الإلكترونية وذلك لتطوير أدائها التنظيمي.

تعمل المؤسسة على التركيز لتطوير وتغيير أساليبها في انجاز الوظائف الإدارية والتشغيلية، بحيث تم الانتقال من الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) إلى الوظائف الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، القيادة الإلكترونية)، الانتقال وأيضا من الوظائف التشغيلية التقليدية (الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية) إلى الوظائف التشغيلية الإلكترونية (الإنتاج الإلكتروني، المالية الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الموارد البشرية إلكترونيا). وهذا بغرض تطوير الأساليب المعتمدة وتحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة.

كما أن استخدام المؤسسة للبنية الشبكية للإدارة الإلكترونية (شبكات الأنترنت، الأنترنت، الإكسترانت) كذلك الشبكات السلكية واللاسلكية والشبكات الواسعة والمحلية، أدى ذلك للمساهمة في تقليل الوقت والتكاليف وإنجاز المهام والمسؤوليات بشكل آمن وسري، وبمستوى عال من الجودة، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق مكانة تنافسية في السوق المحلي والعالمي.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لبعض مؤسسات

تسيير الموانئ البحرية الجزائرية

(عنابة، سكيكدة، بجاية)

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة،

بجاية)

مقدمة الفصل

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية لمفهوم الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي، وكيفية لعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا في تطوير الأداء التنظيمي، وفق أساليب متنوعة واستراتيجيات محددة. مع إمكانية استغلالها في التميز عن المنافسين. كما تم التطرق إلى البنية الشبكية الهامة للإدارة الإلكترونية والمعتمدة في تطوير الأداء التنظيمي. في الأخير عرضنا البرامج المعتمدة لحماية الإدارة الإلكترونية وأمن الشبكات ومدى مساهمتها في تطوير الأداء التنظيمي، مع زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحقيق مركز تنافسي مهم.

من هنا جاء الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة، بإسقاط الأسس النظرية السابقة على المؤسسات محل الدراسة، من أجل التعرف على واقع الممارسات للإدارة الإلكترونية وتطويرها للأداء التنظيمي، والتعرف أيضا على اهتمام مؤسسات تسيير الموانئ البحرية بكل من سكيكدة وعناية وبجاية. كما سنتطرق إلى تحليل أسئلة محاور الاستمارة، وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، وتقديم مجموعة من الاقتراحات، وطرح آفاق جديدة للبحث من خلال اقتراح مواضيع جديدة.

وعليه، فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على، وذلك من خلال تسليط الضوء على المباحث التالية:

- المبحث الأول: لمحة حول بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، بجاية، سكيكدة)؛
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في المؤسسات المبحوثة.

المبحث الأول: لمحة حول بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (مخانة، سكيكدة، بجاية)

تعتبر الجزائر من الدول التي تزخر بموقع جغرافي خاص وسواحل ممتدة على طول الشريط الساحلي يزيد عن 1200 كلم (البحر الأبيض المتوسط)، لذا يخولها هذا الموقع أن تتواصل مع الدول الخارجية. وتعد الملاحة والموانئ البحرية ذلك السر الذي من خلاله يسمح لها بتأمين العمليات التجارية، البحرية، الصيد البحري. تسعى الجزائر إلى تطوير سياسات تسيير موانئها البحرية كونها تلعب دورا هاما في تحقيق التنمية للبلاد. ومن بين مؤسسات تسيير الموانئ البحرية في الجزائر هي: مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية، مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة، مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة. لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى هته المؤسسات من ناحية التطور التاريخي، المهام، الأهداف، التنظيم الداخلي.

المطلب الأول: مدخل لمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية

تستحوذ الجزائر على مجموعة من الموانئ البحرية المختلطة، تساوي بـ: 45 منفذ للعالم الخارجي، بما في ذلك: 11 ميناء تجاري مختلط (تجارة-صيد أسماك-هيدروكربون) و 2 موانئ نفط وغاز متخصصة (شرق سكيكدة) كذلك 31 ميناء ومأوى للصيد البحري بما في ذلك ستة موانئ من بين الموانئ التجارية، مع وجود مارينا بسيدي فرج و 200 إشارة مرور بحرية، بالإضافة إلى اعمال الدفاع الساحلي (انظر الملحق الخاص بخريطة توزيع الموانئ الجزائرية البحرية)¹ (أنظر الملحق رقم 1). كونها تحتل موقعا استراتيجيا هاما في الحركة التجارية، يضمن ذلك توريد البضائع المختلفة لكل المناطق الداخلية والخارجية. كما تسمح الموانئ البحرية الجزائرية من تسهيل عملية التجارة الخارجية وزيادة الدخل الوطني والعملية الصعبة. من خلال هذا سيتم التعرض في هذا المطلب للتطور التاريخي للموانئ البحرية الجزائرية على العموم، وأهم أنواع الموانئ المختلفة، مع تسليط الضوء على إنتاجية هذه الموانئ البحرية الجزائرية.

الفرع الأول: الموانئ البحرية وأنواعها

تعد الموانئ البحرية من أهم الدعامات التي تقوم عليها صناعة النقل البحري نظرا لدورها العظيم في تقديم التسهيلات البحرية اللازمة لعمل السفن. فهي حلقة هامة في سلسلة النقل المتكامل أو النقل المخترق أو النقل متعدد الوسائط، حيث تربط الموانئ بين التجارة الخارجية المنقولة بحرا والمنقولة برا. والنقل المخترق يهدف إلى تقليل تكلفة النقل الفعلية والتي تشمل كلفة النقل بالسفن من خلال إيجارها وأثناء مكوثها بالموانئ إضافة للنقل البري وذلك على أساس أن تكون فترة مكوث السفن بالموانئ أقل ما يكون لما له من آثار على ميزان المدفوعات من حيث غرامة

¹ _ Sous-Secteur infrastructures maritimes, on web site: <http://www.mtp.gov.dz/fr/domaines-d-activite/3034-sous-secteur-infrastructures-maritimes.html>, consulté le: 20 /05/2019.

التأخير التي يدفعها الميناء للسفن الأجنبية، وكذلك سرعة تداول البضائع بالميناء، حيث يؤثر ذلك على تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية. بمعنى هذا أن الموانئ البحرية تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي وعلى القيمة المضافة وعلى ميزان المدفوعات، كما تؤثر على العمالة. تتعدد وتنوع التسهيلات التي تقدمها الموانئ البحرية حسب نوعية وطبيعة الموانئ والوظائف التي تؤديها اتجاه النقل البحري.¹

شهدت الخمسين سنة الأخيرة تطورا عميقا في مفهوم ودور الموانئ البحرية، فلم يعد نشاط الميناء مقتصرًا على حدود المرفأ في حد ذاته (المنطقة المجاورة له) وإنما امتد هذا النشاط برا في كل المنطقة المحيطة بالميناء. ولقد امتد هذا التطور إلى نوعية الخدمات والبنية الفوقية والتحتية حيث تحقق هذا التطور من خلال ثلاث أنواع:²

1- موانئ الجيل الأول: الموانئ التقليدية: كانت هذه الموانئ فيما قبل الستينات ومازالت موجودة حتى الآن وتمثل أغلبية موانئ الدول النامية وانحصر دورها على تداول البضائع الصادرة والواردة فقط دون أية أنشطة إضافية أي كمراكز للنقل فقط. وتتسم سياسة واستراتيجية واتجاه تطور موانئ هذا الجيل بأنها استراتيجية محافظة تحصر مفهوم الميناء في دور ثابت محدود لا يتعدى نطاق ومدى أنشطة موانئ هذا الجيل عن أن الميناء مجرد نقطة وصل بين النقل الداخلي للبضائع والنقل البحري وتركز الاستثمارات على البنية الأساسية للأرصفة دون اهتمام لما يحدث للسفن أو البضائع خارج منطقة الرصيف.

2- موانئ الجيل الثاني: الموانئ الصناعية: ظهر هذا النوع من الموانئ في بداية السبعينات، حيث اتخذ دور الموانئ بعدا إضافيا كمركز للنقل والخدمات التجارية، والصناعية وامتدت رقعة الميناء إلى مناطق الظهير لتغطية الاحتياجات التصنيعية. تتميز سياسة واستراتيجية تطوير موانئ هذا الجيل بالتوسعية على أساس تصور، عريض لدور الميناء وقدرته الإدارية. ويتخلف التنظيم في موانئ الجيل الثاني عن موانئ الجيل الأول ويتسم بالتالي:

- علاقات وثيقة مع شركائها في النقل والتجارة الذين شيدوا منشآت لتصنيع بضائعهم في منطقة الميناء؛
- علاقات وثيقة بين الميناء والإدارة المحلية التي يوجد في نطاقها لشدة اعتماد الميناء على المدينة المحيطة به فيما يخص الأراضي وشبكات الطرق الخاصة بالنقل البري؛
- التكامل بين مختلف الأنشطة والخدمات بالميناء لمسايرة تزايد كمية البضائع وسرعة دورانها عبر الميناء.

¹ علي أحمد الأمين، أثر النقل البحري على النمو الاقتصادي في السودان في الفترة من 1990-2014، رسالة دكتوراه في الفلسفة، تخصص اقتصاد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص.33.

² رضاع حياة، أثر التطورات العالمية الراهنة على صناعة النقل البحري العربي ومدى التكيف معها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، مدرسة الدكتوراه للاقتصاد والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، وهران، 2012-2013، ص.40-43.

3- موانئ الجيل الثالث: الموانئ اللوجستية: بدأ ظهور هذا الجيل مع بداية عقد الثمانينات ومع نمو حركة التجارة العالمية وارتفاع نسبة التحوية العالمية وانتشار مفهوم النقل متعدد الوسائط. اعتمد هذا الجيل من الموانئ على الأرصفة المتخصصة والتي تعمل من خلال منظومات معلومات متطورة، وتتميز سياسة واستراتيجية هذه الموانئ بالديناميكية. إن الأنشطة والخدمات في هذه الموانئ تتسم بالتخصص والتنوع والتكامل، وتنقسم الأنشطة والخدمات التي تتوفر بهذه الموانئ إلى الأربع فئات كمايلي:

- تقديم خدمات الميناء التقليدية: إن هذا الجيل مازال مستمرا في تقديم الخدمات التقليدية لموانئ الجيلين الأول والثاني ومازالت الخدمات تعتبر عنصرا أساسيا في أنشطة الموانئ مع تطوير أساليب تقديمها، حيث أصبحت تقدم من خلال المفاهيم اللوجستية ومراكز التوزيع.

- الخدمات الصناعية والبيئية: تشمل هذه الخدمات الأعمال الفنية مثل إصلاح وصيانة السفن والخدمات الهندسية الأخرى، وتعتبر هذه الخدمات عنصرا هاما في تكامل خدمات الميناء، وتوفير الضمان لمنظومة الإنتاج على الاستمرارية بما يعني خفض نسبة المخاطرة الاقتصادية للمعدات ووسائل النقل المختلفة.

- الخدمات الإدارية والتجارية: يقدم هذا الجيل خدمات إدارية على درجة عالية من الكفاءة سواء من الناحية الإجرائية أو الإدارية أو المعلوماتية نتيجة لتعاظم حجم التجارة الدولية وما نتج عنه من نقل كميات هائلة لنوعيات البضائع المختلفة على محاور نقل متعددة ما بين دول العالم المختلفة، ولضمان انسياب حركة النقل بكل دقة. لم تعد هذه الموانئ تعترف بالحدود الزمنية لأعمال الميناء، حيث أصبحت الخدمة ممتدة على مدى 24 ساعة يوميا ومستمرة خلال أيام الأسبوع. كما عملت على تطوير الموارد البشرية التي أصبحت ضرورية للتعامل مع الأساليب الإدارية وأنظمة المعلومات.

- عمل الميناء كمركز للتوزيع واللوجستيات: تم مزج وإدماج جميع الملامح اللوجستية في جميع أعمال وأنشطة الميناء، كما أصبح من المهام الرئيسية للميناء العمل كمركز للتوزيع.

الفصل الثاني: مراحل تطور النظام المينائي الجزائري

تجدر الإشارة إلى أن الجزائر اعتمدت في تسيير أمورها البحرية على التقنين الفرنسي إلى أن صدر الأمر رقم 29 المرخ في 1975/07/05 الذي تقرر بموجبه إلغاء الأمر رقم 157 لسنة 1962 الذي نص على استمرار العمل بالتقنين الفرنسي. في سنة 1976 أصدر المشرع الجزائري قانون ينظم الملاحة والتجارة البحرية بموجب الأمر رقم 80/76 المؤرخ في 1976/10/23، وهو الأمر الذي غلب عليه الاتجاه الاشتراكي للدولة آنذاك وانعكاسه على نجاعة الاقتصاد الوطني. منذ سنة 1998 بدأت الجزائر تبدي نوعا من الاهتمام بالجانب البحري وذلك بتعديل أحكام القانون البحري

بموجب قانون 98-05 المؤرخ في 25/06/1998، بعد التحولات الكبرى التي عرفتها الجزائر وفتح مجالات الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي، والملاحظ أن هذا التعديل مس ست مواد فقط من أصل 78 مادة منظمة للنقل البحري للبضائع.¹

يتكون النظام المينائي الجزائري من عشرة موانئ تجارية والتي تتركز في نشاطها على نقل السلع المختلفة (الجزائر، وهران، عنابة، الغزوات، مستغانم، تنس، جيجل) أما الموانئ الباقية وهي: (أرزيو، سكيكدة، بجاية) فهي موانئ متخصصة في المحروقات وقد مر النظام المينائي الجزائري على عدة مراحل هي:²

1- المرحلة الأولى (1962-1971): بموجب المرسوم رقم 63-443 والمؤرخ بـ 9 نوفمبر 1963 الذي يتضمن تطبيق المرسوم المتعلق بالنظام الخاص للموانئ، المستقلة (المرسوم رقم 62-203 المؤرخ في 21/02/1962) أصبح التنظيم بموانئنا يتميز بالاستقلالية وخاصة الموانئ الأساسية للبلاد (الجزائر، عنابة، وهران)، وكذلك بنظام الالتزام بغرف التجارة بالنسبة للموانئ الأخرى. ويمكن توضيح هذه الأنظمة كالتالي:

أ- نظام الاستقلالية للموانئ الأساسية (الجزائر، عنابة، وهران): مهمة هذه الموانئ هو الحفاظ على المصالح العمومية حيث أوكلت لهذه السلطات القيام بالمهام التالية:

- المتابعة والتسيير المحكم لمختلف الأنشطة والتي يمارسها مختلف المتعاملين بالميناء (مستوردين، مصدريين، وكلاء عبور، وكلاء بحريين، مؤسسات الإرشاد، والجسر... إلخ)؛
- الحفاظ على تسيير وتطوير الملك المينائي؛
- وضع تدابير أمنية والسهر على تطبيقاتها؛
- العمل على احترام القواعد الصحية والبيئية داخل حدود الملك المينائي؛
- العمل على المحافظة على المنشآت المينائية وتطويرها.

ب- نظام التبعية لغرف التجارة لبقية الموانئ: أوكلت مهام القيام بالخدمات العمومية في هذه الموانئ إلى ممثلين عن الإدارة المحلية للنقل والأشغال العمومية أما النشاطات التجارية (المنولة، العبور، الإرشاد... إلخ) فكانت تمارس إما مباشرة بواسطة الغرفة التجارية أو بصفة غير مباشرة عن طريق النقابات (القيادة، مؤسسات عامة وخاصة).

تميزت هذه المرحلة بإنشاء الوحدات المينائية؛ كان لها سلطات واسعة في ميدان الاستغلال كالأشغال العمومية والأمن الملاحي. كما أن للموانئ الاستقلالية المالية وكانت تخضع لنظام المحاسبة الإدارية.

¹ _ بسعيد مراد، عقد النقل البحري للبضائع وفقا للقانون البحري الجزائري والاتفاقيات الدولية، رسالة دكتوراه، تخصص القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص. 7-8.

² _ حملاوي ربيعة، مردودية المؤسسات المينائية -دراسة حالة ميناء الجزائر L'EPAL-، رسالة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص. 185-188.

2- المرحلة الثانية (1971-1982): أنشئ في سنة 1971 سلطة مينائية وطنية وهي الديوان الوطني للموانئ (ONP) بموجب مرسوم رقم 71-29 بتاريخ 1971 وكذلك الشركة الوطنية للمناولة (SONAMA) والشركة الوطنية للعبور والمخازن العامة (SONATMAG). فالسلطة المينائية عملت على إدخال قطاع الموانئ ضمن القطاع العمومي وهذا بالنسبة للنشاطات التابعة للقطاع الخص ومنها ما يمارس من طرف متعامل أجنبي (كالقيادة، الإرشاد، التمويل، العبور، المناولة، القطر... الخ) وهذا يدخل في إطار الاستراتيجية العامة للاقتصاد الوطني والتي نصت عليها وحددتها المخططات الوطنية، فنتج عن ذلك مايلي:

- أسند احتكار المناولة إلى شركة SONAMA وهذا مع تغيير في نظام توظيف العمال اللذين أصبحوا عمالا أجراء انطلاقا من سنة 1974؛

- كلف الديوان الوطني للموانئ (ONP) بمهام السلطة العمومية ومهام أخرى ذات الصلة التجارية (القيادة، التمويل بالمياه العذبة... الخ)؛

- صعوبة التحكم في النشاطات المينائية والتنسيق فيما بينها من طرف ONP نتيجة توزيع المسؤوليات في ميدان الاستغلال بين العديد من المتعاملين (SONAMA CNAN، الجمارك، البنوك، وكلاء العبور) مما أدى إلى تعدد مراكز القرار.

تميزت هذه المرحلة بإنشاء الديوان الوطني للموانئ ONP كسلطة عمومية تتولى مهمة التنسيق بين مختلف المتعاملين عند قيامهم بالأنشطة المينائية وكذلك كان لها سلطة تسيير وتأمين ملكية الميناء باسم الدولة. مع التنسيق بين الأسعار المينائية ومرونة توزيع المواد. كذلك النزاع القائم بين كفاءات قطاع الأشغال العمومية والسلطات الأخرى في إطار تطوير الميناء، مع صعوبة التنسيق والفصل في النزاعات بين مختلف المتعاملين.

3- المرحلة الثالثة (1982-2000): بهدف تحقيق لا مركزية في التسيير وتحقيق الانسجام بين حجم المؤسسة ومستوى كفاءتها المينائية، تم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية سنة 1982، لذا حل كل من الديوان الوطني للموانئ ONP والشركة الوطنية للمناولة SONAMA وبموجب مرسوم رقم 82-283 إلى 290 المؤرخ في 14/04/1982، تم إدماج وحداتها المحلية ضمن 10 مؤسسات مينائية، فأصبحت المؤسسة العمومية سنة 1982 مؤسسة اشتراكية ذات صبغة اقتصادية مهمتها:

- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية؛

- القيام بأشغال الصيانة والإصلاح؛

- ممارسة احتكار القطر والمناولة.

نتج عن ذلك بأن توحيد مركز القرار بغية تسهيل عملية تسيير حركة النقل بشكل دقيق خاصة عند الاستيراد. إلا أنه، وبعد 10 سنوات من النشاط، لوحظ سيطرت النشاطات التجارية على حساب نشاطات السلطة المينائية وصعوبة التنسيق والتحكم في الأنشطة بين المتعاملين ومستخدمي الميناء والذين كانوا مصدرا للنزاعات الحادة من الصعب حملها. تميزت هذه المرحلة بالتركيز على مجمل المهام المينائية مع إدخال مفهوم المنافسة بين الموانئ، وغياب النصوص التشريعية ونظام الاستغلال المينائي. مع إهمال مهام المحافظة على ملكية الميناء وتطويره، والتوزيع غير العقلاني للموارد.

إن غياب روح المبادرة والتسهيل من أجل تحفيز الاستثمارات الخاصة، تم بعد ذلك عملية إعادة هيكلة أخرى سنة 1989 فأنشئت المؤسسة المينائية l'EPAL ذات شخصية معنوية مستقلة برأس مال يقدر 70 500 000 000 دج.

4- المرحلة الرابعة الخوصصة: تم في هذه المرحلة إعادة تشكيل القانون البحري وإنشاء السلطة المينائية وهذا التعبير جاء في إطار الإصلاح الاقتصادي الشامل والذي تقوم به الجزائر بغية تحقيق المردودية والتحكم في التكاليف بحيث تميزت هذه المرحلة بمايلي:

- الفصل بين نشاطات الخدمة العمومية والنشاطات التجارية؛
- وضع إطار قانوني للعلاقات بين الدول ومختلف المستعملين للميناء، بالإضافة إلى السلطة المينائية ذاتها؛
- تقسيم وتوزيع متناسق بين الموارد المينائية؛
- سيولة في ترقية الاستثمارات المينائية العمومية والخاصة؛
- إنشاء وحدات جديدة (السلطات المينائية لجهوية: الشرق، الوسط، الغرب) بموجب مرسوم رقم 199 المؤرخ في 18 أوت 1999؛
- عزل النشاطات التجارية عن السلطة المينائية (تسيير الأملاك المينائية والأمن...الخ)، وهذه تتم من خلال القضاء على احتكار الدولة لنشاطات الخدمة التجارية وذلك بتطوير مساهمة القطاع الخاص في الموانئ؛
- السماح للمستعملين الرئيسيين للموانئ (المجهز، صاحب الشحنة الخاصة...الخ) بتسيير الخدمة العمومية المينائية؛
- تشجيع الخواص القيام بالنشاطات التجارية المينائية من خلال إبرام عقود الامتياز، الايجار وتقديم رخص للمستثمرين الأجانب.

الفرع الثالث: إنتاجية الموانئ البحرية الجزائرية

من أهم المؤشرات المستخدمة لقياس أداء الموانئ الجزائرية: مكوث السفينة في الميناء، درجة عمليات الشحن والتفريغ، ودرجة أشغال مراكز الرسو، التي يمكن توضيحها وهي كما يلي:¹

1- مكوث السفينة في الميناء: سنهتم هنا بالمفهوم الأوسع للميناء باعتباره مساحة من الأحواض المائية المحمية، بالإضافة إلى منطقة رمي المخاطف والتي تعرف بالمرسى وتشمل:

أ- معدلات الانتظار في المرسى: يتم إعلان وصول السفينة إلى الميناء بمجرد اقتربها ببعض الأميال من الميناء، حيث يقوم ضابط الراديو بإعطاء التعليمات اللازمة لربان السفينة قصد التوجه مباشرة نحو مدخل الميناء، أو منطقة رمي المخاطف حين شعور أحد مراكز الأرصفة المهيأ لاستقبال تلك السفينة. تعتبر معدلات انتظار سفن الشحن وناقلات الحبوب من أطول فترات الانتظار من ضمن جميع أنواع السفن الأخرى، وهذا راجع بالأساس إلى ضرورة وجود أرصفة متخصصة لاستقبال ناقلات الحبوب، حيث أن ضخامة الاستثمارات تدفع إلى الاكتفاء بمركز رصيف واحد، بينما تشتهر سفن الشحن على أنها سفن تقليدية متواجدة بأعداد كبيرة تجعلها تشكل خطوط انتظار في غالب الأحيان. تتجه مدة انتظار حاملات الخشب والسفن نحو الارتفاع وهذه لزيادة أهميتها في مجال النقل البحري العالمي، وتحول معظم الناقلين لاستخدام أساليب المناولة الأفقية ذات الإنتاجية الكبيرة. وبصفة عامة، فإن السفن العاملة على خطوط ملاحية بحرية منتظمة، تنتظر فترة قصيرة في مرسى الميناء قبل أن ترسو على الرصيف، بينما تأخذ السفن الأخرى مدة أطول في انتظار دورها.

ب- معدلات المكوث على الرصيف: ترتبط مدة بقاء السفن بأرصفة الميناء بحجم البضاعة المراد شحنها أو تفريغها، وفعالية المعدات المستخدمة، كما أن الظروف المناخية قد تلعب دورا في تحديد مدة المكوث على الرصيف. على العموم، فإن معدلات انتظار السفن بميناء الجزائر تتعدى تلك المعدلات الخاصة بالموانئ الجزائرية الأخرى، وهذا راجع بالأساس إلى حجم السفن وحركة البضائع الضخم الذي يمر بميناء العاصمة. على الرغم من أهمية مؤشرات مكوث السفينة في الميناء، في إعطاء نظرة عن أداء الموانئ البحرية، غير أن ذلك لا يقدم لنا صورة دقيقة عن أسباب اختلاف مدة الانتظار والبقاء على أرصفة الميناء من سفينة إلى سفينة أخرى، خاصة إذا سلمنا بأن أهم مرحلة تقضيها السفينة بالميناء هي مرحلة شحن وتفريغ البضاعة المنقولة.

2- مردودية عمليات الشحن والتفريغ: تختلف طرق شحن وتفريغ البضاعة باختلاف أنماط توضيب البضاعة (بضائع عامة، بضائع الصب الجاف، بضائع الصب السائل) وأنواع السفن الناقلة لها، فتتلاءم السفن التقليدية مع

¹ _ هشام بوريش، أسس استخدام مؤشرات الإنتاجية في قياس أداء الموانئ الجزائرية، مجلة التواصل، العدد: 20، جامعة باي مختار، عنابة، ديسمبر 2007، ص.16-23. (بتصرف)

أسلوب المناولة العمودية للسفينة عن طريق روافع السفينة، أو روافع الأرصفة المتحركة والثابتة، بينما يناسب أسلوب المناولة الأفقية السفن الحديثة، حيث يتم اعتماد عربات الرفع المختلفة في عمليات الشحن والتفريغ، وعلى هذا الأساس نجد اختلافا في مردودية المناولة من بضاعة إلى أخرى. وعلى العموم فإن كل من ميناء الجزائر، بجاية، عنابة، تتميز بإنتاجية رصيف عالية فيما يخص بقية أنواع البضاعة الأخرى، أما بالنسبة للبترول، فإن ميناء سكيكدة يحتل الريادة باعتباره ميناء بتروليا متخصصا، يليه فيما بعد ميناء بجاية، حيث تزداد إنتاجية الميناء عادة بزيادة حجم البضاعة التي تمر عبره وحجم السفن التي يستقبلها.

3- درجة إشغال مراكز الرسو: يعتمد في حساب هذا المؤشر على لفترة الزمنية التي يكون فيه رصيف ميناء مشغولا بالسفن، حيث يحدد هذا المؤشر فعالية مستوى الطلب على خدمات الميناء، ويمكن قياسه على فترات مختلفة (أسبوع، شهر، سنة)، وعادة ما يتم حسابه كنسبة مئوية. وبالنسبة لدراستنا للموانئ الجزائرية، فقد أخذنا مجموع أرصفة كل ميناء وقمنا بحساب مجموع إشغال الميناء ككل، غير أن التحليل قد يمتد لدراسة كل رصيف على حدة.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN

من مؤسسات تسيير الموانئ البحرية المهمة والداعمة للاقتصاد الوطني، مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة. تعمل هذه الأخيرة على دعم القطاع الخدمي من خلال موقعها الاستراتيجي الهام في الحركة التجارية الدولية. ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة، وكذا تعريفها وعرض جانبها التنظيمي، مع محاولة معرفة أهم الجوانب المعتمدة فيها حول الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN

مع الاحتلال الفرنسي ولأسباب عسكرية، تم إنشاء حوض صغير لاستقبال السفن حيث شيدت أولى هياكل الميناء على رصيف متواجد على حافة صخرية تحمل اسم "رأس اللقلق". بدأت أولى عمليات التهيئة سنة 1856 لتلحقها فيما بعد عدة برامج مؤطرة قانونيا كقانون: 1885/12/07 والذي أدرج عدة أعمال إعادة تهيئة الميناء ضمن برامج المنفعة العمومية وقد شملت التوسيعات آنذاك انشاءه:¹

- مقدمة ميناء جديدة تقدر مساحتها ب: 47 هكتار؛

- تحويل مقدمة الميناء القديمة إلى حوض؛

- انشاء رصيف و أرضية مسطحة شمال هذا الحوض.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية عنابة، تاريخ الزيارة: 14-4-2018.

بعد الاكتشافات المعدنية الهامة في بداية القرن العشرين ووفرة الانتاج الفلاحي الذي كان يمتاز به سهل عنابة الخصب قامت السلطات المحلية بزيادة التجهيزات عن طريق الشروع في بناءات جديدة بالحوض الكبير. وغداة الاستقلال شهد الميناء عدة أعمال توسيعية شملت:¹

- إنشاء مركز صيف 13 يبلغ طوله 320 م؛

- إنشاء مصدر للأمواج بالمنطقة الشمالية؛

- القيام بأعمال ترميم؛

- تهيئة مستنقع صالح لاستقبال مراكب الصيد.

وقد مر التطور الإداري والتنظيمي للميناء بأربعة مراحل تزامنت كل واحدة منها بفترة محددة من التطور السياسي والاقتصادي للبلاد، ويمكن ايجاز ذلك فيما يلي:²

1- المرحلة الأولى من 1962 إلى 1971: كان تسيير الميناء مشترك بين كل مصالح الجسور والطرق والغرفة التجارية.

2- المرحلة الثانية من 1971 إلى 1982: اسندت المهام للتسيير والاستغلال، إضافة إلى خطط تنمية الميناء، إلى الديوان الوطني للموانئ، بينما تكلفت مؤسسات وطنية كبرى بالعمليات المباشرة للشحن والتفريغ، نقل للموانئ، الارشاد البحري، قطر السفن وذلك عبر وحداتها المينائية وهذه المؤسسات هي:

- الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة CNAN؛

- الشركة الوطنية للشحن و التفريغ SONAMA.

3- المرحلة الثالثة من 1982 إلى 1989: تميزت هذه المرحلة بإنشاء مؤسسة ميناء عنابة سنة 1982 وذلك بعد ضم كل من الديوان الوطنية والشركة الوطنية للشحن والتفريغ في مؤسسة واحدة، وقد كان هذا التوجه نحو دمج الوحدات مخالفا للاتجاه العام السائد آنذاك والمتميز بتجزئة الوحدات الكبرى إلى وحدات صغيرة، ويرجع السبب الرئيسي في هذا إلى محاولة الرد في حالة الاختناق الشديد الذي كانت تعاني منه الموانئ آنذاك.

4- المرحلة الرابعة من فيفري 1989: تحولت مؤسسة ميناء عنابة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 10 ملايين دج يتم رفع قيمتها فيما بعد إلى الشركة القابضة للخدمات بنسبة 100 %.

¹ _ معلومات مقدمة من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية المؤسسة المينائية عنابة، تاريخ الزيارة: 14-4-2018.

² _ معلومات مقدمة من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية المؤسسة المينائية عنابة، تاريخ الزيارة: 14-4-2018.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN

أسست مؤسسة ميناء عنابة EPAN في 29 فيفري 1989 برأس مال قدره 10 ملايين دج للديوان الوطني للموانئ (ONP)، وقد أنشأت باندماج الوحدات الخارجية التالية : SONAMA, l'ONP والوحدات المحلية CNAN. إذ يقع مقره الاجتماعي بـ: Mole Cigogne Quai Nord BP 1232 Annaba أي في الجنوب الغربي من خليج عنابة بالقرب من مصب واد سييوس وذلك عند تقاطع دائرة عرض 11، 54، 36° شمال خط الاستواء مع خط طول 03، 47، 07° شرق خط غرينيتش، أما بالنسبة لرأس مالها الاجتماعي فقد يقدر بـ: 3.000.000.000 دج. كما تقدر مساحة منطقتها المينائية بـ: 76 هكتار من الأراضي العادية، و 94 هكتار من سطح الماء المحمي. كل هذه العوامل جعلت من الميناء ذا طابع يعتبر من أهم الموانئ في إفريقيا الشمالية، حيث تصل خدماته إلى 14 ولاية من بينها: بسكرة، ورقلة، الوادي.... إلخ. ويعد قطب صناعي على أبواب الميناء، خاصة مركب الحديد والصلب المسير من قبل الزعيم ARCELORMETAL. وأول ميناء جزائري للتصدير الخارجي للمحروقات والثالث في السوق الوطنية خارج المحروقات، ميناء مدعم بعدة خطوط منتظمة وشركات بحرية.¹

تتم إدارة ميناء عنابة من قبل شركة ميناء عنابة، وهي شركة اقتصادية عامة تسيير وفق قانون 88-01 الصادر في يناير 1988، والذي يحمل قانون توجيه المؤسسات الاقتصادية العامة. تم تحويل EP. Annaba إلى شركة مساهمة (S.P.A) وجميع أسهمها مملوكة لشركة « SERPORT » Port Service Group. على هذا النحو، توفر شركة ميناء عنابة:²

2- إدارة مجال الموانئ العامة ممارسة عمليات الشرطة والأمن المتعلقة بحركة الملاحة بما في ذلك الإرشاد والرسو؛

3- التعامل مع توجيه الأنشطة؛

4- عمليات سحب السفينة عند المدخل والخروج.

الفرع الثالث: أهداف ونشاطات مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN

للمؤسسة المينائية بعنابة جملة من الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، ولا يتم تحقيق هذه الأخيرة إلا بالاعتماد على جملة من النشاطات الواجب إنجازها. وتتمثل كلا من أهداف المؤسسة وأنشطتها في:³

أولاً: أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة المينائية بعنابة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إرضاء زبائن الداخلين و الخارجيين،

¹ _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المينائية بعنابة، تاريخ الزيارة: 14-4-2018.

² _ Statut Juridique, on web site: <http://www.annaba-port.com/statut.php#>, consulté le: 26-05-2019.

³ _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المينائية بعنابة، تاريخ الزيارة: 14-4-2018.

- تحسين فعاليتنا الاقتصادية،
- تحسين مناهج و اجراءات عملنا،
- التحسين المستمر لنجاعة نظامنا لتسيير الجودة،
- تنمية الميناء.

ثانيا : نشاطات المؤسسة: تتمثل نشاطات مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة بـ:

1- تسيير وإدارة المجال العام: توفر مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة مايلي:¹

- إدارة المجال العام للميناء وما يترتب عليه؛
- ممارسة عمليات الشرطة والأمن المتعلقة بحركة الملاحة، ولا سيما الإرشاد والرسو؛
- الحفاظ على حماية الميناء وتطويره.

يتكون المجال العام للميناء من البنى التحتية والبنى الفوقية والاعتمادية لصالح حركة النقل البحري وتطوير الموانئ. كما يتكون من: خطط المياه، الحقول وحظائر المحلات التجارية، أماكن مختلفة للاستخدام الإداري والتجاري، محطة حاويات، منشآت متخصصة (صومعة الجبوب، المحطة البحرية...). كما يحتوي ميناء عنابة أيضا على محطات مخصصة ومرافق متخصصة: محطة الثقيلة ومنتجات الصلب، محطة الفوسفات، محطة النفط، ومحطة الأمن. ويتم إدارة المجال العام للميناء بواسطة إدارات استغلال العقارات ومكتب خاص بإدارة المرفأ مهمته "الشرطة والأمن"، داخل حدود الميناء لحمايته والحفاظ عليه، كما تعمل على تنظيم حركة السفن داخل الحدود البحرية للميناء من خلال تنفيذ البرامج اليومية، ويعد النقل الإلزامي إلزاميا على جميع السفن التي تعمل بطاقة قدرها 150 طن وأكثر.

2- المناولة والشحن والتفريغ: تقع مسؤولية ممارسة المناولة والتوجيه والسحب على عاتق إدارة المناولة والرفع وقسم السحب على التوالي، حيث يوفر قسم المناولة الخدمات المتعلقة بعمليات التحميل والتفريغ والتوجيه، ويشمل الرفع عمليات ضمان استلام البضائع وتوجيهها والاعتراف بها على متن السفينة أو الأرض المهجورة والحراسة، حيث يتم تحميلها أو تسليمها إلى المرسل إليه. يتم تنفيذ هذه الخدمات في إطار الشروط العامة المحددة في جدول التعريفية الجمركية ويمكن أن يكون موضوع أوامر أو اتفاقيات. تتم عمليات المناولة والتوجيه خلال أيام العمل من السبت إلى الخميس على فترتين: نوبة الصباح (من الساعة 6 حتى الساعة 12:45) ونوبة المساء (من الساعة 12:40 إلى الساعة 19:40). يمكن إجراء المعاملات أيضا في الليل وفي أيام الجمعة وخلال العطل حسب الطلب.²

¹ Gestion du Domaine Public, on web site: <https://annaba-port.com/domaine.php>, consulté le: 20-06-2019.

² Manutention et Acconage, https://annaba-port.com/manut_accon.php, consulté le: 20-06-2019.

3- خدمة السحب والتوجيه: تعمل خدمة السحب على تقديم المساعدة الفنية للسفن التي تدخل وتغادر الميناء، عند الرصيف أو تتحرك داخل الميناء، بالإضافة إلى تقديم الخدمات: التزود بالوقود، كما يتم توفير خدمة العمل مستمر بما في ذلك أيام العطل. أما خدمة التوجيه فهي تعمل على الحرص نقل الإلزامي المفروض على السفن التي تعمل بطاقة 150 طنا إجماليا وأكثر.¹

كما سجلت حصيلة النشاطات المينائية خلال السداسي الأول لسنة 2018 زيادة معتبرة في حركة البضائع والحاويات، حيث بلغت أنشطة ميناء عنابة تقدما واضحا بلغ الوزن الإجمالي للبضائع التي عالجها خلال السداسي الأول ما يقدر بـ: 2,342 مليون طن مقابل 2,090 مليون طن أي بتقدم يقدر بـ: 12,06% (+252000 طن). وفيما يتعلق بحركة الحاويات المعالجة من طرف ميناء عنابة، سجل عدد 84482 وحدة ذات 20 قدم أي نسبة ارتفاع تساوي: +0,41%. أما فيما يخص حركة الملاحة البحرية خلال السداسي الأول لسنة 2018، يلاحظ تسجيل 342 سفينة مقابل 315 سفينة في نفس الفترة لسنة 2017 مما نتج عنه نسبة نمو تقدر بـ: 8,57%. وفي مجال المردودية المينائية ومن حيث المقارنة بالسداسي الأول لسنة 2017، فإن معدل مدة انتظار السفن في البندر (عرض ساحل الميناء) الذي سجل تحسن تساوي 24,66%، إذ انتقل من 0,73 يوم في 2017 إلى 0,55 يوم في 2018. أما فيما يخص أجل المكوث بالرصيف للسفن المعالجة من طرف ميناء عنابة، فقد لوحظ تحسن بنسبة 2,16% لينتقل من 3,23 إلى 3,16 يوم.²

الفرع الرابع: الجانب التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN

تتضمن مؤسسة ميناء عنابة حاليا 08 مديريات، 03 مديريات تشغيلية و05 مديريات تنفيذية (أنظر الملحق رقم 2) وهي كالتالي:³

1- المديريات التشغيلية: تضم:

- مديرية أملاك الميناء،
- مديرية الشحن والتفريغ،
- مديرية قيادة الميناء.

2- المديريات التنفيذية: تتكون من:

¹ _ Service Remorquage et Pilotage, <https://annaba-port.com/remorquage.php>, consulté le: 20-06-2019.

² _ مجمع الخدمات المينائية، حصيلة النشاطات المينائية خلال السداسي الأول لسنة 2018 زيادة معتبرة في حركة البضائع والحاويات، على الموقع: <https://annaba-port.com/actua/grue/stat2.pdf> تاريخ الاطلاع: 01-06-2019.

³ _ وثائق مسلمة من طرف المؤسسة المينائية بعنابة، تاريخ الزيارة: 14-04-2018.

- مديرية الأشغال والصيانة،

- مديرية الإدارة والموارد البشرية،

- مديرية المالية والمحاسبة،

- المديرية التجارية.

وفيما يلي شرح مكونات الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والموارد البشرية:

1- دائرة المستخدمين: المهمة الأساسية لهذه الدائرة:

- إدارة وتسيير المستخدمين؛

- تطبيق قانون العمل والانضباط العام داخل المؤسسة؛

- إعداد أجور المستخدمين؛

- التعامل مع العلاقات و الهيئات الاجتماعية.

كما أن دائرة المستخدمين مسؤولة على أربعة مصالح وهي:

أ- مصلحة المستخدمين: هذه المصلحة مكلفة بالإدارة وتسيير المستخدمين وتعمل على التأمين المتساوي لعلاقات

العمال مع الجهاز الاجتماعي الخارجي وكذلك تتعدد وظائفها فيما يلي:

- إنشاء وصيانة ملفات المستخدمين؛

- متابعة العمال على المستوى الإداري (غيابات، عطل سنوية، انتداب... إلخ)؛

- إلزامية الحفاظ على سجل المستخدمين وسجل العطل السنوية للمؤسسة؛

- تطبيق الأنظمة المعمول في نظام العمل (مدة العمل، العمل التناوبي، الساعات الإضافية)؛

- تحديد معدل الغيابات وأسبابها واقتراح السبل والوسائل للحد منها.

ب- مصلحة الأجور: يقوم بإعداد كشوف الأجور لعمال المؤسسة البالغ عددهم 1038 عامل بين دائمين ومؤقتين

وذلك بجمع وتحصيل المعلومات الخاصة بالعمال وهذا بالتعاون مع المصالح من مختلف الفروع، كذلك تلتزم هذه

المصلحة بوضع الميزانية التقديرية للأجور، وكذلك مراقبة أوراق التنقيط لجميع الوحدات والتسجيل اليومي لملفات

المستخدمين.

ج- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتمثل مسؤولياتها في :

- إدارة ملفات معاشات المتقاعدين والسهرة على تكوين ملفاتهم قبل إحالته إلى هيئة المتقاعدين ومتابعتها حتى يتم

الفصل فيها؛

- يضمن الرقابة الادارية لحالات الاستشفاء والعجز؛
- تضمن هذه المصلحة العلاقات مع الأنظمة الاجتماعية (CNAS, CNR, MGT, CAAR) لتنفيذ تعويض المصاريف الطبية، وتسيير ملفات المتقاعدين؛

د- مركز الطب الاجتماعي: يسهر هذا المركز على:

- يضمن الزامية متابعة تطبيق برامج الزيارات الطبية على مستوى مركز طب العمل؛
- يضمن الزيارات الطبية اليومية والعفوية لمستخدمي المؤسسة؛
- يضمن متابعة تسيير العيادة لمناصب العمل المقدمة.

2- دائرة التوظيف والتكوين: تهتم بتوظيف العمال وتوزيعهم على مختلف المصالح، وفحص المخططات المهنية من أجل الترقية، كما يتكفل بمهمة تكوين العمال سواء داخليا أو خارجيا، وتحديد المناهج والطرق التي يهتم بها. وهذه الدائرة تحكم مصلحتين هما:

أ- مصلحة التكوين: تضم كلا:

- الاشراف على الجداول الزمنية للتكوين،
 - تحضير عقود التكوين،
 - تحضير مهمات العمل إلى الخارج،
 - اعداد لوحة القيادة الشهرية وبطاقة متابعة التكوين،
 - قياس مدى تحقيق الأهداف من خلال تكوين المستخدمين.
- ب- مصلحة التوظيف:** وتتكفل بـ:
- تقييم فترة تجريب المستخدمين على مستوى مناصب العمل،
 - تحليل نتائج تقييمات المستخدمين،
 - اعداد حصيلة التوظيف وفعاليتها.

3- دائرة العلاقات العامة: ترأس هذه الدائرة ثلاث مصالح وهي:

أ- مصلحة الوسائل العامة: تضم مايلي:

- شراء أثاث المكاتب المنقولة ومعدات التبريد للمكاتب لخدمة المصالح التابعة للمؤسسة؛
- متابعة وتسيير ممتلكات المؤسسة المنقولة؛
- يضمن الاتصال الدائم مع منظمات التزويد بالكهرباء، الماء والهاتف؛

- صيانة ونظافة أمكنة العمل.

ب- مصلحة ممتلكات الميناء: تكمن مهامها في:

- تسيير حضيرة السيارات،

- تسيير ممتلكات المؤسسة المنقولة،

- تسيير مخزن توريد المكاتب، مواد التنظيف وملابس العمل،

- يحافظ على نظافة المباني الادارية التي يشغلها هيكل المؤسسة.

ب- مركز الأرشفة: يعتبر المسؤول الأول على:

- تزويد مختلف المصالح التابعة للمؤسسة بالوثائق المطلوبة، وحفضها في ظروف جيدة؛

- تسجيل المحفوظات والوثائق؛

- معالجة وتصنيف الوثائق والتكفل بحمايتها من التلف.

ج- مصلحة المنازعات والتأمينات: تتكفل هذه المصلحة بـ:

- مراقبة ومتابعة عقود التأمينات،

- متابعة تسيير الكوارث،

- تجميع احصاءات الحوادث،

- المحافظة على أملاك المؤسسة وضمانها ضد طبيعة كل الكوارث،

- متابعة الأعمال القضائية،

- معالجة جميع ملفات منازعات المؤسسة،

- تمثيل المؤسسة قانونيا أمام المحكمة.

4- السكرتارية: تعتبر السكرتارية في المؤسسات الاقتصادية حلقة ربط بين مختلف مصالحها، وهي الرئة التي تنفس

بها باعتبارها مركز استقبال وارسال البريد من جهة، وانجاز جل الأعمال الإدارية فضلا عن كونها محطة اتصال بمدير

المؤسسة من جهة أخرى، وتختص كذلك بإستقبال الزوار، مسك سجلات البريد الصادر والوارد وتسجيلها، استقبال

المراسلات، السهر على ترتيب الرسائل وتنسيقها ومتابعة الرقن لجميع المراسلات الواردة والصادرة. سنعرض على

سبيل المثال بعض الأعمال الإدارية الخاصة بالسكرتارية داخل المؤسسة (ميناء عنابة):

أ- الفترة الصباحية (قبل وصول المدير):

- التأكد من ايصال الهاتف، الفاكس،

- مراجعة المفكرة للتذكير بالمواعيد والأعمال الواجب إنجازها،

- ترتيب الوثائق والبريد الصادر والوارد.

ب- عند وصول المدير:

- تذكير بالمواعيد،

- مساعدته بالرسائل المهمة،

- تسجيل البريد الوارد من مختلف المديريات التابعة لمؤسسة ميناء عنابة وكذا من مختلف عملاء المؤسسة،

- تسجيل البريد الصادر بتاريخ صدوره وترقيمه وختمه.

د- الفترة المسائية:

- ارسال الفاكسات،

- تقديم الوثائق بعد الانتهاء من كتابتها للمدير لإمضاها مع ضمان ارسالها بعد ذلك،

- ترتيب الوثائق لحفض تنظيم المكتب وتفاذي تراكم الملفات،

- تحضير عمل الغد.

ولضمان سير العمل، يقوم السكرتير(ة) الموجود على مستوى جهاز السكرتارية بوضع خطة لتحديد الأولوية في تحضير الأعمال لتقديمها في شكلها النهائي وفي مواعيدها المحددة، فالمعاملات المستعجلة ثم الروتينية.

الفرع الخامس: محاصر الإدارة الإلكترونية الموجودة بمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN

إن لظهور الأنترنت أثر كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا تحويل الوظائف من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني. وهذا التحول مس جل المؤسسات الجزائرية، من بين هته المؤسسات مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة، إلا أن أشكال تطبيق الإدارة الإلكترونية المتوفرة لديها ضئيلة جدا، كون هذه الأخيرة لازالت تابعة للعناصر التقليدية والبرمجيات القديمة، ولا تعتمد على تحديث. ومن بين أشكال الإدارة الإلكترونية الموجودة بمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة مايلي:¹

1- الاعتماد على نظام DOS: مصطلح عام يطلق على أي نظام تشغيل يتم تحميله من قرص الكمبيوتر. هو نظام تشغيل صممه شركة Microsoft للكمبيوتر الشخصي PC من طراز IBM. يوجد دوس في إصدارتين متشابهتين؛ MS-DOS وهي إصدار شركة Microsoft التي تعمل على كمبيوترات PC IBM والكمبيوترات المتوافقة مع IBM،

¹ _ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة EPAN.

وإصدار PC-DOS تصدرها شركة IBM¹. يتعامل نظام DOS مع الملفات والفهارس وبذلك يشتمل على قواعد تسمية الملفات، إذ يجب تسمية الملف الذي يخزن على القرص باسم لا يزيد عن ثمانية حروف ويمكن أن يضاف إليها امتداد من ثلاثة حروف اختيارية. كما أن أنواع الملفات يفصل الاسم الرئيسي للملف عن امتدادها بنقطة. وتفيد الامتدادات في تمييز الملفات التي تشترك في خصائص معينة تميزها عن باقي الأنواع. فالملفات التي تنشأ بلغة البيزيك يمكن تمييزها بالامتداد (.BAS)، وملفات النصوص تتميز بالامتداد (.TXT)، وامتداد البيانات (.DAT)... الخ.²

2- تحديث الاعتماد على البريد الإلكتروني: تم الاعتماد مؤخرا على نظام البريد الإلكتروني الذي يمكن المستخدمين من إرسال أو نقل استقبال وإدارة الرسائل النصية والرسومات والرسائل الصوتية والفيديو عبر الشبكات المحلية والدولية أو الاتصال بالإنترنت.

3- غياب في بعض المصالح للكوابل الخاصة بالهاتف الثابت: كذلك بعض المتطلبات التقنية كونها في الصيانة خاصة بمنطقة نقل الحبوب والنقل. كما تعتمد مؤسسة تسيير الموانئ البحرية على اللوجستيات التقليدية بدلا من تحديثها.

4- الاعتماد على الموقع الإلكتروني في نشر معلومات حول المؤسسة وتاريخها: كذلك عرض مختلف الاحصائيات المتعلقة بأنشطة المؤسسة السنوية، ولكن بشكل متقطع (من حيث الأشهر والسنوات).

المطلب الثالث: تقديم مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS

تعد المؤسسة المينائية لسكيكدة من أهم المؤسسات المينائية في الجزائر، حيث يعالج أكثر من 25 بالمئة من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر وتشمل عشر ولايات وهي: قسنطينة، قالمة، أم البواقي، سطيف، باتنة، ميله، بسكرة، ورقلة، الوادي، تبسة، وهي مؤسسة عمومية تجارية خدمية، تقوم، باستغلالها لإمكانات الميناء، خدمات تجارية للمؤسسات التي لها علاقة بالنقل البحري المؤسسات الانتاجية والخدمات بنوعيات من السيارات الصناعية ووسائل نقل مختلفة يقوم بإنتاجها، ويعد النواة الأساسية المحركة لبعض المؤسسات الاقتصادية. كما تبرز أهميتها في القيمة الاستثمارية والقاعدة التكنولوجية التي يضمها. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة، وكذا تعريفها، مهامها، أهدافها، نشاطاتها، وجانبها التنظيمي.

¹ _ سيد حسب الله وأحمد محمد الشامي، الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات، المجلد الأول، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000، ص.866.

² _ محمد محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبة المعاصرة، إدارة الأعمال المكتبة المعاصرة - الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياها -، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص.577.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS

قبل إنشاء مؤسسة ميناء سكيكدة، مر هذا الإنشاء بالمراحل المتعلقة بالأنظمة التنظيمية والإدارية التالية:¹

- من 1962 إلى غاية 1971: كان ميناء سكيكدة تديره غرفة التجارة والصناعة؛
- من 1971 إلى غاية 1982: إنشاء المكتب الوطني للموانئ (13 ماي 1971) المسؤول عن الإدارة والعمليات وتطوير الموانئ البحرية. يتم تنظيم الموانئ في وحدته كما تمارس احتكار العمليات الخاصة بالتحكم في المرسى وصلاحيات الشرطة وأمن الموانئ.
- من 1982 إلى غاية 1988: إنشاء مؤسسة ميناء سكيكدة وفقا للمرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14 أغسطس 1982، الناتج عن اندماج المكتب الوطني للموانئ، والشركة الوطنية للمناولة والسحب المملوكة سابقا للشركة الوطنية الجزائرية للملاحة. إنها مؤسسة اشتراكية ذات طبيعة اقتصادية، وهي تؤمن احتكار الأنشطة المذكورة وكذلك صلاحيات الشرطة العامة وأمن الموانئ. مع ظهور قانون الاستقلالية للشركات رقم 88/01 بتاريخ 12 يناير 1988، تم الانتهاء من التعامل مع الإدارة التابعة لوزارة النقل.
- قرار 89-2003/1988: يتضمن إنشاء شركة بالأسهم SPA في 21 مارس 1989 (أي الانتقال لاستقلالية المؤسسات)، برأس مال قدره: 135 مليون دينار جزائري، تحتفظ الشركة بنفس صلاحيات النظام السابق، كما يتم الاحتفاظ بحصته من قبل شركة SOGEPORTS.
- في عام 1998: إعادة تنظيم قطاع الموانئ (الانتقال قيد التنفيذ) بإصدار القانون رقم 98/05 بشأن القانون البحري الذي يكرس الفصل بين مهام السلطة العامة للأنشطة التجارية والمرسوم التنفيذي رقم 99-200 المؤرخ 18 أغسطس 1999 لسلطة الميناء في سكيكدة.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS

يحتل ميناء سكيكدة المرتبة الثانية محليا من حيث النشاط التجاري بعد ميناء الجزائر العاصمة والمرتبة الثانية بعد ميناء أرزيو من حيث النشاط البترولي. ويضم ميناءين تجاريين أحدهما يختص بنقل المحروقات أما الثاني فيختص بنقل البضائع، ويتكون من:²

- التسمية: المؤسسة المينائية بسكيكدة EPS؛

¹ _ وثائق مسلمة من طرف المؤسسة المينائية بسكيكدة، تاريخ الزيارة: 25-5-2017.

² _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، تاريخ الزيارة: 20-5-2017.

- الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية، ذات أسهم، تدير عن طريق القوانين والأنظمة الخاصة بالاستقلالية المؤسسات Leloir؛
 - تاريخ التأسيس: وفقا للمرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14 أغسطس وتعديل النظام الأساسي في شركة مساهمة مؤرخة في 21 مارس 1989؛
 - الهيئة الإدارية للمؤسسة: تدار من قبل مجلس إدارة مكون من سبعة (07) أعضاء: (02) إثنان عضو بحكم منصب يمثلون العمال، وخمسة (05) يمثلون شركة لإدارة مقتنيات حالة باختصار SOGEPORT؛
 - ميدان النشاط: إن المؤسسة المينائية لسكيكدة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية باستيراد وتصدير البضائع حيث تقوم بتوزيع البضائع والمواد إلى كل الجهات الشرقية للبلاد وهذا بالتعاون مع الهيئات الأخرى كالجمارك والشرطة؛
 - رأس المال الاجتماعي: 9 مليارات دينار جزائري، في حوزة مساهم واحد، مؤسسة إدارة الموانئ المملوكة للدولة SOGEPORT.
- كما قدر رقم أعمالها بـ 4 ملايين دج خلال سنة 2006، كما يستقبل الميناء نسبة 8% من مجموع بضائع موانئ الجزائر، و80% من الشرق الجزائري. كما يستقبل البواخر من لحجم الكبير بعد تهيئة الرصيف الخاص بها والذي بلغ عمق: 11م مما يسمح بشحن وتفريغ كل البضائع، خاصة وأن الميناء يغطي كل ولايات الجنوب، بالإضافة إلى استقبال العتاد الضخم للشركات الأجنبية ومنها الشركة الصينية التي أنسد إليها مشروع الطريق السريع. في سنة 1989 انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية وأصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية، وهذه الاستقلالية جعلتها تتخذ القرارات وتنقلها دون وصية، أما في حالة الاستثمارات الكبرى فإنها تلجأ إلى بعض الوزارات مثل وزارة النقل وتضم خمسة موانئ على مساحة قدرها 60 كلم مربع.

الفرع الثالث: أهدافه ونشاطاته مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS

- لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة عدة نشاطات تخولها من تحقيق أهداف مسطرة، ومن أهم الأهداف والأنشطة مايلي:
- أولا. أهداف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة: تسعى المؤسسة المينائية جاهدة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:¹

- الرفع من التنمية للاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط؛

¹ - وثيقة رسمية عن المؤسسة للمينائية بسكيكدة، تاريخ الزيارة: 20-5-2017.

- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق؛

- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف؛

- مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير؛

- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه؛

- إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.

ثانيا. أنشطة مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة: من بين أنشطة المؤسسة المينائية بسكيكدة:¹

1- كابتن السفينة: وهو قائد الحملة البحرية، وهو يقع في أعلى التسلسل الهرمي، تحت قيادته السفن ككل.

2- المالك: وهو مالك أو مشغل أو مستأجر السفينة، نشاطها هو شحن البضائع أو نقل الركاب ويمكن التواصل معه.

3- التحميل والتفريغ: ومعروف عنه باسم المقاوله من الباطن، مسؤول عن التحميل والتفريغ، أي التعامل مع البضائع، وتحميلها على متن سفن تجارية.

4- الناقل: وهو السائق الشخص الذي يقود آلة ميكانيكية تستخدم لنقل البضائع، يمكن أن تكون الآلة على سبيل المثال: شاحنة، رافعة... الخ.

5- موظف ميناء: يرأس قبطان ميناء تجاري قبطان يطلق عليه اسم الضابط، في الموانئ الأصغر، مثل الأرصفة.

6- مسؤول الأعمال: وهو عمل شاق حسب الأقدمية والجدارة، يتلقى أوامر من قائد العملية الثانية.

7- ميناء العمال: يدير عامل الميناء شحنات السفن، حزم القمامة، حاويات للمنتجات الحرجة، شاحنات... الخ.

8- رئيس الميكانيكية: كبير المهندسين يوجه قسم الآلة في البحر، تعمل السفينة بشكل مستقل، تكون مسؤولة عن التشغيل لجميع الأعطال.

9- الساحبة: يكون مالك الجرار دائم هو لعامل الحاسم للطاقم، فهو مسؤول عن أي حدث في البحر ويوفر الإدارة البحرية للقاطرات.

10- الطيار الموجه في البحر: يساعد ربان السفينة صانعي السفن على إدارة سفنهم في موانئ الدخول والخروج والميناء والمياه الداخلية.

كما أن هناك أنشطة أخرى متمثلة في:²

¹ _ Les Métiers du port, on web site: <http://www.skikda-port.com/category/les-metiers-du-port/>, consulté le: 23-05-2019.

² _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، تاريخ الزيارة: 20-5-2017.

- شحن وتفريغ البضائع؛
- الاستيراد والتصدير؛
- تسيير الاستغلال العمومي والأماكن؛
- تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية؛
- تنظيم حركة المرور والمحطة بصفة عامة وكذا عملية التفريغ؛
- الوقاية من الحرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذا التلوث؛
- الاستغلال الجيد لليد العاملة والمردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية .

الفرع الرابع: الجانب التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS

يبن الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بصفة عامة، فالمؤسسة المينائية منظمة ومهيكلية في مديرية ومديريات مركزية وهي: ¹ (راجع الملحق رقم 3)

1- المديرية العامة : تعتبر العمود الفقري للميناء من حيث أغلبية الصلاحيات و من بين مهامها :

- الإشراف المباشر على باقي المديريات؛
- إتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسة التنمية الوطنية؛
- التنسيق بين مختلف المديريات؛
- الإشراف على مجلس الإدارة الذي يتكون من مساهمين إلى جانب بعض المهام الأخرى.

2- مديرية التدقيق والمخاطر : تتمثل في :

- التأكد من تنفيذ أهداف الشركة وأنشطتها، وعند الاقتضاء، تحديد أوجه الاختلالات والتوصية بالتدابير العلاجية اللازمة لتحسين الأنشطة والإجراءات؛
- قياس الأنظمة التنظيمية التي تستخدمها الشركة لتحقيق أدائها مع توفير ضمان على: جودة سلامة المعلومات التشغيلية والمالية وحماية التراث، كذلك التطبيق الصحيح للإجراءات والتعليمات واللوائح والقوانين؛
- يتم تعريف العلاقات الوظيفية بين هيكل التدقيق الداخلي والوظائف الأخرى للشركة على النحو التالي: من أجل إنجاز مهامها ، يضع هيكل التدقيق الداخلي خطة تدخل سنوية تستند إلى الأولويات الكامنة في أهداف واهتمامات المديرية العامة. تتضمن هذه الخطة المهام المنصوص عليها في برنامج التدقيق السنوي. يتم إعداده من قبل مدير

¹ _ وثائق مسلمة من طرف المؤسسة المينائية بسكيكدة، تاريخ الزيارة: 20-05-2017.

التدقيق الداخلي بالتعاون مع رؤساء الهياكل والإدارات والتحقق من صحته في لجنة الإدارة. ويعتمد هذا البرنامج السنوي المعتمد من المدير العام من قبل مجلس الإدارة.

يتم تقديم عمل هيكل المراجعة الداخلية (تقرير التدقيق) إلى مجلس الإدارة، والذي يقوم بشكل دوري بالمراجعة الداخلية من خلال هذه التقارير، وتحليل عمليات التشغيل ونطاقها وأهميتها. يتم تنفيذ مهام قسم التدقيق الداخلي بواسطة فرق التدقيق والمدققين.

3- مديرية المحاسبة والمالية : تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديرية الأخرى، وتعتبر كمركز لاتخاذ القرارات وتنفيذها وتتكفل بمايلي:

- إتاحة الموارد المالية والتقنيات اللازمة للمؤسسة لتشغيلها وتطويرها وحمايتها عن طريق التحكم في استخدام الأصول وربحية العمليات التي تم تخصيصها لها، لغرض ضمان الاستدامة المالية للشركة من خلال التحكم في ربحيتها الإجمالية وحماية استقلالها المالي؛

- الامتثال لجميع التزامات الشركة تجاه السلطات الضريبية والمؤسسات الاجتماعية، وكذلك تلك الناتجة عن الأحكام التعاقدية المبرمة مع الشركات؛

- إدارة وإنتاج وحفظ المستندات المحاسبية وفقا للوائح المعمول بها (دفتر اليومية، دفتر الجرد، دفتر الأستاذ العام، البيانات المالية)؛

- التواصل مع الوكالات الخارجية والمؤسسات المالية؛

- متابعة السير المالي والمحاسبي للمؤسسة؛

- المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة، وذلك من خلال قيامها بالدراسات التي تهدف إلى تحسينها وتطويرها؛ تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

4- مديرية السلامة والأمن الداخلي: تعمل على:

- يلفت انتباه سلطة الميناء والسلطات المختصة إلى أي حادث أمان مسجل؛

- مراقبة تنفيذ خطة عمل مرافق الميناء؛

- ضمان تنفيذ مراجعة وصيانة خطة السلامة لمرافق الميناء؛

- إجراء التدريبات الأمنية لمرافق الميناء.

5- السكرتارية العامة: أمانة الإدارة العامة هي المسؤولة عن تنظيم الاجتماعات والمواعيد والسفر والترحيب بالزائرين، وتنسيق جدول المدير العام، وضمان متابعة الملفات، والبعثات الموكلة إليه. تتألف الأمانة من:

- سكرتير أول للإدارة العامة،

- أمين الأمين العام،

- سكرتير إداري.

تقع على عاتقها مسؤولية إدارة وتشغيل الإدارات الأخرى والتنسيق فيما بينها، تحث على مسؤولية الأمين العام الذي يجب عليه ضمان تطبيق توجيهات الرئيس التنفيذي.

6- إدارة الجودة ونظم المعلومات: مسؤولية عن:

- تطوير وتنفيذ الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات؛

- القيام بالأعمال الضرورية التي تشكل جزءا من عملية حوسبة نظام المعلومات بالكامل للمؤسسة (الخدمات اللوجستية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة المخزون...)

- تطوير نظم تبادل المعلومات من خلال تنفيذ وإدارة شبكة المؤسسة؛

- وضع خطة تكنولوجيا المعلومات السنوية والميزانيات بطريقة رقمية؛

- تطوير جودة الخدمات المقدمة والاهتمام بمراجعة مواصفات الإيزو؛

- إدارة سجلات اقتناء الأجهزة والبرامج وكذلك تلك المتعلقة بتوفير وتثبيت الشبكات.

7- مديرية الشؤون العامة: من مهامها ما يلي:

- الإشراف على تسيير المستخدمين والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة؛

- التكفل بتحليل وتقديم الاقتراحات لبرامج خاصة بالتوظيف، والتكوين وتنقسم إلى:

أ- دائرة الموارد البشرية : وتنقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة الأجور وعقود التأمين؛

- مصلحة التكوين التي تعمل على توظيف، تكوين، وتطوير الموارد البشرية.

ب- دائرة الشؤون القانونية : ومن مهامها:

- إبرام الصفقات وعقود التأمين؛

- تمثيل المؤسسة أمام المحكمة وأقسام الشرطة والدفاع عن حقوق المؤسسة.

8- مديرية الأشغال : تقوم هذه المديريات بإنجاز ومتابعة الأعمال التي توجه من طرف المؤسسة كإنجاز الهياكل

القاعدية وأماكن التخزين داخل المؤسسة.

9- مديرية الصيانة : ومهامها هي:

- تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن؛

- صيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية.

وتشمل هذه المديرية على: قسم الصيانة، قسم المشتريات، قسم التجهيزات.

10- مديرية قيادة الميناء : وتنقسم إلى دائرتين وهما:

أ- دائرة مساعدة السفن: من مهامها مايلي:

- القيام بسحب البواخر وربطها؛

- القيام بعملية إرشاد السفن؛

- وضع الزوارق تحت إشراف مسؤولي البواخر.

ب- دائرة الأمن والشرطة: من مهامها:

- مراقبة البضائع الداخلة والخارجة من الميناء؛

- مراقبة حركة البضائع داخل الميناء؛

- تسيير الإنارة للإرسال.

11- مديرية التجارة والتسويق: تتمثل صلاحيات هذه المديرية في:

- تطوير وسائل الإعلام للمؤسسة ومتابعة تطبيق البرامج؛

- إعداد الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة وتوزيعها على باقي المديريات الموجودة داخل الميناء والتنسيق بين التسويق والاتصال.

12- مديرية سحب البواخر: من مهام هذه المديرية ما يلي:

- تقديم كل الخدمات المتمثلة في الجر، السحب والدفع للبواخر في عملية الإرساء والإيجار؛

- تقديم الساحبات لعملية الإنقاذ في حالة كون أحد البواخر في حاجة إلى مساعدة طارئة؛

- صيانة العتاد وجعله في أتم الاستعداد للقيام بالمهام على أكمل وجه؛

- ضمان سهولة الحركة داخل الميناء للبواخر في حالة حدوث عطب باخرة ما.

13- مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ: تعمل على:

- متابعة حركة البضائع منذ وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الزبائن؛

- الإشراف على عملية الشحن والتفريغ من وإلى الزبون؛

- تأجير المخازن والمساحات للزبائن الدائمين.

الفصل الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية الموجودة بمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS

تستحوذ مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS على جملة من البرامج المعتمدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتسهيل العمل الإداري من جهة أخرى، حيث شملت عناصر الإدارة الإلكترونية الموجودة في هذه المؤسسة على:¹

1- الشبكة الداخلية Intranet: أو ما يعرف بشبكة Wireless، وهي نظام للمعلومات اللاسلكية المتكاملة تستخدم كنظام للإدارة المتكاملة للسفن والإيقاف، لإدارة شبكة جميع عمليات المنافذ للعملاء ومشغلي الموانئ، لاسيما من خلال موقع الواب الديناميكي. كما تم تعيين من طرف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS منفذ لهذا النظام الجديد (AP+) والذي يسمح للمشغلين بالاتصال ونقل المعلومات المختلفة المتعلقة بالإجراءات المطلوبة في حالة الاستيراد والتصدير والعبور، كم أن هناك حرية الوصول للإنترنت لجميع المستخدمين؛

2- توفر لدى مؤسسة تسيير الموانئ البحرية العديد من المتطلبات التقنية والمادية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية: كعتاد الكمبيوتر، شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية (هواتف ثابتة، إنترنت، إنترانت...)، مع استخدام الفاكس؛

3- تضم المؤسسة محل الدراسة عدد من الكفاءات المتمكنة من استخدام نظم المعلومات المساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

4- توجد بالمؤسسة محل الدراسة مجموعة من البرامج التي تم تطويرها واستخدامها داخليا تتمثل في:

- برنامج إدارة التوظيف، وهو برنامج يستخدم لرصد عدد المناصب الشاغرة وتوظيف الأشخاص، وهو برنامج تشغيلي يعمل تحت الشبكة؛

- برنامج إحصائيات الميناء، لرصد كافة الإحصائيات وإعدادها المتعلقة بالأنشطة المينائية والأعمال، وهو برنامج تشغيلي وتحت الشبكة؛

- برنامج إدارة الثروات، وهو برنامج يعمل دون الشبكة، وهو تشغيلي؛

- برنامج إدارة الفواتير الموالية، يعمل على تسهيل إعداد الفواتير وهو تحت الشبكة وبرنامج تشغيلي؛

- برنامج تتبع شكاوي العملاء، لتسهيل تجنب المشاكل وتصحيح أي أخطاء والآخذ بآراء العميل، وهو برنامج تشغيلي ويعمل تحت الشبكة؛

- برنامج إعداد فواتير SIDOM، برنامج تشغيلي يعمل تحت الشبكة؛

- برنامج مراقبة حقل الكمبيوتر، برنامج تشغيلي يعمل تحت الشبكة لمراقبة أجهزة الكمبيوتر والحفاظ على أمنها؛

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة EPS.

- برنامج إدارة الزبون، لتسهيل العلاقات وتقديم خدمات متميزة وذات جودة، وبرنامج تشغيلي يعمل تحت الشبكة؛
 - برنامج إدارة التغيير، لمواكبة التطورات وتقديمه بشكل رقمي، يعمل تحت الشبكة وهو تشغيلي؛
 - برنامج إدارة EPI، وهو برنامج تشغيلي يعمل تحت الشبكة؛
 - برنامج الإدارة الموارد البشرية، وتسهيل التعامل داخل المؤسسة رقميا، برنامج تشغيلي ويعمل تحت الشبكة؛
 - برنامج الأعمال القانونية، يعمل تحت الشبكة وهو مبرمج للتنفيذ لم يشغل بعد.
- 5- كما توجد بمؤسسة تسيير الموانئ البحرية مجموعة من البرامج المكتسبة والمطبقة مثل:
- برامج مدعمة لشبكة الأنترنت المذكورة سابقا، تحت اسم: Signe، وهو تشغيلي؛
 - برنامج Logiciel du Pont Bascule، وهو أيضا تشغيلي؛
 - برنامج PCpaie لإعداد الأجور والرواتب، وهو تشغيلي؛
 - برنامج PC compta لإعداد الميزانيات والأمور المحاسبية، وهو تشغيلي؛
 - برنامج إدارة المخزون Gestion des stocks، وهو تشغيلي؛
 - برنامج BIG Finance، للتمويلات الكبيرة، وهو برنامج تشغيلي.
- 6- الاعتماد على البريد الإلكتروني Outlook و Messagerie، واعتباره وسيلة اتصال تستخدم على نطاق واسع وفي جميع أنحاء العالم بصفة عامة، ومن المعروف أنه يتميز بعدة مزايا كالسرعة، إدارة المهام، إعداد المواعيد إلى غير ذلك.

7- لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة موقع إلكتروني تجده بمجرد البحث في محرك البحث Google، مزود هذا الموقع بمعلومات حول المؤسسة وأنشطتها، إلا أنه يفتقر للإحصائيات الحديثة بحيث هناك تقاطع في وضع المعلومات.

المطلب الرابع: تقديم مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB

من أهم الموانئ البحرية الجزائرية المدعمة للقطاع الخدمي والمدمع لعجلة التنمية الاقتصادية، مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB، كونها تحتل مكانة استراتيجية مميزة وجسر بين الدولة الجزائرية والعالم الخارجي. كما تساهم في تسهيل المبادلات التجارية والخدمات داخليا وخارجيا. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرض للمحطات التاريخية التي مرت بها مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية، مع تقديم تعريفها وجانبها التنظيمي، وكذا عرض أهم أشكال الإدارة الإلكترونية الموجودة بها.

الفصل الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB

بحكم موقعها في قلب البحر الأبيض المتوسط، تضم مدينة بجاية العديد من المواقع الطبيعية والبقايا التاريخية، التي تعود إلى أكثر من 10 000 عام، والعديد من المواقع الأثرية، التي تعد موطنًا للكنوز القديمة التي تعود إلى العصر الحجري الحديث. وتلعب مدينة بجاية دورًا كبيرًا في نقل المعرفة في حوض البحر الأبيض المتوسط. وبفضل ديناميكية مينائها وأمن المنطقة والسياسة الجيدة وكذا المزايا الجمركية، بحيث جذبت العديد من التجار الأقوياء، مر تطورها التاريخي بمراحل أهمها:¹

- في العصور القديمة كان يتردد أمسيون السكان المطلون على الساحل، فقط لصيد الأسماك، وكانت أول السفن التي زارت ميناء بجاية الفينيقيين، وأقاموا إعدادات هناك.
- بعدها خلفهم الرومان، وأصبح الانطلاق الفعلي للميناء، أي من القرن الحادي عشر حتى أصبح البربر ييجايث. بحيث أصبح مكانًا مهمًا للغاية في ذلك العصر، وأصبح ميناء بجاية واحد من أهم الموانئ في البحر الأبيض المتوسط آنذاك، كون تجارتها كانت كثيفة جدًا. بحيث أول من انتشر للعالم كان من خلال ميناء بجاية كلا من: ابن فيبوناتشي من بيزا وابن تاجر بيسان.
- بدأ إنشاء الأعمال الحالية للميناء في عام 1834، وتم الانتهاء منه في عام 1987، أما في عام 1960 تم شحن أول ناقلة من ميناء بجاية.
- أنشأ وفقًا للمرسوم رقم 82-285 المؤرخ 14 أغسطس 1982، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 33، مؤسسة ميناء بجاية، كونها مؤسسة اشتراكية ذات طبيعة اقتصادية، وفقًا لمبادئ ميثاق تنظيم الشركات. مع أحكام الأمر رقم 71-74 المؤرخ 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالإدارة الاشتراكية للشركات والنصوص التي اتخذت لتطبيقه على أماكن الموانئ البحرية.
- تخضع الشركة، المعروفة بالتاجر في علاقتها مع أطراف ثلاث، كما أنها يحكمها التشريع المعمول به، وتخضع للقواعد التي يسنها للرسوم السالف الذكر.
- لإنجاز مهامها، تم استبدال الشركة بالمكتب الوطني للموانئ ONP، والجمعية الوطنية للمناولة SO.NA.MA جزئيًا للشركة الوطنية الزائرية للملاحة CNAN.
- بعدها وهبتها الدولة والتراث والأنشطة والهياكل والموارد التي يجب الاحتفاظ بها: ONP, SO.NA.MA، ونشاط القطر؛ التي نقلت سابقًا إلى CNAN، فضلًا عن الموظفين المرتبطين بإدارة وعمليات الخاصة بها.

¹ _ Histoire de la ville du port, on web site: <https://portdebejaia.dz/historique/>, Consulte le: 20-05-2019.

- تنفيذاً للقوانين رقم 88.01 و 88.03 و 88.04 المؤرخة في 2 يناير 1988 والتي تدخل في إطار الإصلاحات الاقتصادية والمتعلقة باستقلالية الشركات، ووفقاً للقرارات رقم 88.101 المؤرخ 16 ماي 1988، رقم 88.199 بتاريخ 21 يونيو 1988 ورقم 88.177 المؤرخ 28 سبتمبر 1988، تم تحويل شركة ميناء بجاية من مؤسسة اشتراكية إلى شركة اقتصادية عامة، شركة مساهمة EPE-EPA منذ 15 فبراير 1989، تم تعيين رأس مالها على 10 000 000 دج، وتم زيادتها حالياً إلى: 3 500 000 000 دج.

الفصل الثاني: تعريف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بجاية EPB

يعد تاريخ ميناء بجاية أهم بكثير من استقبال السفن فقط من جميع أنحاء العالم. فمنذ إنشائه من طرف الفينيقيين إلى أن أصبح ميناء قادراً على التكيف مع التغيرات الدولية والتطور. ووراء كل النجاحات نجد عددا لا حصر له من الأشخاص الذين، بفضل كفاءتهم وتفانيهم، قاموا بتطوير هذه الشركة التي تشكل محركاً اقتصادياً مهماً للمنطقة. نظراً لموقعها الجغرافي الاستراتيجي، والصفات البحرية الرائعة والبنية التحتية الفعالة لديها، يظل ميناء بجاية محركاً للتنمية الاقتصادية في المنطقة والبلد. يمثل المحور الرئيسي لتجارة حوض البحر الأبيض المتوسط، والوصول إلى المميز وإلى مختلف الصناعات، لأنه يوفر لعملائه محطات مواتية وتنافسية وكذلك معدات حديثة وفعالة، وكلها مكرسة لاستقبال ومعالجة جميع أنواع البضائع. كما أن مجموعة خدماتها ونموذجها الإداري الجديد الذي يمارس قيادة تعبئة، تمنحها موقعاً متميزاً يتيح لها زيادة أدائها وتعزيز وتطوير النقل متعدد الوسائط والعمليات اللوجستية للعملاء. ويؤكد تطوير الميناء مرة أخرى، رغبتها في التحسين والتقدم المستمر. ومن أجل الحفاظ على وتيرة التطوير والمضي قدماً لتقديم أفضل الخدمات لعملائها وشركائها وأيضاً للحفاظ على ريادتها، واجهة ميناء بجاية EPB العديد من التحديات من أجل تولي أدوارها الرئيسية الثلاثة بالكامل: محرك التنمية الاقتصادية للبلاد، عمل محفز لدفع أعمال عملائه من خلال ربطهم بالأسواق، وأداء الميسر مع شركائه لتحسين أداء سلسلة التوريد معاً. كما شرع ميناء بجاية في وضع الشروط اللازمة لتكريس موقعه على المستوى الوطني، مما يسمح له بوضع أفضل لنفسه، وفي الوقت نفسه، تحديد الأسواق وزيادة فرص النمو. ويسعى ميناء بجاية EPB دائماً إلى التكيف والبحث عن أسواق جديدة والبناء على فرص نمو جديدة. كما يسعى لبناء على استراتيجية لعلامتنا التجارية، نعتمد العمل عن كثب مع عملائه المخلصين وشركائهم وبناء علاقات أقوى معهم لمساعدتهم على التجارة مع العالم. كحافز للتنمية الاقتصادية، سوف نشجع المزيد من التعاون بين جميع الجهات الفاعلة في هذا المجال في تطور الميناء ومجتمعاته. كما أظهر ميناء بجاية طموحه أن يصبح وسيطاً لوجستياً، لا سيما من خلال استخدام منطقة Extra Port Logistiques Zone Portuaire de Tixter، الواقعة في برج بوعريرج، وهي فرصة حقيقية لخلق الثروة وزيادة القدرة التنافسية في النسيج الصناعي والاقتصادي

للمحوض بأكمله من المرتفعات والولايات المتاخمة لها. سيؤثر أيضا على ظهور مراكز الإنتاج المحلية من خلال توفير الدعم اللوجستي للمشغلين الاقتصاديين في المنطقة الذين يمكنهم تنظيم أنشطة التوزيع الخاصة بهم بشكل أفضل. ونفس الشيء ينطبق على الترويج لشبكات الاتصالات متعددة الوسائط، بما في ذلك ارتباطها المحتمل بعدة منافذ. بحيث سيوفر هذا بعدا وطنيا، دوليا للعرض، من خلال السماح ببناء خدمات متكاملة متعددة الوسائط. في الواقع، يعمل الميناء لنشر النقل متعدد الوسائط الشامل من أجل هيكله خدماته وتوسيع المناطق الداخلية. ولا يوفر ميناء بجاية نميز حركة المرور الخاصة به كغاية في حد ذاته، ولكن كمصدر لخلق الثروة المحلية وتحسين القدرة التنافسية لعمالها. وبالتالي فإن دورها يتجاوز مجرد نقل البضائع والأفراد ويتألف أيضا من تهيئة الظروف المواتية لهذه التحسينات من خلال إطلاق العديد من المشاريع الواعدة إلى جانب البنية التحتية.¹

كما تميز ميناء بجاية EPB بما يلي:²

- يقع ميناء بجاية في خط العرض الشمالي 36° 24'45 وخط الطول الشرقي 05° 50'05. موقعه في قلب غرب البحر الأبيض المتوسط ووسط الساحل الجزائري، ويعتبر مكان مناسب مطل على الطرق البحرية. يتمتع ميناء بجاية بموقع جغرافي متميز. محمية بشكل جيد، ومرفأها هو واحد من أكثرها أمنا.
- إنها المنطقة الأكثر كثافة من حيث فروع النشاط الاقتصادي، الصناعي، والتجاري، وهناك العديد من المشاريع الوطنية التي يتم تنفيذها أو التخطيط لها كجزء من خطة التنمية الوطنية الشاملة. تضم المناطق النائية المقسمة إلى ثلاث مناطق: منطقة الجزائر، ومنطقة هضبات أوتس ومنطقة سومام، العديد من المناطق الصناعية ومناطق النشاط، أهمها: الرويبة، الرجاية، كورسو في قطاع الجزائر. والمناطق الصناعية: سطيف، العلمة، المسيلة، برج بوعرييج في الجزء المرتفع والمناطق الصناعية من أكبو والقصور وبجاية في قطعة من السومام.
- تتمتع مدينة بجاية وميناءها بخدمات الطرق التي تربط جميع مدن البلاد ومسارات السكك الحديدية والمطار الدولي.
- يقع الميناء في خليج بجاية، يتم تعيين المدير العام البحري والصناعي العام بموجب الأمر رقم DRAG/93/1015، من والي ولاية بجاية: من الشمال الطريق الوطني رقم 9، إلى الجنوب عند الإغلاق والأرصفة العريضة بطول 2,750م، إلى الشرق من الرصيف الشرقي، وإلى الغرب من المنطقة الصناعية ببجاية.

الفرع الثالث: أهدافه ونشاطاته مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB

تعمل مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية على تحديد جملة من الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، وإلى جانب ذلك تحدد مختلف الأنشطة الواجب إنجازها والتي تضمن الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة:

¹ Qui sommes-nous?, on web site: <https://portdebejaia.dz/qui-sommes-nous/>, consulté le: 20-05-2019.

² Situation géographique, on web site: <https://portdebejaia.dz/situation-geographique/>, consulté le: 20-05-2019.

أولا. أهداف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بجاية: يسعى ميناء بجاية إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:¹

- إنشاء القيمة المضافة؛
- تقديم مرافق تنافسية وآمنة وعالمية المستوى؛
- تلبية احتياجات وتوقعات العاملين؛
- ضمان موثوقية خدماتنا للمساهمة في القدرة التنافسية للعملاء؛
- مركزا للخدمات اللوجستية بلا منازع؛
- تعزيز التنمية الاقتصادية واعتبارها أداة لتسهيل التجارة الدولية؛
- المساهمة بشكل كبير في ازدهار المدينة؛
- تعزيز المناطق النائية من خلال تحسين القدرة التنافسية لمختلف عملائنا (المستوردين والمصدرين والشاحنين) باستخدام ميناء بجاية؛
- يجب أن يكون ضمان الكفاءة والفعالية والشفافية وسهولة التشغيل لإجراءاتنا منفذا سهلا لمشغلي المناطق الداخلية؛
- تحفيز الموظفين وتقييمهم والالتزام بهم، لأنهم هم الأصول الرئيسية للميناء؛
- أن تكون منفذا مبتكرا يتنبأ باحتياجات عملائه، مما يوفر خدمات ذات قيمة مضافة في مجال النقل والخدمات اللوجستية.

ثانيا. أنشطة مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بجاية: تضم ما يلي:²

- 1- المساعدة على الملاحة: ويمثل مكتب القيادة المينائية المسؤول عن أمن الموانئ، وكذلك التنظيم السليم لحركات السفن وضمان حماية أعمال الموانئ، كما يوفر بعض الأنشطة مثل:
 - أ- الطيار: يقوم الطيار، الذي تم استدعاؤه وإحضاره على متن الطائرة بمساعدة قبطان السفينة، وتوجيه المناورة ويأخذ القارب إلى موقعه المحدد.
 - ب- التصفية: عند وصول السفينة، يعمل المرسى على ضمان دخول السفينة الرصيف وثبات الالتحام.
 - ج- رسو السفن: يوفر الميناء لعملائه أرصفة بناء معدة على الخصائص التقنية للسفينة التي سيتم استلامها.
- 2- السحب: تساعد القاطرات أيضا على مناورة السفن، فهي تدار مع الطيار لتجنب التعقيد ومخاطر التوقف. وبالتالي لها دور أساسي في توفير السلامة، وتستخدم القاطرات أيضا في:

¹ _ Vision, Missions et Valeurs, On web site: <https://portdebejaia.dz/vision-missions-et-valeurs/>, consulté le: 20-05-2019.

² _ Nos Activités, on web site: <https://portdebejaia.dz/activites-du-epb/>, consulté le: 23-05-2019.

- مكافحة الحرائق في الموانئ،

- مكافحة التلوث البحري،

- تأجير والتزود بالوقود ونقل المواد.

3- المنولة والشحن والتفريغ: بمجرد أن يتم إرساء السفن، يتم تفريغ البضائع عن طريق المعدات الحديثة، ويقودها عمال الرصيف المتخصصون الذين استفادوا من الخبرة والدراية.

أ- المعالجة: ويشمل الشروع في تفريغ البضائع بحيث يعمل ليلا نهارا، وينقسم إلى ثلاث نوبات: النوبة الأولى من الساعة 7 إلى الساعة 13:00، والنوبة الثانية من الساعة 13:00 إلى الساعة 19:00، والنوبة الثالثة من الساعة 19:00 إلى الساعة 1:00 في الصباح. للحالات الاستثنائية يمكن تمديد نوبة رابعة اختيارية حتى الساعة 7 صباحا.

ب- الشحن والتفريغ: تضمن الشاحنة من الناحية العملية التخزين المؤقت للبضائع عند الاستيراد ثم إعادة شحنه على شاحنة أو قطار إلى العميل، حيث يتم عكس التدفق بالنسبة لسلعة ما للتصدير.

4- إدارة أعمال الميناء: تشمل ما يلي:

- التخلص من نفايات السفن ومعالجة الأرصفة،

- وزن البضائع،

- تزويد السفن بمياه الشرب.

الفرع الرابع: الجانب التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB

تضم مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية المديرات والمصالح التالية: (أنظر الملحق رقم 4)

1- المديرية العامة DG: هي المسؤولة عن تصميم وتنسيق ومراقبة الإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير المؤسسة، ويضم المدير ونائب المدير.

2- المديرية العامة الوظيفية DGAF: مقسمة إلى:

أ- **مديرية الإدارة المتكاملة DMI:** هي المسؤولة عن:

- التنفيذ والصيانة والتحسين المستمر لنظام الإدارة المتكاملة (خطط المشروع ومؤشرات القياس)؛

- وضع الرسوم والتنسيق لجميع أنشطة الهياكل خاصة في مجال QHSE؛

- المساهمة الفعالة في إنشاء وتطوير الصحة والسلامة المهنية والبيئية داخل المؤسسة ومجتمع الميناء؛

- المساهمة في إجراءات التوعية والتدريب على الوقاية من مخاطر التلوث وحماية البيئة وصحة العمال والاستجابة لحالات الطوارئ.

ب- قسم المالية والمحاسبة DFC: وهو المسؤول عن:

- حفظ الحسابات؛

- إدارة النقود (النفقات، الإيصالات، الاستثمارات)؛

- عقود إدارة المخزون؛

- الرقابة الإدارية (محاسبة التكاليف ومراقبة الميزانية).

ج- قسم إدارة الموارد البشرية DRHM: وهي مسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ جميع الإجراءات المتعلقة بإدارة

الموارد البشرية من خلال ضمان التطبيق الصارم للقوانين واللوائح التنظيمية، يضمن المهام التالية:

- تنفيذ سياسة الأجور والتوظيف وتدريبهم؛

- الإدارة الوظيفية للعمال؛

- إدارة الموارد العامة (المشتريات الحالية، مواقف السيارات، البعثات... الخ)؛

- الخدمات الاجتماعية وتوفير الطب المهني.

د- قسم إدارة المنطقة اللوجستية والنقل والإمداد DZLEP: يقع في قسمين: قسم الخدمات اللوجستية في

TIXTER ومنطقة IGIL OUBEROUAK اللوجستية. مهمتها الرئيسية:

- تقريب البضائع للعميل النهائي؛

- تقليل أوقات الانتظار في مخزن السفن بسبب نقص مساحة التخزين، وتقليل غرامات التأخير؛

- تطوير النقل الجماعي للبضائع بالسكك الحديدية؛

- تقليل الازدحام على الطرق وبالتالي تقليل انبعاثات الغاز.

3- المديرية الخاصة بالمساعدات والعمليات DGAO: تنقسم إلى:**أ- قسم التوجيه DMA:** هي المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع أعمال المناولة والتفريغ المتعلقة

بتشغيل الميناء. يضم الأقسام التالية:

- المناولة: ويشمل ذلك تحميل البضائع وتخزينها وتفريغها وكذلك وضع البضائع والتقاطها في حظائر على لأرض،

تحتوي المناولة على أفراد مدرين في هذا المجال، بحيث يتم العمل ليلا نهارا، وينقسم إلى فترتين.

- التفريغ: متعلق بالبضائع (استلام السلع، النقل إلى مناطق التخزين للبضائع، حفظ البضائع، التسليم للعملاء)، أما

الخدمات فهي تتمثل بجمع المعلومات وتقييم معاملة السفن في الرصيف، وتقدير وقت خروجها وكذلك توافر الأراضي

الصلبة وحضائر للتخزين. كما يعمل على المشاركة في قرارات دخول السفينة وجمع طلبات العملاء لمعالجة سفنهم.

ب- قسم اللوجستيات DL: تنجز الأنشطة التالية:

- توريد قطع الغيار،
- صيانة المعدات،
- تخطيط المهمات.

ج- قسم إدارة المجال والتطوير DDD: من مهامها:

- تأجير واستئجار المدرجات وحظائر المكاتب والمباني والمنشآت والأراضي للاستخدام الصناعي أو التجاري؛
- التخلص من نفايات السفن ومعالجة الأرصفة؛
- وزن البضائع (الميزان)؛
- تزويد السفن بمياه الشرب.

د- قسم القيادة المينائية DC: هي المسؤولة عن أمن الموانئ، وكذلك التنظيم السليم لحركة السفن، وضمان حماية أعمال الموانئ، كما يوفر الوظائف التالية:

- الطيار: توفير طيار لمساعدة أو توجيه قبطان السفينة في مناورات الدخول والخروج، عادة ما يكون هذا النشاط مصحوبا بالزوارق والقاطرات والطيارين؛
- الإرساء: يشمل هذا الاسم على رسو السفينة، وهو رابط يستخدم لتأمين السفينة في الرسو واستخدام حبل؛
- المرسى: يوفر الميناء لهؤلاء العملاء أرصفة بناء على الخصائص التقنية للسفينة التي يتم استلامها.
- هـ- قسم السحب DR:** هو المسؤول عن مساعدة قائد السفينة عند الدخول والخروج من رصيف الميناء. يتمثل نشاطها الأساسي في سحب السفن الداخلية والخارجية، وكذلك الصيانة.

الفرع الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية الموجودة بمؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB

يوجد لدى مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB مجموعة من العناصر والمتطلبات المعتمدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحسين الأداء الكلي، تجلت هذه العناصر والمتطلبات في:¹

- 1- استحوذت مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB على أنظمة التشغيل: Windows وLinux؛
- 2- توفر المتطلبات الإدارية الإلكترونية من أجهزة كمبيوتر وطابعات مختلفة النوع (الليزر، متعددة الألوان...)، بحيث يوجد لديها 220 جهاز كمبيوتر من نوع HP وAcer موزعة على كافة المصالح والإدارات. وكل الأجهزة متصلة بشبكة داخلية Intranet المكونة من الألياف البصرية، ومتصلة بـ: APC UPS من 400 إلى 1000 VA؛

¹ _ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية EPB.

- 3- تتوفر لدى المؤسسة أنظمة حماية محدثة لمائة الأجهزة من الفيروسات وحماية الملفات، ومن بين الأنظمة المستخدمة: ESET END؛
- 4- توفير جدار الأمان والحماية PF Sense لأجهزة الكمبيوتر لضمان حماية عالية وتوفير مميزات الأمان؛
- 5- العمل وفق خادم البريد: Microsoft Outlook خارجيا مع العملاء والزبان، وداخليا بين العمال؛
- 6- توفر شبكة الأنترنت Internet بالمؤسسة ومتصلة بكافة الأجهزة، كذلك شبكة Wimax (Algeria Telecom, Icosnet)؛
- 7- توفر خادم قاعدة البيانات يعمل وفق نظام: Windows Server 2008، وخادم نسخ احتياطي لشبكة NAS يدمج نظام RAID. بالإضافة إلى جهازي تحكم: DC1, DC2 وفق نظام Windows Server 2012. كذلك خادم DNS، PKI، خادم DHCP، خادم WDS.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجوانب المنهجية المعتمدة بالدراسة الميدانية، وبما أن كل البحوث أو الدراسات تتطلب أسس منهجية وخطوات يتبعها الباحث خلال إنجاز بحثه، وحتى تكون له أساس وقاعدة للتوصل إلى النتائج بدقة عالية. سنتعرض في هذا المبحث أهم الأساليب والطرق المستخدمة والمعتمدة في إجراء هذه الدراسة بالمؤسسات المبحوثة، ويتضمن كلا من منهج البحث، المجتمع، العينة، الإجراءات اللازمة لذلك مع تحليل البيانات المتوصل إليها وتفسيرها.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة، والأساليب الإحصائية

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الاقتصادية، تم اختيار مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، من بينها: عنابة، سكيكدة، بجاية. كونها مؤسسات تدعم القطاع الخدمي وتزيد من التنمية الاقتصادية للبلاد. وفي هذا المطلب يتم التعرض لوضع نموذج للدراسة، مع ذكر أهم أدوات الدراسة المستخدمة، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: أدوات الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي، والدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير لأداء لتنظيمي، ولكي يتم لتوصل إلى نتائج دقيقة، قمنا باستخدام عدة أنواع تسعدنا في تحقيق ذلك، تمثلت في:

1- الملاحظة: يمكن تعريف الملاحظة بأنها تقنية أو أداة سيكوبيداغوجية واجتماعية لمعاينة مجموعة من الكائنات والظواهر والوقائع، إما بطريقة عفوية مباشرة، وإما اعتمادا على مجموعة من الآليات النظرية والأدوات التطبيقية والإجرائية، بغية تجميع المعلومات والبيانات والمعطيات حول شخص معين أو موضوع ما، وذلك لتثبيت فكرة أو فرضية، أو إيجاد حلول علاجية أو وقائية، أو تحصيل حلول علمية أو عملية لمجموعة من التساؤلات والوضعيات، التي يواجهها الإنسان أو العالم أو الباحث الملاحظ في العالم المرصود أو المعين. وعليه فالملاحظة طريقة ناجعة لفهم الظواهر والوضعيات والمشاكل بغية تفسيرها، مع إيجاد الحلول المناسبة لها. ولا يمكن الاستغناء عن الملاحظة، مادامت هي الخطوة المنهجية الأولى في دراسة المواضيع المادية والرمزية¹. لقد تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة للتعرف على طبيعة المؤسسة والمديريات الموجودة بها وأقسامها التنظيمية وذلك من خلال الملصقات واللافتات والشعارات والكابلات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة. كما أن اعتمادنا على الملاحظة البسيطة بغية الحصول على معلومات ومعطيات ميدانية تخدم الموضوع، ومن أجل فهم المواقف والسلوكيات والعلاقات القائمة بالمؤسسات المبحوثة (عناية، بجاية، سكيكدة).

2- الإستمارة: تعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد². تم استخدام الاستبيان كونه الأداة المناسبة لقياس دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي. تتميز طريقة استخدام الاستبيان بعدد من المميزات نذكر منها:³

- أنه يستخدم إما بالاتصال المباشر بالمفحوصين، أو عن طريق إرساله لهم بالبريد إذا كانوا منتشرين في مناطق متباعدة عن بعضها ويصعب الاتصال بهم مباشرة؛
- أنه يتيح فرصة كبيرة للمفحوصين لقراءة بنود الاستبيان والتمعن فيها إذا استخدم بالطريقة المباشرة، وإتاحة فرصة لهم أكبر للتشاور مع غيرهم حول بنود الاستبيان إذا استخدم بالطريقة البديوية؛
- أنه يتيح فرصة للمفحوصين للاستجابة على بنود الاستبيان بدون خجل وبلا حساسية وبصراحة مطلقة، لأنه غير مطلوب منهم ذكر أسمائهم ولا التعرف عليهم، فليس المهم من هم، ولكن ماذا هم؛
- أنه يعتبر أكثر موضوعية من غيره من أدوات جمع البيانات لأنه لا يتأثر بأية عوامل أخرى.

تم إعداد الاستبانة على عدة مراحل كما يلي:

¹ - جميل حمداي، البحث التربوي - مناهجه وحيثياته -، دار الكتاب العلمية، لبنان، 2014، ص. 50.

² - علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص. 205.

³ - عبد الرحمن سيد سليمان، مناهج البحث، دار عالم الكتب، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص. 270.

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (راجع الملحق رقم 5)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل ما يلزم.

قمنا بتطوير الاستمارة وفق المراحل السالفة الذكر لتتألف من مايلي: (أنظر الملحق رقم 6)

- 1- القسم الأول:** تضم المعلومات الشخصية (كيفية وكمية)، تتعلق بمعلومات حول الفرد المحي، تتألف من خمس عناصر: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.
 - 2- القسم الثاني:** بعد تطوير الاستبانة ومراجعة الأسئلة والعبارات، حددت عدد عبارات المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية ب: 26 عبارة، تعمل على قياس هذا المتغير في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية.
 - 3- القسم الثالث:** يتمثل في المتغير التابع "الأداء التنظيمي"، بعد التصحيح، ولتطوير الاستبانة من قبل المحكمين، حددت عبارات هذا المتغير ب: 30 عبارة، علما أن هذا المتغير قسم إلى خمس عناصر وهي:
 - البعد الأول: الربحية: عدد عباراتها ب: 5 عبارات، تساعد في معرفة مدى ربحية مؤسسات محل الدراسة؛
 - البعد الثاني: الحصة السوقية: قدرت عباراتها ب: 6 عبارات، معبرة عن الحصة السوقية التي تملكها عينة الدراسة؛
 - البعد الثالث: الرضا الوظيفي: حدد ب: 7 عبارات، وهي لقياس مدى الرضا الوظيفي
 - البعد الرابع: الالتزام التنظيمي: حدد هذا الآخر ب: 6 عبارات؛
 - البعد الخامس: واخيرا الإبداع والتجديد: وحدد ب: 5 عبارات.
- كما تم ترميز متغيرات أداة الدراسة "الاستبيان"، حيث ترميز المتغيرات هي عملية تكوين متغير جديد مرتبط بمتغير موجود حاليا في ملف البيانات، بحيث يتم تحويل متغيرات كمية أي قابلة للقياس إلى متغيرات وصفية. أما تصنيف المتغيرات فهي عملية مشابهة لعملية إعادة ترميز المتغيرات، إلا أن المتغير الجديد يعكس عدد مستويات التصنيف ويتم تصنيف المتغير على فترات متساوية الطول¹. وشملت ترميز المتغيرات الشخصية والمتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:
- ترميز الجزء الأول: المتغيرات الشخصية: وهي كالآتي:

¹ - لحسن عبد الله باشيو، الإحصاء وتطبيقاته على الحزمة الإحصائية SPSS، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص. 89.

جدول رقم (11): "ترميز المتغيرات الشخصية والمقياس"

المتغير	الفئة	الرمز
الجنس	ذكر	ذكر
	أنثى	أنثى
السن	من 20 إلى 25 سنة	1
	من 25 إلى 30 سنة	2
	من 30 إلى 35 سنة	3
	أكثر من 35 سنة	4
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	1
	ليسانس	2
	ماستر	3
	أعلى من ماستر	4
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	1
	عون تحكم	2
	متصرف إداري (إطار)	3
	أعلى من متصرف إداري	4
الخبرة	أقل من 5 سنوات	1
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	2
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	3
	أكثر من 15 سنة	4

المصدر: من إعداد الطالبة.

- ترميز محاور الدراسة (الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي): تمثلت في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): "ترميز محاور الدراسة (الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي)"

رقم المحور	المحور	محتوى المحور	العبارات	الرمز
المحور الأول	الإدارة الإلكترونية	عبارات الإدارة الإلكترونية	25-1	الإدارة_الإلكترونية
المحور الثاني	الأداء التنظيمي	الربحية	5-1	الربحية
		الحصة السوقية	11-6	الحصة_السوقية
		الرضا الوظيفي	18-12	الرضا_الوظيفي
		الالتزام التنظيمي	24-19	الالتزام_التنظيمي
		الإبداع والتجديد	29-25	الابداع_والتجديد

المصدر: من إعداد الطالبة.

- سلم ليكارت الخماسي: تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كونه من المقاييس الأكثر دقة، ويعبر عن درجة موافقة المبحوث أو رفضه للعبارات المقدمة، والشكل الموالي يبرز محتوى هذا المقياس:

جدول رقم (13): "سلم ليكارت الخماسي"

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

تم حساب المدى لطول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستمارة، حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت ($4=5-1$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8=4/5$)، ثم بعد ذلك تمت إضافة هذه لقيمة إلى أقل قيمة وهي (1)، وصولا إلى أعلى قيمة وهي (5). وهكذا أصبح طول الفئة كالتالي:

- من [1 إلى 1.8]: موافقة ضعيفة جدا؛

- من [1.8 إلى 2.6]: موافقة ضعيفة؛

- من [2.6 إلى 3.4]: موافقة متوسطة؛

- من [3.4 إلى 4.2]: موافقة عالية؛

- من [4.2 إلى 5]: موافقة عالية جدا.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS، وهو برنامج كمبيوتر للتحليل الإحصائي، يستخدم لتحليل المعلومات والبيانات في العلوم الاجتماعية، كما أنه برنامج يحتوي على العديد من الاختبارات الإحصائية من بينها مقاييس الاحصاء الوصفي، من تكرارات، نسب مئوية، متوسطات حسابية، انحرافات معيارية... الخ. وكذا مقاييس الاحصاء الاستدلالي كمعاملات الارتباط، الانحدار، التباين الأحادي...، وتمثل هذه الأساليب في:

1- معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات): يعد مؤشر إحصائي لثبات المقياس لأحد الاختبارات، أو درجة تمثيل مجموعة من البنود لتكوين واحد متعدد الأبعاد، ويكافئ رياضياً متوسط كل عوامل ثبات القسمة النصفية الممكنة للاختبار، ويتغلب بذلك على المشكلات الناتجة عن اختلاف طريقة تنصيف الاختبار. وذلك لأنه يقوم على حساب التباينات الخاصة بكل بند من بنود الاختبار بالمقارنة بينود الاختبارات الأخرى¹. يفسر وفقاً للقيم 0,7 أي 70%، وبالتالي الدراسة مقبولة.

2- معامل الارتباط بيرسون: بهدف معرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة بالنسبة للمحاور الكلية لهذه العبارات، بالإضافة إلى معرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل في تطبيقات الإدارة الإلكترونية مع المتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي بأبعاده الجزئية في المؤسسات محل الدراسة.

3- معامل الالتواء والتفلطح: وذلك بهدف معرفة ما إذا بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

4- التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

5- المتوسطات الحسابية: يساعد هذا الاختبار على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. استعملناه في هذه الدراسة لقياس مدى دلالة إجابات المبحوثين على مستوى الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة). ونظراً لكون مقياس ليكارت الخماسي، فإن المتوسطات الدالة هي تلك التي تفوق المتوسط الفردي والمدى لكونه يحدد متى يذكر موافق ومتى يذكر غير موافق.

6- الانحراف المعياري: وهو واحد من أهم مقاييس التشتت، حيث استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي.

¹ - أشرف محمد نجيب، الذاكرة العاملة في حياتنا اليومية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص 214.

7- معادلات ونماذج الانحدار البسيط: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، أي معرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

8- اختبار T-simple test: لاختبار صحة فرضيات الدراسة، أي قبولها أم رفضها.

9- تحليل التباين الأحادي One way Anova: والذي عادة ما يستخدم لتفسير الظواهر، وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر، حيث يتم تحديد فرضية العدم والفرضية البديلة، وتستخدم قيمة إحصائية فيشر F ومستوى الدلالة لاختبار صحة هذه الفرضيات، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة للظاهرة قيد الاختبار أكبر من مستوى الدلالة الإحصائي α والذي نقبله بـ: 0,05، فإنه يتم قبول فرضية العدم، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تربط بين المتغيرين محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية (التجريبية)

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث كله، وذلك لما يمكن للباحث تحقيقه من خلالها، إذ تهدف الدراسة الاستطلاعية، إضافة للتحقيق من صلاحية أدوات البحث، إلى تعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته، وتجميع الملاحظات والتعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه. لذا نستعرض في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية مع عرض الصدق البنائي لها ومعامل ألفا كرونباخ، بغرض تعميم النتائج على العينة ككل.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية

يعد مجتمع الدراسة جل إدارات بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بمخانة، سكيكدة، بجاية، حيث تم إجراء دراسة استطلاعية على الاستمارة، تضمنت العينة 30 عاملا في الإدارات العليا والوسطى والإشراف، وقد ظهرت ملاحظات إضافية من قبل بعض العاملين، كما تم تحديد مدى وضوح الأسئلة تقتضي هذه التجربة توزيع الاستمارة مرة أخرى على العينة الكلية للدراسة إذا ما قدمت نتائج صدق العينة الاستطلاعية نتائج إيجابية يمكن الاعتماد عليها.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للدراسة الاستطلاعية

يقصد به أن تقيس أسئلة الاستبيان، ما وضعت لقياسه، وذلك من خلال حساب قوة الارتباط بيرسون بين درجة العبارة الكلية للمحور، والمصحح للفقرة، وقد تم تقدير صدق الاتساق الداخلي باستخدام العينة الاستطلاعية والتي عددها 30، النتائج التالية:

أولا- درجة الاتساق الداخلي للمحور الأول "الإدارة الإلكترونية": تمثلت النتائج في:

جدول رقم (14): "درجة الاتساق الداخلي للمحور الأول "الإدارة الإلكترونية"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أستخدم الحاسوب الآلي في إجراء المعاملات اليومية التي أقوم بها	0,172	0.346
2	استطيع الاتصال بالوحدات المختلفة في المؤسسة من خلال شبكة الحاسوب الداخلية	*0,412	0,024
3	توفر لي المؤسسة جميع متطلبات الاتصال الخارجي من خلال شبكة الانترنت	**0,504	0,005
4	لدى مؤسستي موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت	*0,396	0,030
5	تعتمد مؤسستي على نظام البصمة الإلكترونية في الدخول والخروج (سجل الدوام)	*0,439	0,015
6	جميع الحركات التي أقوم بمعالجتها تأرشف إلكترونيا	**0,575	0,001
7	يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر في وضع خطط العمل	**0,708	0,000
8	استخدام وسائل الاتصال وخاصة البريد الإلكتروني بين العملاء والعاملين فيما بينهم	**0,496	0,005
9	أشعر أن استخدام التكنولوجيا في العملية يساهم في تقليل النفقات المالية	**0,549	0,002
10	تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إلكترونية للزبائن والعملاء	**0,665	0,000
11	أستطيع إنجاز بعض اعمالي خارج أوقات العمل عبر موقع المؤسسة الإلكتروني	**0,491	0,006
12	وجود التخطيط الاستراتيجي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية	**0,663	0,000
13	أشعر بدعم وتشجيع الإدارة العليا للتحويل نحو أتمتة الأعمال	**0,779	0,000
14	أرغب في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستي	**0,655	0,000
15	تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة الإلكترونية والعمل على تحديثها	**0,734	0,000
16	تشركني المؤسسة في برامج تدريبية لتعزيز قدرتي على استخدام الحاسوب الآلي	**0,652	0,000
17	أتلقي حوافز مادية-معنوية جراء استخدامي لمفهوم الإدارة الإلكترونية	**0,605	0,000
18	تغيير وتوصيف الوظائف في المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	**0,591	0,001
19	تخصص مؤسستي ميزانية كافية لتوفير عناصر الإدارة الإلكترونية	**0,767	0,000
20	توفر لي المؤسسة كتيبات خاصة بتعليمات العمل وفق نمط استخدام الإدارة الإلكترونية	*0,375	0,041

21	تعتمد المؤسسة على نظام التوثيق الإلكتروني لكافة الإجراءات الإدارية المتخذة بالمؤسسة	**0,630	0,000
22	تشركني إدارة المؤسسة في صنع القرار من خلال الشبكة الداخلية	**0,601	0,000
23	توفر المؤسسة الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال الإعلام الآلي	**0,679	0,000
24	الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية	*0,433	0,017
25	يوجد بالمؤسسة نظام رقابة إلكترونية لكافة العمليات الإدارية	**0,644	0,000
26	تعتمد المؤسسة على التنظيم الإلكتروني بدلا من التنظيم التقليدي	**0,560	0,001

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المقدمة للعبارة (1-26) المكونة للمتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) وذات إشارة موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة مع عبارات المتغير والمتغير ككل، ما عدا العبارة رقم 1 الموسومة بـ: "ستخدام الحاسوب الآلي في إجراء لمعاملات اليومية التي قوم به"، كونها غير دالة إحصائيا حيث بلغ معامل ارتباطها: 0,172، كما أن قيمة sig: 0,346 (مستوى المعنوية)، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0,05، أي لا يوجد ارتباط لذا يتوجب حذفها من المتغير المستقل، وهذا ما سيدعم نتيجة معامل ألفا كرونباخ.

ثانيا- درجة الاتساق الداخلي للمحور الثاني "الأداء التنظيمي" للعينة الإستطلاعية: يضم هذا العنصر خمس

أبعاد تمت قياس اتساق عباراتها الداخلي وكانت النتائج كما يلي:

أ- درجة الاتساق الداخلي لبعد الربحية للعينة الاستطلاعية: تجلت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15): "درجة الاتساق الداخلي للربحية"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تستخدم المؤسسة آليات وعمليات لزيادة التدفقات المالية لها	0,894**	0.000
2	تناسب حجم الأرباح المحققة مع توقعات مسيري المؤسسات	0,859**	0.000
3	ربحية المؤسسة هي الأعلى مقارنة مع مستوى ربحية المؤسسات الأخرى في نفس المجال	0,722**	0.000
4	تهتم المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة لزيادة ربحيتها	0,802**	0.000
5	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات التشغيلية	0,892**	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتكون بعد الربحية (العنصر الأول للمتغير التابع الأداء التنظيمي) من (1-5) عبارة، وتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول أعلاه بعد تحليل إجابات الباحثين وفق برنامج spss، أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الربحية موجبة، ودالة إحصائية، حيث كانت قيم sig (مستوى المعنوية) في جل العبارات أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). ومنه تعتبر كل عبارات هذا البعد صادقة ومتسقة داخليا، وتقاس ما وضعت من أجله.

ب- درجة الاتساق الداخلي لبعد الحصة السوقية: تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (16): "درجة الاتساق الداخلي للحصة السوقية"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
7	تحرص المؤسسة على ارضاء زبائنهم	0,894**	0.000
8	تسعى المؤسسة على تعزيز حصتها السوقية	0,652**	0.000
9	يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية ملائمة وسعر ملائم	0,717**	0.000
10	تمتلك المؤسسة حصة سوقية أكبر مقارنة بحصة المؤسسة في نفس المجال	0,537**	0.002
11	تستجيب المؤسسة لشكاوي العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	0,725**	0.000
12	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات العملاء والزبائن مع الوقت المتاح لهم	0,630**	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على نتائج الجدول نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة: $(\alpha \leq 0,05)$. وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع عبارات هذا البعد (الحصة السوقية) والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها. وبالتالي هذه الأخيرة تعتبر صادقة ومتسقة داخليا.

ج- درجة الاتساق الداخلي للرضا الوظيفي للعينة الاستطلاعية: تمثلت النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): "درجة الاتساق للرضا الوظيفي"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	أعتبر وظيفتي في المؤسسة شيئا مهما لي	0,738**	0.000
14	لا أتغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	0,696**	0.000
15	لدي إحساس بالأمان تجاه عملي	0,710**	0.000
16	تتوفر في مؤسستي درجة من التفاهم بيني وبين الرؤوسين	0,693**	0.000
17	أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضى طموحاتي	0,705**	0.000
18	أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة	0,634**	0.000
19	أشعر بدرجة معقولة عن الرضا عن وظيفتي في المؤسسة	0,793**	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المقدمة للعبارات من (13-19) المكونة لبعد الرضا الوظيفي (البعد الثالث للمتغير التابع الأداء التنظيمي)، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وذات إشارة موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط بين عبارات هذا البعد ومع الدرجة الكلية. وبالتالي جل العبارات صادقة ومستقة داخليا ولما وضعت لقياسه.

د- درجة الاتساق الداخلي للالتزام التنظيمي للعينة الاستطلاعية: تمثلت النتائج في:

جدول رقم (18): "درجة الاتساق الداخلي للالتزام التنظيمي"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	مستعد (ة) لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمر في العمل بالمؤسسة	0,736**	0.000
21	أي تغيير لا يؤدي بالضرورة إلى ترك عملي بالمؤسسة	0,786**	0.000
22	تتفق سياسة المؤسسة مع كل الأمور المتعلقة بالموظفين	0,830**	0.000
23	أن ثقافتي وعاداتي تتفق مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة	0,780**	0.000
24	مستعد (ة) لبذل كل الجهد في سبيل نجاح المؤسسة	0,762**	0.000
25	أشعر بالفخر أنني أعمل بهذه المؤسسة	0,689**	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه المعبر عن البعد الرابع للمتغير التابع الأداء التنظيمي: الالتزام التنظيمي، أن هناك ارتباط بين كل عبارة وعبارات هذا البعد، كما أنها دالة إحصائية، حيث قدرت قيم sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه تعبر بصدق ومتسقة داخليا.

هـ - درجة الاتساق الداخلي للإبداع والتجديد للعينة الاستطلاعية: تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (19): "درجة الاتساق الداخلي للإبداع والتجديد"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
26	تسعى الإدارة إلى تجسيد المعارف التي يملكها الموظفون إلى برامج تنفذ على أرض الواقع	0,761**	0.000
27	تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا	0,800**	0.000
28	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة لزيادة خدماتها	0,840**	0.000
29	تسمح المؤسسة للموظفين بإظهار إبداعهم في العمل	0,850**	0.000
30	تبحث المؤسسة عن أساليب جديدة ومبتكرة عن طريق المشاركة في المنتديات والندوات الخارجية	0,949**	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المقدمة للعبارة من (13-19) المكونة للعبد الأخير المكون للمتغير التابع الأداء التنظيمي: الإبداع والتجديد، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وذات إشارة موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط بين عبارات هذا البعد ومع الدرجة الكلية. وبالتالي جل العبارات صادقة ومستقة داخليا ولما وضعت لقياسه.

من خلال الجداول السابقة نجد أن جميع معاملات الارتباط للعينة الاستطلاعية بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد التي تنتمي إليه، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) فأقل، كما أن العبارة رقم 1 للمتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية تم تعديل معامل الارتباط أي اعتماد معامل الارتباط المصحح، وبالتالي يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للاستبانة وأنها صادقة، وتعد صالحة للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

الفرع الثالث: مبادئ الاستبيان للدراسة الاستطلاعية

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم إعادة استخدامه على نفس العينة، أي أنه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال عدة طرق نذكر منها:

جدول رقم (20): "معاملات الثبات لمحاور الدراسة (ألفا كرونباخ)"

المحاور + الأبعاد	اسم المحور أو البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الإدارة الإلكترونية	26	0,900
المحور الثاني	الأداء التنظيمي	29	0,937
البعد الأول	الربحية	5	0,885
البعد الثاني	الحصة السوقية	6	0,787
البعد الثالث	الرضا الوظيفي	7	0,827
البعد الرابع	الالتزام التنظيمي	6	0,846
البعد الخامس	الإبداع والتجديد	5	0,896
الاستبيان ككل			0,952

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية 0,900، وهي قيمة مرتفعة لجميع العبارات المكونة لهذا المحور، مما يدل على ثبات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية، وتصدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 1 كلما كانت قيمة الثبات مرتفعة.

أما فيما يخص المحور الثاني للاستبانة المتمثل في المتغير التابع: الأداء التنظيمي قدر معامل ألفا كرونباخ له بـ: 0,937، وهي قيمة مرتفعة وقريبة من 1 وبالتالي تدل على قيمة الثبات المرتفعة. ويتكون هذا المحور من خمس أبعاد تجلت معاملات ثباتها كمايلي:

- البعد الأول: الربحية، قدر معامل ألف كرونباخ لهذا البعد بـ: 0,885، وهي قيمة مرتفعة وتدل على ثبات مرتفع للعبارات المكونة لهذا البعد والدرجة الكلية؛

- البعد الثاني: الحصة السوقية، بلغ معامل ألفا كرونباخ بـ: 0,787، وهي قيمة أكبر من 0,7 لذا هي أكثر ثبات واتساق داخلي؛

- البعد الثالث: الرضا الوظيفي، قدر معامل ألفا كرونباخ بـ: 0,827، تدل على ثبات مرتفع كونها أكبر من 0,7 وأقرب لـ: 1، وبالتالي هناك ثبات مرتفع للعبارات والدرجة الكلية للبعد؛

- البعد الرابع: الالتزام التنظيمي بلغ معامل ألفا كرونباخ هذا البعد بـ: 0,846، وهي قيمة أعلى من 0,7، وبالتالي قيمة ثبات مرتفعة؛

- البعد الخامس: ويمثل الإبداع والتجديد، حيث بلغ معامل ألف كرونباخ بـ: 0,896، وبالتالي قيمة قريبة من 1 وهي تدل على ثبات مرتفع.

من خلال كل ما سبق توصلنا إلا أن معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة الموزعة على عينة استطلاعية، والمتضمنة 56 عبارة: 0,952، هي صادقة وثابتة في جميع العبارات وجاهزة للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الاقتصادية محل لدراسة، تم اختيار القطاع الخدمي، وبالأخص مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية. وذلك لاهتمامها في الاعتماد على الرقمنة ومواكبة العصر الحالي، وتطوير أدائها. سنتطرق في هذا المطلب لتحديد كلا من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

بعد تحديد الهدف، يتطلب الأمر تحديد المجتمع المشمول بالبحث الذي سنقوم بجمع المعطيات منه، ومع ضرورة معرفة حدوده، وحدود احتياجننا منه. وأن تحديد مفهوم وحدة المجتمع التي ستجمع منه معطيات الدراسة هو أمر في غاية الأهمية لإجراء المقارنات الجغرافية والزمنية وغيرها، لذا من الواجب تحديدها من غير التباس أو غموض بحيث تكون واضحة التعريف، سهلة التعيين والعد. فمثلا إذا كانت الوحدة المستهدفة في البحث هي الأسرة، كان لزاما علينا التعريف الدقيق لمفهوم الأسرة، هل تعني الأب ولأم والأولاد، أو تعني كل من سكن مع الأب والأم والأولاد من أقرباء، أم أنها تعني كل من يسهم في نفقات الأسرة ودخلها سواء أكان هؤلاء من الأقرباء أو غيرهم، وإن كانت الوحدة هي المشروع الصناعي فهل يشمل ذلك الصناعات الكبيرة والصغيرة أم صناعات لا يتجاوز رأسمالها حدا معين... الخ. بكلمة أخرى ينبغي ألا يترك مفهوم وحدة العد مبهما أو خاضعا للاجتهاد لشخصي بل يجب أن نعرف مسبق ماهية الوحدة المشمولة، مراعين في ذلك المفاهيم والتصانيف الدولية والمحلية المقررة رسميا. كما ينبغي أن تكون لمعطيات التي تجمع من العينة ذات علاقة مباشرة بالهدف من الدراسة، مما يستوجب تحديدها لئلا نحمل معطيات أساسية. هنا يتم تحديد إطار المجتمع أي عبرة عن وصف لما هو متوافر من معطيات عن مفردات المجتمع المطلوب

دراسته والذي ستسحب منه العينة. وعادة م يعتمد في توفير هذه المعطيات على نتائج المسوحات الإحصائية الشاملة أو ماهو متوفر في سجلات الجهات الرسمية لمختصة، كأساس لتكوين الأطر.¹

إن موضوع دراستنا والمتمثل في دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، يفرض علينا أن يكون مجتمع الدراسة قطاع خدمي له مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، ومن هم القطاعات الخدمية المساهمة في دفع عجلة التنمية هو مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية التي تعد جسر وحلقة وصل بينها وبين العالم الخارجي. وارتأينا أن يضم مجتمع الدراسة أن يضم كل إطارات العاملة بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، ومن بين هذه الأخيرة التي وقع عليها الاختيار عشوائيا، المتمثلة في: مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة، مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة، ومؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية. قدر المجتمع الإجمالي بـ: 821 إطار تم توزيعها كمايلي:

1- مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة: قدر عدد إطاراتها المستهدفة بـ: 361 إطار من بين 1908 عامل (العدد الإجمالي)؛

2- مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بعنابة: قدر عدد إطاراتها المستهدفة بـ: 200 إطار من بين 1038 عامل (العدد الإجمالي)؛

3- مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية: قدر عدد إطاراتها المستهدفة بـ: 260 إطار من بين 1438 عامل (العدد الإجمالي).

الفرع الثاني: عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة تمثل المجتمع الدروس من إطارات مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية محل الدراسة (سكيكدة، عنابة، بجاية)، لاشتقاق عينة عشوائية ممثلة للمجتمع لأصلي، ينبغي أن يوفر الباحث الشروط التي تضمن أن يكون لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي فرصة متساوية لأن يكون ضمن العينة. وقد تستخدم في هذه الطريقة وسائل آلية تساعد على منع الباحث من التحيز في اختيار أفراد العينة. كما قد تستخدم جداول إحصائية للأعداد العشوائية. وفي هذا الصدد تم استخدام نوع العينة العشوائية البسيطة، يتم اختيار أفراد هذا النوع من العينات بطريقة القرعة، وفي هذه الطريقة تكتب أسماء جميع أفراد المجتمع الأصلي واختيارها عشوائيا². كون المجتمع متجانس ويعمل في نفس القطاع والنشاط.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي - التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 18-20.

² محمود عبد الحليم منسى وخالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss، الجزء 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص. 10.

العينة العشوائية هي العينة التي تختار بحيث تعطي جميع مفردات المجتمع المراد بحثه نفس الفرصة في الاختيار وهذا يعني عدم الاهتمام ببعض المفردات أكثر من البعض الآخر وإتاحة الفرصة المتكافئة أمام كل مفردة للظهور في العينة. كما تتصف العينة العشوائية البسيطة بخاصيتين أساسيتين هما:¹

- أن يتحقق لكل عضو أو مفردة من المجتمع الأصلي درجة احتمال متساوية في الاختيار؛

- أن يكون اختيار كل مفردة من مفردات العينة بصورة مستقلة عن الأخرى.

بهدف تحديد حجم عينة دراستنا لمجتمع مقدر بـ: 821 إطار بالمؤسسات المبحوثة (مؤسسات تسيير الموانئ البحرية بعنابة، سكيكدة، بجاية)، فإنه تم استخدام معادلة Taro Yamane، باعتبارها مناسبة للعينات العشوائية البسيطة، وهي كما يلي:²

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث:

n: حجم العينة؛

N: حجم المجتمع؛

e: مستوى الدقة، أي كلما كان كبيرا كلما زاد خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 5% كخطأ للمعاينة، ويقدر مستوى لثقة بـ: 95%.

بتطبيق المعادلة نجد حجم العينة المطلوب:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{821}{1 + 821(0,05)^2} = 268,95 \cong 269$$

بناء على هذه النتيجة فإن حجم عينة الدراسة هو 269 إطار من مجتمع مقدر بـ: 821 إطار للمؤسسات المبحوثة (مؤسسات تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة، عنابة، بجاية). وفي هذا الصدد تم توزيع 280 استمارة على عينة الدراسة لم يتم استرجاع سوى 260 استمارة، تم استبعاد 10 استمارات كونها غير صالحة، وبالتالي 250 استمارة تبقى صالحة للدراسة والتحليل والمعالجة الإحصائية. والجدول الموالي يبرز عدد الاستمارات الموزعة على كل مؤسسة من مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية محل الدراسة (عنابة، سكيكدة، بجاية):

¹ _ نجد مفيد القوسي، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص.58.

² _ عماري سمير، مرجع سابق، ص.209.

جدول رقم (21): "توزيع الاستثمارات على أفراد عينة الدراسة"

المؤسسة	العدد الإجمالي لأفراد العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المقبولة	النسبة المئوية للاستثمارات الموزعة والمسترجعة
مؤسسة تسيير الموانئ البحرية بسكيكدة	361	200	150	146	73%
مؤسسة تسيير الموانئ البحرية عنابة	200	100	70	68	68%
مؤسسة تسيير الموانئ البحرية ببجاية	260	75	40	36	48%
المجموع	821	375	260	250	66,66%

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول فإن عدد الاستثمارات القابلة للتحليل والمعالجة الإحصائية بغرض اختبار الفرضيات هي: 250 استثمارة، وذلك بالاعتماد على نسبة خطأ 5% ومستوى ثقة 95%.

المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداء قياس الدراسة (الصدق، الثبات)

لتحقيق أهداف لدراسة وتحليل المعطيات، سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وهو برنامج يحتوي على العديد من الاختبارات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية... الخ، وأيض الإحصاء الاستدلالي لمعاملات الارتبط... الخ. ولتحقيق كل ما ذكر لبد أولا من التحقق من صدق أداة الدراسة للعينة ككل، لذا سنتطرق في هذ لفصل إلى الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، وأيض حسب معاملات ألف كرونباخ. (أنظر الملحق رقم 7)

الفصل الأول: الصدق الظاهري للدراسة

يقصد الصدق الظاهري التأكد من شمول الاستثمارة على كل العناصر المراد تحليلها، والتأكد من وضوح العبارات وسهولة فهمها من طرف المبحوثين. وأيضاً التحقق من أنها قابلة لقياس ما يجب قياسه. وللتأكد من ذلك تم عرض الاستثمارة الأولية على المشرف من أجله التعديل والتصحيح، بعدها عرضت على لجنة تحكيم مكونة من أساتذة في

الاختصاص، ومن لهم خلفية علمية وعملية حول موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأداء التنظيمي، بحيث يؤهلهم ذلك في تقييم العبارات والأبعاد المعتمدة، والتأكد من كونها صالحة للقياس.

بعد عرضها تم حذف العبارات وإعادة صياغتها حتى تتلاءم مع موضوع الدراسة، مع تعديل أبعاد القياس، خاصة أبعاد المتغير التابع: الأداء التنظيمي وحصرها في خمسة أبعاد معتمدة تقيس هذا المتغير. مع إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبانة، كما ركز جل ملاحظات المحكمين المقدمة حول تقليص عدد العبارات للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية، وتعديل محاور المتغير التابع وحصرها في أبعاد هامة تتماشى مع الدراسات الحديثة، بذلك يكون الاستجابة للآراء المحكمين وتعديل الأداة بشكل تسمح لنا بقياس مدى دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية -سكيكدة، عنابة، بجاية-، إلى جانب هذا تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، للاختبار الفرضيات والقياس، والإجابة على إشكالية الدراسة.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يعمل الاتساق الداخلي على قياس أسئلة الاستبيان، وما وضعت لقياسه، وذلك من خلال حساب قوة الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور (الذي تنتمي إليه)، حيث يبرز العبارات لممكن حذفها ومدى أهميتها. وبعد قياس الاتساق الداخلي للعينة الاستطلاعية وتصحيح الأخطاء، يتم حساب الاتساق الداخلي للعينة الكلية للدراسة، بحيث يجب أن تكون النتائج محصورة بين (1 و-1)، وكانت النتائج موضحة في الجداول التالية لكل متغير، (الإدارة الإلكترونية-الأداء التنظيمي).

أولا- درجة الاتساق الداخلي للمحور الأول "الإدارة الإلكترونية": تجلت النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (22): "درجة الاتساق الداخلي للمحور الأول "الإدارة الإلكترونية"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أستخدم الحاسوب الآلي في إجراء المعاملات اليومية التي أقوم بها	**0,420	0.000
2	استطيع الاتصال بالوحدات المختلفة في المؤسسة من خلال شبكة الحاسوب الداخلية	**0,562	0.000
3	توفر لي المؤسسة جميع متطلبات الاتصال الخارجي من خلال شبكة الانترنت	**0,543	0.000
4	لدى مؤسستي موقع إلكترونية على شبكة الأنترنت	**0,528	0.000
5	تعتمد مؤسستي على نظام البصمة الإلكترونية في الدخول والخروج (سجل الدوام)	**0,456	0.000
6	جميع الحركات التي أقوم بمعالجتها تأرشف إلكترونيا	**0,624	0.000
7	يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر في وضع خطط العمل	**0,637	0.000
8	استخدام وسائل الاتصال وخاصة البريد الإلكتروني بين العملاء والعاملين فيما بينهم	**0,568	0.000
9	أشعر أن استخدام التكنولوجيا في عملية يساهم في تقليل النفقات المالية	**0,556	0.000
10	تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إلكترونية للزبائن والعملاء	**0,577	0.000
11	أستطيع إنجاز بعض اعمالي خارج أوقات العمل عبر موقع المؤسسة الإلكتروني	**0,556	0.000
12	وجود التخطيط الاستراتيجي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية	**0,696	0.000
13	أشعر بدعم وتشجيع الإدارة العليا للتحويل نحو أتمتة الأعمال	**0,651	0.000
14	أرغب في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستي	**0,467	0.000
15	تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة الإلكترونية والعمل على تحديثها	**0,708	0.000
16	تشركني المؤسسة في برامج تدريبية لتعزيز قدرتي على استخدام الحاسوب الآلي	**0,640	0.000
17	أتلقي حوافز مادية-معنوية جراء استخدامي لمفهوم الإدارة الإلكترونية	**0,568	0.000
18	تغيير وتوصيف الوظائف في المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	**0,592	0.000
19	تخصص مؤسستي ميزانية كافية لتوفير عناصر الإدارة الإلكترونية	**0,743	0.000
20	توفر لي المؤسسة كتيبات خاصة بتعليمات العمل وفق نمط استخدام الإدارة الإلكترونية	**0,527	0.000
21	تعتمد المؤسسة على نظام التوثيق الإلكتروني لكافة الإجراءات الإدارية المتخذة بالمؤسسة	**0,608	0.000

22	تشركني إدارة المؤسسة في صنع القرار من خلال الشبكة الداخلية	**0,592	0.000
23	توفر المؤسسة الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال الإعلام الآلي	**0,598	0.000
24	الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية	**0,473	0.000
25	يوجد بالمؤسسة نظام رقابة إلكترونية لكافة العمليات الإدارية	**0,551	0.000
26	تعتمد المؤسسة على التنظيم الإلكتروني بدلا من التنظيم التقليدي	**0,550	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

** : دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق للعبارات من 1-26 المعبرة عن المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية، نلاحظ أن معاملات الارتباط كلها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة: ($\alpha \leq 0,05$)، وذات إشارة موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين العبارات والمتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية، ومنه تعتبر هذه العبارات معبرة وصادقة ومتسقة فيما بينها، وتقيس ما وضعت لأجله.

ثانيا- درجة الاتساق الداخلي للمحور الثاني "الأداء التنظيمي": لقياس الاتساق الداخلي بين متغيرات هذا المتغير التابع: الأداء التنظيمي، لابد من قياس الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من الأبعاد الخمسة المكونة لهذا المتغير.

أ- الاتساق الداخلي لبعده الربحية: كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (23): "درجة الاتساق الداخلي للربحية"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تستخدم المؤسسة آليات وعمليات لزيادة التدفقات المالية لها	**0,758	0.000
2	تتناسب حجم الأرباح المحققة مع توقعات مسيري المؤسسات	**0,833	0.000
3	ربحية المؤسسة هي الأعلى مقارنة مع مستوى ربحية المؤسسات الأخرى في نفس المجال	**0,738	0.000
4	تهتم المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة لزيادة ربحيتها	**0,838	0.000
5	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات التشغيلية	**0,823	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

** : دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على النتائج المقدمة في الجدول نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، وبإشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط بين عبارات هذا البعد والمحور الكلي الربحية. وبالتالي فهي صادقة ومستقة فيما بينها وتسمح بالقياس.

ب- الاتساق الداخلي لبعد الحصة السوقية: تجلت النتائج في:

جدول رقم (24): "درجة الاتساق الداخلي للحصة السوقية"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
7	تحرص المؤسسة على ارضاء زبائنهم	**0,770	0.000
8	تسعى المؤسسة على تعزيز حصتها السوقية	**0,620	0.000
9	يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية ملائمة وسعر ملائم	**0,751	0.000
10	تمتلك المؤسسة حصة سوقية أكبر مقارنة بحصة المؤسسة في نفس المجال	**0,688	0.000
11	تستجيب المؤسسة لشكاوي العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	**0,722	0.000
12	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات العملاء والزبائن مع الوقت المتاح لهم	**0,778	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

** : دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نتائج مستوى المعنوية المسجلة كانت أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، أي أن هناك ارتباط بين عبارات هذا البعد ولما تنتمي إليه. كما أفرزت النتائج عن كونها ذات إشارة موجبة أي ارتباط موجب، لذا فهي تعبر عن صدق هذا المحور وأنه قابل للقياس.

ج- الاتساق الداخلي لبعد الرضا الوظيفي: كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (25): "درجة الاتساق للرضا الوظيفي"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	أعتبر وظيفتي في المؤسسة شيئا مهما لي	**0,705	0.000
14	لا أتغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	**0,706	0.000
15	لدي إحساس بالأمان تجاه عملي	**0,703	0.000
16	تتوفر في مؤسستي درجة من التفاهم بيني وبين الرؤوسين	**0,716	0.000
17	أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضى طموحاتي	**0,709	0.000
18	أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترقية تخضع لمعايير واضحة	**0,624	0.000
19	أشعر بدرجة معقولة عن الرضا عن وظيفتي في المؤسسة	**0,715	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المعبرة عن عبارات البعد الثالث المكون للمتغير التابع: الأداء التنظيمي، نلاحظ أن النتائج كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط بين عبارات بعد الرضا الوظيفي ولما تنتمي إليه.

د- الاتساق الداخلي لبعد الالتزام التنظيمي: تمثلت النتائج في:

جدول رقم (26): "درجة الاتساق الداخلي للالتزام التنظيمي"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	مستعد (ة) لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمّر في العمل بالمؤسسة	**0,726	0.000
21	أي تغيير لا يؤدي بالضرورة إلى ترك عملي بالمؤسسة	**0,770	0.000
22	تتفق سياسة المؤسسة مع كل الأمور المتعلقة بالموظفين	**0,736	0.000
23	أن ثقافتي وعاداتي تتفق مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة	**0,753	0.000
24	مستعد (ة) لبذل كل الجهد في سبيل نجاح المؤسسة	**0,575	0.000
25	أشعر بالفخر أنني أعمل بهذه المؤسسة	**0,613	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن معاملات الارتباط لعبارات بعد الالتزام التنظيمي كلها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، أي قيم sig أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وذات إشارة موجبة، مما يثبت أن الارتباط معنوي موجب. أي أن العبارات صادقة ومستقة داخليا فيما بينها ولما وضعت لقياسه.

هـ- الاتساق الداخلي لبعد الإبداع والتجديد: تمثلت النتائج في:

جدول رقم (27): "درجة الاتساق الداخلي للإبداع والتجديد"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
26	تسعى الإدارة إلى تجسيد المعارف التي يملكها الموظفون إلى برامج تنفذ على أرض الواقع	**0,757	0.000
27	تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا	**0,834	0.000
28	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة لزيادة خدماتها	**0,868	0.000
29	تسمح المؤسسة للموظفين بإظهار إبداعهم في العمل	**0,888	0.000
30	تبحث المؤسسة عن أساليب جديدة ومبتكرة عن طريق المشاركة في الملتقيات والندوات الخارجية	**0,852	0.000

*: دال عن مستوى الدلالة 0,05

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه المعبر عن عبارات البعد الخامس المكون للمتغير التابع: الأداء التنظيمي، أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وموجبة، أي أن هناك ارتباط معنوي موجب، وبالتالي فإنها صادقة ومتسقة داخليا.

من خلال الجداول السابقة نجد أن جميع معاملات الارتباط للدراسة ككل، بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد التي تنتمي إليه، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) فأقل، وبالتالي يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للاستبانة وأنها صادقة، وتعد صالحة للتطبيق والقياس.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

يعتبر ثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى أو أكثر من مرة واحدة، تحت نفس الشروط، أو أنه الاستقرار في النتائج رغم تكرار التجربة، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج spss لحساب هذا المعامل، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (28): "معاملات الثبات لمخاور الدراسة (ألفا كرونباخ)"

المخاور + الأبعاد	اسم المخور أو البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	الإدارة الإلكترونية	26	0,919
المتغير التابع	الأداء التنظيمي	29	0,927
البعد الأول	الربحية	5	0,851
البعد الثاني	الحصة السوقية	6	0,813
البعد الثالث	الرضا الوظيفي	7	0,819
البعد الرابع	الالتزام التنظيمي	6	0,784
البعد الخامس	الإبداع والتجديد	5	0,896
الاستبيان ككل			0,945

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة نجد أن جميع المعاملات لكل متغيرات الدراسة أكبر من المعامل المطلوب 0,7 (النسبة المعيارية 70%)، بحيث بلغ معامل الثبات الكلي 0,945، مما يدل على أن الاستبانة (55 عبارة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات، في حين بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية": 0,919، ما معامل الثبات للمتغير التابع "الأداء التنظيمي": 0,927. وهذا يدل على ثبات أسئلة الاستبيان وصلاحياتها في تحليل البيانات على جميع أفرا عينة الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

قبل القيام بتحليل الاستبانة المستردة من قبل المبحوثين، لابد من التأكد إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي. هناك عدة طرق للكشف عن نوع التوزيع المتبع، نقوم باختبار Kolmogorov-Smirnov، ويتم اعتماد هذا الاختبار كون لعينة أكبر من 50 مفردة (250 مبحوث). وعليه ومن أجل طبيعة التوزيع نحتاج لوضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، أي: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي، أو بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي. والجدول الموالي يبرز لنا نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (29): "اختبار لتوزيع الطبيعي"

رقم المحور	اسم المحور	الفقرات	اختبار Kolmogorov-smirnova		
			Statistic	Df	Sig المعنوية
الأول	الإدارة الإلكترونية	26-1	0,085	250	0,000
الثاني	الأداء التنظيمي	30-1	0,105	250	0,000
البعد الأول	الربحية	5-1	0,205	250	0,000
البعد الثاني	الحصة السوقية	12-6	0,117	250	0,000
البعد الثالث	الرضا الوظيفي	19-13	0,102	250	0,000
البعد الرابع	الالتزام التنظيمي	25-20	0,121	250	0,000
البعد الخامس	الإبداع والتجديد	30-26	0,159	250	0,000
الاستبيان ككل			0,084	250	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية لكل أبعاد ومتغيرات الدراسة أكبر من $(\alpha \leq 0,05)$ ، حيث بلغت للاستبيان ككل قيمة: 0,084، أما المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" قدر بـ: 0,085، أما المتغير التابع "الأداء التنظيمي" قدر بـ: 0,105. وهي قيم أكبر من 0,05. مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على جميع فقرات الاستبيان للتوزيع الطبيعي. ووفقا للنتائج المتوصل إليها فإننا نستخدم الأساليب الاحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. (للاطلاع على اعتدالية التوزيع والنتائج راجع الملحق رقم 7)

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية

بعد استرجاع الاستبانات وإفراغها ببرنامج spss الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، وبعد ما قمنا بتوضيح محاورها. سنتطرق في هذا المبحث إلى بيانات الاستبانة المحققة، حيث نقوم أولاً بتحليل بيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال قياس التكرارات المطلقة والنسب المئوية، وكذا قياس محتوى كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة (مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية عنابة، سكيكدة، بجاية)، وإبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، وهذا من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذا معاملات الارتباط ونماذج الانحدار بعد اختبار صلاحيتها.

المطلب الأول: تحليل بيانات المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

قمنا بتحليل البيانات بعد استرجاعها من الباحثين، للتعرف على تحليل بيانات المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، وذلك باستخدام التكرارات المطلقة والنسب المئوية. هذا ما يتم التعرض إليه في هذا المطلب. (أنظر الملحق رقم 8)

الفرع الأول: تحليل بيانات الجنس لعينة الدراسة

تظهر النتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة انطلاقاً من متغيرات الجنس والتي تظهر من خلال التكرارات والنسب المئوية في الجدول الموالي:

جدول رقم (30): "توزيع عينة الدراسة حسب الجنس"

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	148	59,2
أنثى	102	40,8
المجموع	250	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين التحليل الإحصائي الوصفي لمفردات عينة الدراسة أن التكرارات المطلقة مرتفعة عند فئة الذكور أكثر من الإناث، بحيث قدرت نسبة الذكور بـ: 59,2%، أما الإناث قدرت بـ: 40,8%، من إجمالي مفردات عينة الدراسة. وهذا راجع لطبيعة العمل بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة)، كون العمل الميداني مهم أكثر من العمل المكتبي.

الفرع الثاني: تحليل بيانات السن لعينة الدراسة

تم تقسيم مستويات السن بالمؤسسات المبحوثة إلى أربع فئات تمثلت في: من 20 إلى 25 سنة، من 25 إلى 30 سنة، من 30 إلى 35 سنة، أكثر من 35 سنة. وأبرزت النتائج الخاصة بالتكرارات المطلقة والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (31): "توزيع عينة الدراسة حسب السن"

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 25 سنة	8	3,2
من 25 إلى 30 سنة	34	13,6
من 30 إلى 35 سنة	84	33,6
أكثر من 35 سنة	124	49,6
المجموع	250	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول السابق نلاحظ أن أكبر فئة عمرية كانت لـ: أكثر من 35 سنة، حيث قدر تكرارها المطلق بـ: 124 وبنسبة مئوية: 49,6%، تليها الفئة الخاصة بـ: من 30 إلى 35 سنة بتكرار مطلق: 84 وبنسبة مئوية: 33,6%، في حين أقل نسبة مئوية للفئة الأولى: من 20 إلى 25 سنة وبتكرار مطلق قدره: 8. أي أن هذه النتائج تدل على أن المؤسسات المبحوثة جل عمالها كبار في السن.

الفرع الثالث: تحليل بيانات المستوى التعليمي لعينة الدراسة

تم تقسيم المستوى التعليمي بالمؤسسات المبحوثة إلى أربع فئات تجلت في: ثانوي فأقل، ليسانس، ماستر، أعلى من ماستر. والجدول الموالي يبرز النتائج المتعلقة بهذا المتغير:

جدول رقم (32): "توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي"

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	43	17,2
ليسانس	109	43,6
ماستر	71	28,4
أعلى من ماستر	27	10,8
المجموع	250	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة هي: 43,6%، من مفردات العينة الذين يحملون شهادة ليسانس، وبتكرار مطلق قدره: 109، تليها نسبة: 28,4% لمن يحملون شهادة الماستر وبتكرار مطلق قدره: 71. أما أقل نسبة كانت: 10,8% وبتكرار مطلق قدره: 27 لفئة من يحملون شهادات أعلى من الماستر. كما أن هذه النتائج تدل على تنوع المستوى التعليمي لمفردات العينة، مما يعني أن تحديدهم لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي يكون دقيق نظرا لخلفتهم العلمية والتحصيل العلمي. وهذا ما يساهم في ضبط نتائج الدراسة بشكل دقيق. وهذا يعني أن جل عمال المؤسسات المبحوثة مؤهلين لشغل مناصبهم الإدارية.

الفرع الرابع: تحليل بيانات المستوى الوظيفي لعينة الدراسة

في هذه الدراسة تم استهداف العاملين على مستوى الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات المبحوثة (مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية عنابة-بجاية-سكيكدة)، حيث تم تصنيف المناصب إلى: عون تنفيذ، عون تحكم، متصرف إداري، إطار. والجدول الموالي يوضح مفردات عينة الدراسة حسب مناصبهم:

جدول رقم (33): "توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي"

النسب المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
12,8	32	عون تنفيذ
18,8	47	عون تحكم
20,0	50	متصرف إداري
48,4	121	متصرف رئيسي
100	250	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين نتائج الجدول للتحليل الإحصائي الوصفي لمفردات عينة الدراسة أن أعلى نسبة كانت لفئة المتصرف الرئيسي: 48,9%، وبتكرار مطلق قدره: 121، أما النسبة المئوية هي لفئة المتصرف الإداري: 20,0%، وبتكرار مطلق: 50. أما أقل نسبة كانت لأعوان التنفيذ بنسبة: 12,8%، وبتكرار مطلق: 32. وهذا التقسيم راجع لطبيعة الهرم التنظيمي المتبع في المؤسسات المبحوثة.

الفرع الخامس: تحليل بيانات الخبرة لعينة الدراسة

قمنا بتقسيم مستويات الخبرة في هذا الفرع إلى أربع فئات، حيث كان توزيع مفردات عينة الدراسة بين هذه الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (34): "توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة"

الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	69	27,6
من 5 إلى 10 سنوات	49	19,6
من 10 إلى 15 سنوات	58	23,2
أكثر من 15 سنة	74	29,6
المجموع	250	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول السابق نجد أن أكبر نسبة تمثلت في فئة: أكثر من 15 سنة بنسبة مئوية: 28,4%، وبتكرار مطلق: 71. تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة: 27,6%، وبتكرار مطلق قدره: 69. في حين أن النسبة الأقل هي: 19,6%، للفئة: من 5 إلى 10 سنوات. يمكن القول أن العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات المبحوثة لديهم خبرة عملية كافية لتأدية عملهم وإدارة المؤسسات، كما نلاحظ تنوع في الخبرات مما يجعل الاجابة على الاستبانة بشكل دقيق وعلمي.

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لعينة الدراسة

إن قياس مستوى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة يتطلب قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونظرا لاستخدامنا مقياس ليكارت الخماسي في أداة الدراسة إن المتوسطات الحسابية الدالة التي تفوق تقسيم هذا المقياس حسب الفئات المذكورة، وكانت النتائج كمايلي: (أنظر الملحق رقم 9)

جدول رقم (35): "تحليل مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في عينة الدراسة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
1	أستخدم الحاسوب الألي في إجراء المعاملات اليومية التي أقوم بها	4,088	0,918	1	مرتفع
2	استطيع الاتصال بالوحدات المختلفة في المؤسسة من خلال شبكة الحاسوب الداخلية	3,544	1,165	8	مرتفع
3	توفر لي المؤسسة جميع متطلبات الاتصال الخارجي من خلال شبكة الانترنت	3,212	1,133	20	متوسط
4	لدى مؤسستي موقع إلكترونية على شبكة الأنترنت	4,024	0,935	2	مرتفع
5	تعتمد مؤسستي على نظام البصمة الإلكترونية في الدخول والخروج (سجل الدوام)	3,904	1,040	5	مرتفع
6	جميع الحركات التي أقوم بمعالجتها تأرشف إلكترونيا	3,336	1,078	14	متوسط
7	يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر في وضع خطط العمل	3,652	0,987	7	مرتفع
8	استخدام وسائل الاتصال وخاصة البريد الإلكتروني بين العملاء والعاملين فيما بينهم	3,516	0,998	9	مرتفع
9	أشعر أن استخدام التكنولوجيا في عملية يساهم في تقليل النفقات المالية	3,936	0,946	3	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إلكترونية للزبائن والعملاء	3,468	1,109	10	مرتفع
11	أستطيع إنجاز بعض اعمالي خارج أوقات العمل عبر موقع المؤسسة الإلكتروني	2,788	1,154	26	متوسط
12	وجود التخطيط الاستراتيجي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية	3,196	1,085	21	متوسط
13	أشعر بدعم وتشجيع الإدارة العليا للتحويل نحو أتمتة الأعمال	3,324	1,023	15	متوسط
14	أرغب في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستي	3,916	0,885	4	مرتفع
15	تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة الإلكترونية والعمل على تحديثها	3,752	0,884	6	مرتفع
16	تشركني المؤسسة في برامج تدريبية لتعزيز قدرتي على استخدام	3,340	1,108	13	متوسط

				الحاسوب الآلي	
17	أتلقي حوافز مادية-معنوية جراء استخدامي لمفهوم الإدارة الإلكترونية	2,920	1,169	25	متوسط
18	تغيير وتوصيف الوظائف في المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	3,116	1,005	23	متوسط
19	تخصص مؤسستي ميزانية كافية لتوفير عناصر الإدارة الإلكترونية	3,440	0,956	11	مرتفع
20	توفر لي المؤسسة كتيبات خاصة بتعليمات العمل وفق نمط استخدام الإدارة الإلكترونية	3,088	0,990	24	متوسط
21	تعتمد المؤسسة على نظام التوثيق الإلكتروني لكافة الإجراءات الإدارية المتخذة بالمؤسسة	3,316	1,071	16	متوسط
22	تشركني إدارة المؤسسة في صنع القرار من خلال الشبكة الداخلية	3,164	1,045	22	متوسط
23	توفر المؤسسة الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال الإعلام الآلي	3,408	1,042	12	مرتفع
24	الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية	3,252	0,971	18	متوسط
25	يوجد بالمؤسسة نظام رقابة إلكترونية لكافة العمليات الإدارية	3,268	1,081	17	متوسط
26	تعتمد المؤسسة على التنظيم الإلكتروني بدلا من التنظيم التقليدي	3,248	1,098	19	متوسط
المجموع		3,431	0,596	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية أن هناك مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ: 3.431 وانحراف معياري: 0.596، بحيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في جل العبارات. أما بالنسبة لعبارات هذا المتغير فكانت نتائجها كما يلي:

- أظهرت نتائج العبارة رقم 1: "استخدام الحاسوب الآلي في إجراء المعاملات اليومية التي أقوم بها"، أن هناك متوسط حسابي بقيمة: 4,088، وانحراف معياري: 0,918، أي هناك مستوى مرتفع. حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى

من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة لا تستغني عن الحاسوب الآلي في إنجاز الأعمال ككل من محاسبة، تسيير... الخ.

- أظهرت نتائج العبارة رقم 4: "لدى مؤسستي موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت"، بمتوسط حسابي: 4,024 وانحراف معياري: 0,935، حيث كان المستوى مرتفع. نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لنشر كافة الأخبار والمعلومات في الموقع الإلكتروني، كذلك الإحصائيات الخاصة بتطور نشاط مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (مخانة، سكيكدة، بجاية).

- جاءت العبارة رقم 9: "أشعر أن استخدام التكنولوجيا في العملية الإدارية يساهم في تقليل النفقات المالية" بمستوى مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,936، وانحراف معياري: 0,946. كما احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على البرامج الخاصة بإعداد الميزانيات والنفقات المالية بدلا من الأساليب والبرامج التقليدية.

- احتلت نتائج العبارة رقم 14: "أرغب في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستي" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة: 3,916 وانحراف معياري: 0,885، مما يدل على أن هناك رغبة من قبل عمال المؤسسات المبحوثة في تغيير الأساليب والطرق التقليدية والانتقال إلى التوجه الحديث القائم على الإدارة الإلكترونية.

- تمثلت نتائج العبارة رقم 5: "تعتمد مؤسستي على نظام البصمة الإلكترونية في الدخول والخروج (سجل الدوام)" بمتوسط حسابي مرتفع، بلغت قيمته: 3,904 وانحراف معياري: 1,040. حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة من الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما دل على أن المؤسسات المبحوثة تخلت عن نظام الإمضاء الورقي من طرف العمل عند الدخول والخروج تم استبداله بنظام البصمة الإلكترونية.

- احتلت العبارة رقم 15: "تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة الإلكترونية والعمل على تحديثها" المرتبة السادسة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات المبحوثة. تمثلت نتائج المتوسط الحسابي: 3,752 بمستوى مرتفع، وانحراف معياري: 0,884. مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحديث البرامج بهدف تطوير الآليات وتوفير حماية قصوى.

- تمثلت نتائج العبارة رقم 7: "يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر في وضع خطط العمل" في متوسط حسابي: 3,652 وانحراف معياري: 0,987. كما احتلت هذه العبارة المرتبة السابعة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم برامج خاصة لإعداد الخطط وإتمام الأعمال الإدارية، وتطوير الأساليب.
- تشير نتائج العبارة رقم 2: "أستطيع الاتصال بالوحدات المختلفة في المؤسسة من خلال شبكة الحاسوب الداخلية"، إلى وجود متوسط حسابي مرتفع بقيمة: 3,544 وانحراف معياري: 1,165. احتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. مما يدل أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على السرعة في إيصال المعلومات من خلال الاعتماد على الشبكات الداخلية Intranet، وحرصها على تطوير وتنويع شبكاتها.
- تشير نتائج العبارة رقم 8: "استخدام وسائل الاتصال وخاصة البريد الإلكتروني بين العملاء والعاملين فيما بينهم" لوجود متوسط حسابي مرتفع بقيمة: 3,516 وانحراف معياري: 0,998. حيث احتلت هذه العبارة المرتبة التاسعة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. مما يدل على ربط المؤسسات بالعملاء وفق خادم البريد الإلكتروني Microsoft Outlook، وتسهيل إتمام المعاملات الإدارية والأخذ بآراء العملاء.
- تشير نتائج العبارة رقم 10: "تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إلكترونية للزبائن والعملاء"، لمتوسط حسابي مرتفع بقيمة: 3,468 وانحراف معياري: 1,109. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة العاشرة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على تنويع الخدمات المقدمة من طرفها (خدمات تقليدية وخدمات إلكترونية) وفق التطور التكنولوجي.
- احتلت العبارة رقم 19: "تخصص مؤسستي ميزانية كافية لتوفير عناصر الإدارة الإلكترونية" المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,440 أي مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 0,956. مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تولي أهمية كبيرة في توفير المتطلبات المالية الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
- تشير نتائج العبارة رقم 23: "توفر المؤسسة الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال الإعلام الآلي" لوجود متوسط حسابي بقيمة: 3,408 مرتفع وانحراف معياري: 1,042. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على توظيف متخصصين وأصحاب الكفاءات في مجال الإعلام الآلي، كون هذا الأخير مدعم لتطبيق عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.
- احتلت العبارة رقم 16: "تشركني المؤسسة في برامج تدريبية لتعزيز قدرتي على استخدام الحاسوب الآلي" المرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,340 أي وجود مستوى

متوسط، وانحراف معياري: 1,108. مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعمل على تنظيم دورات تدريبية لعمالها فيما يخص مجال الإعلام الآلي لكن بدرجة متوسطة.

- احتلت العبارة رقم 13: "أشعر بدعم وتشجيع الإدارة العليا للتحويل نحو أتمتة الأعمال" المرتبة الخامسة عشر من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة: 3,324 أي مستوى متوسط، وانحراف معياري: 1,023. مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تسعى إلى دعم استخدام أتمتة المكاتب لإنجاز الأعمال لكن بدرجة متوسطة.

- تشير نتائج العبارة رقم 21: "تعتمد المؤسسة على نظام التوثيق الإلكتروني لكافة الإجراءات الإدارية المتخذة بالمؤسسة" إلى وجود مستوى متوسط، أي بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,316 وانحراف معياري: 1,071. يلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة السادسة عشر من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن عملية التوثيق التقليدي استبدلت بعملية التوثيق الإلكتروني في المؤسسات المبحوثة بدرجة متوسطة.

- تشير نتائج العبارة 25: "يوجد بالمؤسسة نظام رقابة إلكترونية لكافة العمليات الإدارية" وجود مستوى متوسط، بمتوسط حسابي: 3,268 وانحراف معياري: 1,081. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة السابعة عشر من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن نظام الرقابة المعتمد غير تقليدي في المؤسسات المبحوثة وبدرجة متوسطة.

- احتلت العبارة رقم 24: "الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية" المرتبة الخامسة عشر من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة. كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة: 3,252 وانحراف معياري: 0,971. أي وجود مستوى متوسط، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تستعين بخبراء لدعم وتطبيق عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

- تشير نتائج العبارة رقم 26: "تعتمد المؤسسة على التنظيم الإلكتروني بدلا من التنظيم التقليدي" إلى وجود مستوى متوسط، أي بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,248 وانحراف معياري: 1,098. حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السابعة عشر من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على وظيفة التنظيم الإلكتروني بدلا من التنظيم التقليدي، كونها وظيفة من الوظائف التشغيلية للإدارة الإلكترونية وبدرجة متوسطة.

- احتلت العبارة رقم 3: "توفر لي المؤسسة جميع متطلبات الاتصال الخارجي من خلال شبكة الأنترنت" المرتبة العشرين، بمتوسط حسابي: 3,212 وانحراف معياري: 1,133، أي وجود مستوى متوسط. مما يدل على أن المؤسسات

المبحوثة أنها تستخدم شبكة من شبكات الاتصال Internet، وهي من المتطلبات التقنية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية وبدرجة متوسطة.

- احتلت العبارة رقم 12: "وجود التخطيط الاستراتيجي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية" المرتبة الواحد والعشرين من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة: 3,196 أي مستوى متوسط، وانحراف معياري: 1,085. مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بدرجة متوسطة فيما يخص تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

- تشير نتائج العبارة رقم 22: "تشركي إدارة المؤسسة في صنع القرار من خلال الشبكة الداخلية" إلى وجود مستوى متوسط، أي بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,164 وانحراف معياري: 1,045. يلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية والعشرين من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تأخذ بآراء العمال فيما يخص اتخاذ القرارات حول استخدام الشبكة الداخلية في إطار تشجيع التحويل نحو الإدارة الإلكترونية.

- تشير نتائج العبارة رقم 18: "تغيير وتوصيف الوظائف في المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية" لوجود متوسط حسابي بقيمة: 3,116 وانحراف معياري: 1,005، أي وجود مستوى متوسط. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت الثالثة والعشرين من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تغيير وظائفها الإدارية والتشغيلية التقليدية إلى الوظائف الإدارية التشغيلية الإلكترونية.

- احتلت العبارة رقم 24: "توفر لي المؤسسة كتيبات خاصة بتعليمات العمل وفق نمط استخدام الإدارة الإلكترونية" المرتبة الرابعة والعشرين من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,088 أي وجود مستوى متوسط، وانحراف معياري: 0,990. مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعمل على نشر ثقافة تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق كتيبات وبدرجة متوسطة.

- احتلت العبارة رقم 17: "ألقى حوافز مادية-معنوية جراء استخدامي لمفهوم الإدارة الإلكترونية" المرتبة الخامسة والعشرين من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة: 2,920 أي مستوى متوسط، وانحراف معياري: 1,169. مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أسلوب الدعم والتشجيع المالي والتشجيع المعنوي بهدف دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومواكبة التطورات والتغيرات، وبدرجة متوسطة.

- تشير نتائج العبارة رقم 11: "أستطيع انجاز بعض أعمال خارج أوقات العمل عبر موقع المؤسسة الإلكتروني" لوجود متوسط حسابي بقيمة: 2,788 وانحراف معياري: 1,154، أي وجود مستوى متوسط. كما نلاحظ أن هذه العبارة

احتلت آخر مرتبة السادسة والعشرين من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على دعم العمل وفق Web ولكن بدرجة متوسطة.

المطلب الثالث: تحليل مستوى الأداء التنظيمي للمحقق لعينة الدراسة

باستخدامنا نفس المقاييس المعتمدة في قياس مستوى الإدارة الإلكترونية، نقيس أيضا مستوى الأداء التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة انطلاقا من إجابات المبحوثين. نتعرض في هذا المطلب إلى دراسة وقياس كل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الربحية، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد). (أنظر الملحق رقم 10)

الفصل الأول: تحليل مستوى الربحية لعينة الدراسة

نستعرض في هذا الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى بعد الربحية بالمؤسسات المبحوثة (مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية عنابة، بجاية، سكيكدة). مع إبراز القرار لكل عبارة من عبارات هذا البعد إذا كانت قوي، متوسط، ضعيف... الخ. والنتائج كما يلي:

جدول رقم (36): "تحليل مستوى الربحية لعينة الدراسة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
1	تستخدم المؤسسة آليات وعمليات لزيادة التدفقات المالية لها	3,856	0,767	1	مرتفع
2	تناسب حجم الأرباح المحققة مع توقعات مسيري المؤسسات	3,644	0,784	3	مرتفع
3	ربحية المؤسسة هي الأعلى مقارنة مع مستوى ربحية المؤسسات الأخرى في نفس المجال	3,328	1,016	5	متوسط
4	تهتم المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة لزيادة ربحيتها	3,784	0,874	2	مرتفع
5	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات التشغيلية	3,520	0,923	4	مرتفع
المجموع		3,626	0,695		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى الربحية أن هناك مستوى مرتفع لبعد الربحية المحقق في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية محل الدراسة (عنابة، سكيكدة، بجاية). حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام: 3,626 وانحراف

معياري: 0,695، بحيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في جل العبارات. وكانت نتائج عبارات هذا البعد كمايلي:

- تشير نتائج العبارة رقم 1: "تستخدم المؤسسة آليات وعمليات لزيادة التدفقات المالية" إلى وجود مستوى مرتفع، أي بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,856 وانحراف معياري: 0,767. يلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعمل على دعم التدفقات المالية وزيادتها وفق أساليب وآليات خاصة.

- تشير نتائج العبارة رقم 4: "تهتم المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة لزيادة ربحيتها" لوجود متوسط حسابي بقيمة: 3,784 وانحراف معياري: 0,874، أي وجود مستوى مرتفع. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحترم معايير تطبيق الجودة الخاصة بجودة الخدمات لما تتوافق مع متطلبات الزبائن بهدف زيادة أرباحها.

- احتلت العبارة رقم 3: "تناسب حجم الأرباح المحققة مع توقعات مسيري المؤسسة" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,644 أي وجود مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 1,016. مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة هدفها الربح، وتعمل على تحقيقه من خلال الطرق المستخدمة والمخططات الإدارية المتبعة.

- تشير نتائج العبارة رقم 4: "يوجد نمو متوازن لميزج الإيرادات من النشاطات التشغيلية" إلى وجود مستوى مرتفع، أي بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,520 وانحراف معياري: 0,923. يلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعمل على تصريف إيراداتها وفق النشاطات التشغيلية وهو ما وافق عليه أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة.

- تشير نتائج العبارة رقم 3: "ربحية المؤسسة هي الأعلى مقارنة مع مستوى ربحية المؤسسات الأخرى في نفس المجال" لوجود متوسط حسابي بقيمة: 3,328 وانحراف معياري: 1,016، أي وجود مستوى متوسط. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحقيق الميزة التنافسية في السوق الذي تنشط فيه وذلك من خلال تعظيم الأرباح.

الفرع الثاني: تحليل مستوى الحصة السوقية لعينة الدراسة

يتم استخدام مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) ونفس المتوسطات الفرضية لمعرفة مستوى بعد الحصة السوقية في المؤسسات المبحوثة. كانت النتائج كما مسجلة في الجدول:

جدول رقم (37): "تحليل مستوى الحصة السوقية لعينة الدراسة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
6	تحرص المؤسسة على ارضاء زبائنهم	3,864	0,963	2	مرتفع
7	تسعى المؤسسة على تعزيز حصتها السوقية	3,980	0,838	1	مرتفع
8	يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية ملائمة وسعر ملائم	3,772	0,770	3	مرتفع
9	تمتلك المؤسسة حصة سوقية أكبر مقارنة بحصة المؤسسة في نفس المجال	3,520	0,932	6	مرتفع
10	تستجيب المؤسسة لشكاوي العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	3,625	0,949	5	مرتفع
11	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات العملاء والزبائن مع الوقت المتاح لهم	3,628	0,812	4	مرتفع
المجموع		3,736	0,633		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى الحصة السوقية أن هناك مستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ 3,736، بحيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في جل العبارات. وبانحراف معياري قدره 0,633. إلا أن المتوسط العام لم يتأثر بالقيم الضعيفة والتشتت. وعليه فإن بيانات الجدول تدل على مستوى مرتفع لمستوى الحصة السوقية المحقق في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية محل الدراسة (عناية، سكيكدة، بجاية). أما نتائج العبارات كانت كمايلي:

- تشير نتائج العبارة رقم 7: "تسعى المؤسسة على تعزيز حصتها السوقية" إلى وجود مستوى مرتفع، أي بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,980 وانحراف معياري: 0,838. حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على توسيع أسواقها وحدود نشاطها، واستهداف شريحة جديدة من العملاء وبالتالي تدعيم حصة السوقية.

- احتلت العبارة رقم 6: "تحرص المؤسسة على ارضاء زبائنهم" المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي: 3,864 وانحراف معياري: 0,963، أي وجود مستوى مرتفع. مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تضع رضا الزبون في المرتبة الأولى كونه هو الهدف الأساسي من تحقيق الأرباح، وزيادة نشاطاتها.

- احتلت العبارة رقم 8: "يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية ملائمة وسعر ملائم" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة: 3,772 أي مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 0,770. مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بدرجة مرتفعة فيما يخص الاهتمام برضا الزبون من حيث السعر ونوعية الخدمة (أي يجب أن تكون وفق المعايير المطلوبة من طرف الزبائن).
- تشير نتائج العبارة رقم 11: "يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات العملاء والزبائن مع الوقت المتاح لهم"، لمتوسط حسابي مرتفع بقيمة: 3,628 وانحراف معياري: 0,812. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعتمد وضع جدول توقيت زمني من أجل تقديم الخدمة في وقتها المحدد.
- تشير نتائج العبارة رقم 10: "تستجيب المؤسسة لشكاوي العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير" لوجود متوسط حسابي مرتفع بقيمة: 3,625 وانحراف معياري: 0,949. حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المقدمة وتصحيح الانحرافات والأخطاء من خلالها.
- احتلت العبارة رقم 9: "تمتلك المؤسسة حصة سوقية أكبر مقارنة بحصة المؤسسة في نفس المجال" المرتبة السادسة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,520 أي مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 0,932. مما يدل على موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة بالمؤسسات المبحوثة لهذه العبارة كون نوع النشاط الخاصة يساعد على امتلاك أكبر حصة سوقية.

الفرع الثالث: تحليل مستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة

استكمالا لتحليل بيانات الاستبيان، قمنا بقياس مستوى بعد الرضا الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة (عنابة، بجاية، سكيكدة)، وذلك بالاعتماد على مقاييس النزعة المركزية (الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي). ويمثل الجدول الموالي بيانات مستوى هذا البعد:

جدول رقم (38): "تحليل مستوى الرضا الوظيفي في عينة الدراسة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
12	أعتبر وظيفتي في المؤسسة شيئا مهما لي	4,096	0,868	2	مرتفع
13	لا أتغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	4,108	0,927	1	مرتفع
14	لدي إحساس بالأمان تجاه عملي	3,816	0,921	3	مرتفع
15	تتوفر في مؤسستي درجة من التفاهم بيني وبين الرؤوسين	3,692	0,929	4	مرتفع
16	أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضى طموحاتي	3,432	1,051	6	مرتفع
17	أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة	3,196	1,132	7	متوسط
18	أشعر بدرجة معقولة عن الرضا عن وظيفتي في المؤسسة	3,544	1,037	5	مرتفع
المجموع		3,697	0,682		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى الرضا الوظيفي أن هناك مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ 3,697 وانحراف معياري 0,682، بحيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في جل العبارات. إلا أن المتوسط العام لم يتأثر بالقيم الضعيفة والتشتت. وعليه فإن بيانات الجدول تدل على مستوى مرتفع لمستوى الرضا الوظيفي المحقق في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية محل الدراسة (عنابة، سكيكدة، بجاية). وتمثلت نتائج العبارات في:

- تشير نتائج العبارة رقم 13: "لا أتغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى" إلى وجود مستوى مرتفع، أي بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 4,108 وانحراف معياري: 0,927. يلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن عمال المؤسسات المبحوثة ملتزمون في أوقات عملهم.
- تشير نتائج العبارة رقم 12: "أعتبر وظيفتي في المؤسسة شيئا مهما لي" لوجود متوسط حسابي بقيمة: 4,096 وانحراف معياري: 0,868، أي وجود مستوى مرتفع. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. مما يدل على أن عمال المؤسسات يشعرون بالرضا تجاه وظائفهم.

- احتلت العبارة رقم 14: "لدي إحساس بالأمان تجاه عملي" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,816 أي وجود مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 0,921. مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة توفر لعمالها الأمان وكل متطلباتهم.
- احتلت العبارة رقم 15: "تتوفر في مؤسستي درجة من التفاهم بيني وبين الرؤوسين" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,692 أي وجود مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 0,929. مما يدل على أن هناك علاقات غير رسمية بالمؤسسات المبحوثة بين العمال والرؤوسين مما يخلق جو من التفاهم والاحترام.
- احتلت العبارة رقم 18: "أشعر بدرجة معقولة من الرضا عن وظيفتي في المؤسسة" المرتبة الخامسة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,544 أي وجود مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 1,037. مما يدل على أن عمال المؤسسات المبحوثة لا يتعرضون لضغوطات عمل ويشعرون بدرجة مرتفعة من الرضا.
- احتلت العبارة رقم 16: "أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضى طموحي" المرتبة السادسة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,432 أي وجود مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 1,051. مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعمل على توفير الأمان المالي للعمال من خلال الرواتب المقدمة وفق الأعمال المنجزة.
- احتلت العبارة رقم 17: "أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترقية تخضع لمعايير واضحة" المرتبة السابعة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,196 أي وجود مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 1,132. مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على العدالة فيما يخص نظام الترقيات للعمال.

الفرع الرابع: تحليل مستوى الالتزام التنظيمي للدراسة

قمنا بقياس مستوى بعد الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة (عنابة، بجاية، سكيكدة)، وذلك بالاعتماد على مقاييس النزعة المركزية (الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي). ويمثل الجدول الموالي بيانات مستوى هذا البعد:

جدول رقم (39): "تحليل مستوى الالتزام التنظيمي في عينة الدراسة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
19	مستعد (ة) لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمّر في العمل بالمؤسسة	3,540	1,133	5	مرتفع
20	أي تغيير لا يؤدي بالضرورة إلى ترك عملي بالمؤسسة	3,724	0,900	3	مرتفع
21	تتفق سياسة المؤسسة مع كل الأمور المتعلقة بالموظفين	3,536	1,064	6	مرتفع
22	أن ثقافتي وعاداتي تتفق مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة	3,680	0,869	4	مرتفع
23	مستعد (ة) لبذل كل الجهد في سبيل نجاح المؤسسة	3,916	0,925	1	مرتفع
24	أشعر بالفخر أنني أعمل بهذه المؤسسة	3,840	0,899	2	مرتفع
المجموع		3,706	0,673		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى الالتزام التنظيمي أن هناك مستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ 3,706، بحيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في جل العبارات. كما بلغ الانحراف المعياري قيمة: 0,673، إلا أن المتوسط العام لم يتأثر بالقيم الضعيفة والتشتت. وعليه فإن بيانات الجدول تدل على مستوى مرتفع لمستوى الالتزام التنظيمي المحقق في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية محل الدراسة (عناية، سكيكدة، بجاية). وبلغت نتائج العبارات المكونة لهذا البعد القيم التالية:

- احتلت العبارة رقم 23: "مستعد لبذل كل الجهد في سبيل نجاح المؤسسة" المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة: 3,916 أي مستوى مرتفع، وانحراف معياري: 0,925. مما يدل على أن عمال المؤسسات المبحوثة تبدل أقصى جهد لتحقيق الأرباح.

- تشير نتائج العبارة رقم 24: "أشعر بالفخر أنني أعمل بهذه المؤسسة" إلى وجود مستوى مرتفع، أي بلغت قيمة المتوسط الحسابي: 3,840 وانحراف معياري: 0,899. يلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن عمال المؤسسات المبحوثة يفخرون بعملهم بدرجة مرتفعة.

- تشير نتائج العبارة 20: "أي تغيير لا يؤدي بالضرورة إلى ترك عملي بالمؤسسة" وجود مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي: 3,724 وانحراف معياري: 0,900. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على ولاء وانتماء عمال المؤسسات المبحوثة ولو كانت هناك تغييرات.

- احتلت العبارة رقم 22: "أن ثقافتنا وعاداتنا تتفق مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية والترتيب لدى أفراد عينة الدراسة. كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة: 3,680 وانحراف معياري: 0,869. أي وجود مستوى مرتفع، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تشترك في نفس الثقافة والعادات مع عمالها وهذا ما يؤدي إلى حسن التسيير وعدم حدوث مشاكل.

- تشير نتائج العبارة 19: "مستعد (ة) لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمر في العمل بالمؤسسة" وجود مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي: 3,540 وانحراف معياري: 1,133. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على تحمل عمال المؤسسات المبحوثة المسؤولية وإنجاز جميع المهام الموكلة لهم دون تدمير، لأن هدفهم هو نجاح المؤسسة وتحقيق الأرباح.

- تشير نتائج العبارة 21: "تتفق سياسة المؤسسة مع كل الأمور المتعلقة بالموظفين" وجود مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي: 3,536 وانحراف معياري: 1,064. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة السادسة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعمل على وضع سياسات خاصة بشؤون العمال ومتطلباتهم.

الفرع الخامس: تحليل مستوى الإبداع والتجديد للدراسة

تم قياس مستوى بعد الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة (عنابة، بجاية، سكيكدة)، وذلك بالاعتماد على مقاييس النزعة المركزية (الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي). ويمثل الجدول الموالي بيانات مستوى هذا البعد:

جدول رقم (40): "تحليل مستوى الإبداع والتجديد في عينة الدراسة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القرار
25	تسعى الإدارة إلى تجسيد المعارف التي يملكها الموظفون إلى برامج تنفذ على أرض الواقع	3,508	1,038	3	مرتفع
26	تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا	3,448	1,040	4	مرتفع
27	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة لزيادة خدماتها	3,540	1,097	2	مرتفع
28	تسمح المؤسسة للموظفين بإظهار إبداعهم في العمل	3,388	1,118	5	متوسط
29	تبحث المؤسسة عن أساليب جديدة ومبتكرة عن طريق المشاركة في الملتقيات والندوات الخارجية	3,680	1,010	1	مرتفع
المجموع		3,512	0,892		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى الإبداع والتجديد أن هناك مستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ 3,512 وانحراف معياري: 0,892، بحيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في جل العبارات. إلا أن المتوسط العام لم يتأثر بالقيم الضعيفة والتشتت. وعليه فإن بيانات الجدول تدل على مستوى مرتفع لمستوى الإبداع والتجديد المحقق في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية محل الدراسة (عنابة، سكيكدة، بجاية). وكانت نتائج العبارات المكونة لهذا البعد كما يلي:

- تشير نتائج العبارة 29: "تبحث المؤسسة عن أساليب جديدة ومبتكرة عن طريق المشاركة في الملتقيات والندوات الخارجية" وجود مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي: 3,680 وبانحراف معياري: 1,012. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعمل البحث عن الأساليب والطرق الجديدة عن طريق الملتقيات والمؤتمرات، ودعم الإبداع والتجديد.

- تشير نتائج العبارة 27: "تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة لزيادة خدماتها" وجود مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي: 3,540 وبانحراف معياري: 1,097. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تعمل تطوير خدماتها عن طريق البحث عن أحدث الطرق والأساليب المحققة لذلك.

- تشير نتائج العبارة 25: "تسعى الإدارة إلى تجسيد المعارف التي يملكها الموظفون إلى برامج تنفذ على أرض الواقع" وجود مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي: 3,508 وبانحراف معياري: 1,038. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تخلق جو من الإبداع الفكري للعمال، والعمل على تنفيذها.

- تشير نتائج العبارة 26: "تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا" وجود مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي: 3,448 وبانحراف معياري: 1,040. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تبحث عن الكفاءات وأصحاب الشهادات العليا القادرة على الإبداع وتعزيز أرباحها من خلال تقديم خدمات بمواصفات حديثة ومبتكرة.

- تشير نتائج العبارة 28: "تسمح المؤسسة للموظفين بإظهار إبداعهم في العمل" وجود مستوى متوسط، بمتوسط حسابي: 3,388 وبانحراف معياري: 1,118. كما نلاحظ أن هذه العبارة احتلت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن هناك موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة بالمؤسسات المبحوثة فيما يخص تشجيع الإبداع من قبل العمال والأخذ به أثناء التنفيذ.

الفرع السادس: تحليل مستوى الأداء التنظيمي للدراسة

بعد قياس أبعاد الأداء التنظيمي، تم قياس مستوى الأداء التنظيمي الكلي من خلال الاعتماد على مقاييس النزعة المركزية، تبرزها النتائج التالية:

جدول رقم (41): "مستوى الأداء التنظيمي المحقق لعينة الدراسة"

رقم العبارات	اسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
26-1	الإدارة الإلكترونية	3,431	0,596	مرتفع
30-1	الأداء التنظيمي	3,663	0,549	مرتفع
55-1	الاستبيان ككل	3,553	0,500	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى الأداء التنظيمي أن هناك مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ 3,663 وهي أعلى من المتوسط الفرضي، بحيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في جل العبارات. كما تعكس وجود مستوى

مرتفع لمتغير الإدارة الإلكترونية: 3,431، أما الاستبيان ككل بلغ 3,553 مستوى مرتفع في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية محل الدراسة (عنابة، سكيكدة، بجاية).

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليلنا لبيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، نقوم الآن باختبار نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في البداية. كما نسعى لتوضيح صلاحية النموذج المقترح في الدراسة، إضافة إلى اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية. (أنظر الملحق رقم 11)

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يمكن من اختبار الفرضية الفرعية الأولى الموسومة ب: هناك مستوى ضعيف لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، أي:

- الفرضية الصفرية H_0 : هناك مستوى ضعيف لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة)؛

- الفرضية البديلة H_1 : هناك مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة).

من خلال إبراز مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تم اختبار T لذلك، والجدول الموالي يبرز النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (42): "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة"

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	3,431	0,596	90,920	0.000

T الجدولية: تحدد عند مستوى الدلالة 0,05، ودرجة الحرية $n-k=250-2=248$ ، وبالتالي العينة أكبر من 100، تقدر قيمة T الجدولية في جدول T ب: 1,645.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,431 وانحراف معياري يساوي: 0,596، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3). أي أن المستوى السائد لتطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة). كما أفرزت النتائج أن قيمة T المحسوبة تساوي 90,920 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على إدراكهم لمدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية

البديلة: هناك مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يمكن من اختبار الفرضية الفرعية الثانية الموسومة ب: هناك مستوى ضعيف للأداء التنظيمي المحقق في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، أي:

- الفرضية الصفرية H_0 : هناك مستوى ضعيف للأداء التنظيمي المحقق في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة)؛

- الفرضية البديلة H_1 : هناك مستوى مرتفع للأداء التنظيمي المحقق في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة).

من خلال إبراز مستوى الأداء التنظيمي المحقق تم اختبار T لذلك، والجدول الموالي يبرز النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (43): "مستوى الأداء التنظيمي المحقق في المؤسسات محل الدراسة"

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي	3,663	0,549	105,335	0,000

T الجدولية: تحدد عند مستوى الدلالة 0,05، ودرجة الحرية $n-k=250-2=248$ ، وبالتالي العينة أكبر من 100، تقدر قيمة T الجدولية في جدول T ب: 1,645.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول، يلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,663 وانحراف معياري يساوي: 0,549، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3). أي أن المستوى السائد للأداء التنظيمي المحقق مرتفع ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة). كما أفرزت النتائج أن قيمة T المحسوبة تساوي 105,335 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة هدفهم تحسين الأداء التنظيمي والتسيير الجيد لكافة المصالح والدوائر الإدارية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: هناك مستوى مرتفع للأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يمكن من اختبار الفرضية الفرعية الأولى الموسومة ب: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية)، أي:

- الفرضية الصفريّة H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، بجاية، سكيكدة)؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، بجاية، سكيكدة).

من خلال إبراز العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، والبعد الأول من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) الربحية. والجدول الموالي يبرز العلاقة بين المتغيرين:

جدول رقم (44): "علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والربحية"

المتغير التابع	المتغير المستقل	
	الإدارة الإلكترونية	
الربحية	علاقة الارتباط Pearson	0,431**
	Sigma	0,000
	N العينة	250

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه المعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل والبعد الأول من المتغير التابع، أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وموجبة بقيمة: **0,431****، أي أن هناك ارتباط معنوي موجب، وبالتالي فإن هناك ارتباط ومساهمة للإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة أيضا يتطلب تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية بالمؤسسات المبحوثة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (45): "نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية"

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الربحية	0,431	7,528	0.000

T الجدولية: تحدد عند مستوى الدلالة 0,05، ودرجة الحرية $n-k=250-2=248$ ، وبالتالي العينة أكبر من 100، تقدر قيمة T الجدولية في جدول T بـ: 1,645.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول، أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 7,528 وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، كما أن sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، في حين قيمة Beta تبين لنا أن كل تغير في المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغير بعد الربحية للمتغير التابع الأداء التنظيمي بـ: 0,431. ومنه نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للإدارة الإلكترونية في تطوير الربحية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، بجاية، سكيكدة)، وقبول الفرضية البديلة.

الفرض الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يمكن من اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الموسومة بـ: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للإدارة الإلكترونية في تطوير الحصة السوقية ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية)، أي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للإدارة الإلكترونية في تطوير الحصة السوقية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، بجاية، سكيكدة)؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للإدارة الإلكترونية في تطوير الحصة السوقية في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، بجاية، سكيكدة).

من خلال إبراز العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، والبعد الثاني من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) الحصة السوقية. والجدول الموالي يبرز العلاقة بين المتغيرين:

الإدارة الإلكترونية	المتغير المستقل		المتغير التابع
	علاقة الارتباط Pearson		
	**0,427	Sigma	الحصة السوقية
	0,000	N العينة	
	250		

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه المعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل والبعد الثاني من المتغير التابع، أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وموجبة بقيمة: $0,427^{**}$ ، أي أن هناك ارتباط معنوي موجب، وبالتالي فإن هناك ارتباط ومساهمة للإدارة الإلكترونية في تطوير الحصة السوقية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة أيضاً، يتطلب تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الحصة السوقية بالمؤسسات المبحوثة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0,427	7,430	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.



الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يمكن من اختبار الفرضية الفرعية الخامسة الموسومة ب: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، أي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة)؛
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة).
- من خلال إبراز العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، والبعد الثالث من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) الرضا الوظيفي. والجدول الموالي يبرز العلاقة بين المتغيرين:

جدول رقم (48): "علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي"

المتغير التابع	المتغير المستقل	
	الإدارة الإلكترونية	
الرضا الوظيفي	علاقة الارتباط Pearson	0,431**
	Sigma	0,000
	N العينة	250

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه المعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل والبعد الثالث من المتغير التابع، أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وموجبة بقيمة: 0,462**، أي أن هناك ارتباط معنوي موجب، وبالتالي فإن هناك ارتباط ومساهمة للإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة أيضا، يتطلب تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (49): "نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي"

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	0,462	8,204	0.000

T الجدولية: تحدد عند مستوى الدلالة 0,05، ودرجة الحرية $n-k=250-2=248$ ، وبالتالي العينة أكبر من 100، تقدر قيمة T الجدولية في جدول T بـ: 1,645.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 8,204 وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، كما أن sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، في حين قيمة Beta تبين لنا أن كل تغير في المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغير بعد الرضا الوظيفي للمتغير التابع الأداء التنظيمي بـ: 0,462. ومنه نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للإدارة الإلكترونية في تطوير الرضا الوظيفي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة)، وقبول الفرضية البديلة.

الفرض السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

يمكن من اختبار الفرضية الفرعية السادسة الموسومة بـ: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، أي:

– الفرضية الصفريّة H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة)؛

– الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة).

من خلال إبراز العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، والبعد الرابع من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) الالتزام التنظيمي. والجدول الموالي يبرز العلاقة بين المتغيرين:

جدول رقم (50): "علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والالتزام التنظيمي"

المتغير التابع	المتغير المستقل	
	الإدارة الإلكترونية	
الالتزام التنظيمي	علاقة الارتباط Pearson	0,323**
	Sigma	0,000
	N العينة	250

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه المعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل والبعد الرابع من المتغير التابع، أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وموجبة بقيمة: 0,323**، أي أن هناك ارتباط معنوي موجب، وبالتالي فإن هناك ارتباط ومساهمة للإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي.

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة أيضا يتطلب تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (51): "نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي"

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	0,323	5,366	0.000

T الجدولية: تحدد عند مستوى الدلالة 0,05، ودرجة الحرية $n-k=250-2=248$ ، وبالتالي العينة أكبر من 100، تقدر قيمة T الجدولية في جدول T بـ: 1,645.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 5,366 وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، كما أن sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، في حين قيمة Beta تبين لنا أن كل تغير في المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغير بعد الالتزام التنظيمي للمتغير التابع الأداء التنظيمي بـ: 0,323. ومنه نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الالتزام التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة)، وقبول الفرضية البديلة.

الفرع السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

يمكن من اختبار الفرضية الفرعية السابعة الموسومة ب: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، أي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة)؛
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة).
- من خلال إبراز العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، والبعد الأول من المتغير التابع (الأداء التنظيمي) الإبداع والتجديد. والجدول الموالي يبرز العلاقة بين المتغيرين:

جدول رقم (52): "علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والإبداع والتجديد"

الإدارة الإلكترونية	المتغير التابع	
	علاقة الارتباط Pearson	الإبداع والتجديد
0,405**		
0,000	Sigma	
250	N العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه المعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل والبعد الخامس من المتغير التابع، أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وموجبة بقيمة: **0,405****، أي أن هناك ارتباط معنوي موجب، وبالتالي فإن هناك ارتباط ومساهمة للإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد.

لاختبار الفرضية الفرعية السابعة أيضا، يتطلب تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد بالمؤسسات المبحوثة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (53): "نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد"

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع والتجديد	0,405	6,981	0.000

T الجدولية: تحدد عند مستوى الدلالة 0,05، ودرجة الحرية $n-k=250-2=248$ ، وبالتالي العينة أكبر من 100، تقدر قيمة T الجدولية في جدول T بـ: 1,645.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 6,981 وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، كما أن sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha \leq 0,05)$ ، في حين قيمة Beta تبين لنا أن كل تغير في المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغير بعد الإبداع والتجديد للمتغير التابع الأداء التنظيمي بـ: 0,431. ومنه نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للإدارة الإلكترونية في تطوير الإبداع والتجديد في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، بجاية، سكيكدة)، وقبول الفرضية البديلة.

الفرض الثامن: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

تنص هذه الفرضية الفرعية الثامنة على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة). يتفرع عن هذه الفرضية الفرعية عدة فرضيات جزئية خاصة بكل متغير من متغيرات الشخصية وهي كالآتي:

1- الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثامنة: تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية تعزى للجنس. لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار T لاختبار الفروق بين الإجابات لكل من الذكر والأنثى. الجدول الموالي يبرز ذلك:

جدول رقم (54): "نتائج اختبار T-test independent للفروق بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى

للجنس"

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة Sigma
الإدارة الإلكترونية	ذكر	3,420	0,596	248	0,356-	0,890
	أنثى	3,447	0,599			
الربحية	ذكر	3,575	0,697	248	1,392-	0,921
	أنثى	3,700	0,688			
الحصة السوقية	ذكر	3,721	0,629	248	0,445-	0,647
	أنثى	3,758	0,641			
الرضا الوظيفي	ذكر	3,574	0,755	248	3,524-	0,000
	أنثى	3,876	0,510			
الالتزام التنظيمي	ذكر	3,686	0,716	248	0,539-	0,411
	أنثى	3,733	0,606			
الإبداع والتجديد	ذكر	3,466	0,990	248	0,994-	0,000
	أنثى	3,580	0,724			
الاستبيان ككل	ذكر	3,520	0,549	248	1,278-	0,041
	أنثى	3,602	0,415			

T الجدولية: تحدد عند مستوى الدلالة 0,05، ودرجة الحرية $n-k=2-248=248$ ، وبالتالي العينة أكبر من 100، تقدر قيمة T الجدولية في جدول T: 1,645.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، توصلنا للنتائج التالية:

- تشير نتائج محور الإدارة الإلكترونية لوجود مستوى الدلالة يساوي: 0,890 وهو أكبر من $(\alpha \leq 0,05)$ ، وأن قيمة T المحسوبة تساوي -0,356 وهي أصغر من T الجدولية 1,645، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، للمتغير المستقل: "الإدارة الإلكترونية" في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (مخانة، سكيكدة، بجاية) تعزى للجنس.

- تشير نتائج محور الربحية لوجود مستوى الدلالة يساوي: 0,921 وهو أكبر من $(\alpha \leq 0,05)$ ، وأن قيمة T المحسوبة تساوي 1,392- وهي أصغر من T الجدولية 1,645، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، للبعد الأول للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الربحية في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية) تعزى للجنس.

- تشير نتائج محور الحصة السوقية لوجود مستوى الدلالة يساوي: 0,647 وهو أكبر من $(\alpha \leq 0,05)$ ، وأن قيمة T المحسوبة تساوي 0,445- وهي أصغر من T الجدولية 1,645، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، للبعد الثاني للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الحصة السوقية في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية) تعزى للجنس.

- تشير نتائج محور الرضا الوظيفي لوجود مستوى الدلالة يساوي: 0,000 وهو أقل من $(\alpha \leq 0,05)$ ، وأن قيمة T المحسوبة تساوي 3,524- وهي أصغر من T الجدولية 1,645، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، للبعد الثالث للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الرضا الوظيفي في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية) تعزى للجنس.

- تشير نتائج محور الالتزام التنظيمي لوجود مستوى الدلالة يساوي: 0,411 وهو أكبر من $(\alpha \leq 0,05)$ ، وأن قيمة T المحسوبة تساوي 0,539- وهي أصغر من T الجدولية 1,645، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، للبعد الرابع للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الالتزام التنظيمي في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية) تعزى للجنس.

- تشير نتائج محور الإبداع والتجديد لوجود مستوى الدلالة يساوي: 0,000 وهو أقل من $(\alpha \leq 0,05)$ ، وأن قيمة T المحسوبة تساوي 0,994- وهي أصغر من T الجدولية 1,645، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، للبعد الخامس للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الإبداع والتجديد في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية) تعزى للجنس.

نجد أن قيمة مستوى الدلالة لجميع محاور الاستبيان تساوي: 0,041 وهي أقل من $(\alpha \leq 0,05)$ ، وأن قيمة T المحسوبة تساوي 1,278- وهي أصغر من T الجدولية 1,645، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، لمتغيرات الدراسة: الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي (بمحاوره الخمسة) في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية) تعزى للجنس.

بالتالي نرفض الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثامنة ونستبدلها بما يلي: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (مخانة، سكيكدة، بجاية) تعزى للجنس.

2- الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثامنة: تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية تعزى للسن. لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Way Anova لتحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة. الجدول الموالي يبرز ذلك:

جدول رقم (55): "نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للسن"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	0,773	3	0,258	0,721	0,540
	داخل المجموعات	87,894	246	0,357		
	المجموع	88,666	249			
الربحية	بين المجموعات	1,730	3	0,577	1,195	0,312
	داخل المجموعات	118,696	246	0,483		
	المجموع	120,426	249			
الحصة السوقية	بين المجموعات	3,787	3	1,262	3,230	0,023
	داخل المجموعات	96,127	246	0,391		
	المجموع	99,914	249			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	5,571	3	1,857	4,143	0,007
	داخل المجموعات	110,259	246	0,448		
	المجموع	115,829	249			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	5,652	3	1,844	4,325	0,005
	داخل المجموعات	107,155	246	0,436		
	المجموع	112,808	249			
الإبداع والتجديد	بين المجموعات	5,316	3	1,772	2,260	0,082
	داخل المجموعات	192,903	246	0,784		
	المجموع	198,219	249			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	2,048	3	0,683	2,788	0,041
	داخل المجموعات	60,250	246	0,245		
	المجموع	62,298	249			

قيمة F الجدولية: 2,6049 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (247,3)، حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 = 4 - 1 = 3.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول نجد مايلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 0,721 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,540 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للسن.
- بالنسبة للبعد الأول من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الربحية نجد أن قيمة F المحسوبة تساوي 1,195 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0,312 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيراتها تعزى للسن.
- تشير نتائج البعد الثاني المكون للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الحصة السوقية إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 3,230 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، وأن مستوى الدلالة يساوي: 0,023 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للسن.
- تشير نتائج البعد الثالث من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الرضا الوظيفي إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 4,143 وهي أكبر قيمتها الجدولية: 2,6049، وبلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للسن.
- أما بالنسبة لنتائج البعد الرابع من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الالتزام التنظيمي إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي: 4,325 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، وبلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للسن.
- تشير نتائج هذا التحليل الخاص بالبعد الخامس للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الإبداع والتجديد إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت: 2,260 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,082 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للسن.

ومن خلال نتائج الاستبيان ككل المدونة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي: 2,788 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، كذلك نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت: 0,041 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي توجد فروق في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للسن. ومنه نرفض الفرضية الموضوعية ونستبدلها بالفرضية البديلة: التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية تعزى للسن.

3- الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثامنة: تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية تعزى للمستوى التعليمي. لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Way Anova لتحليل إجابات المبحوثين. والجدول الموالي يبرز ذلك:

جدول رقم (56): "نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	6,987	3	2,329	7,014	0,000
	داخل المجموعات	81,679	246	0,332		
	المجموع	88,666	249			
الربحية	بين المجموعات	6,402	3	2,134	4,604	0,004
	داخل المجموعات	114,024	246	0,464		
	المجموع	120,426	249			
الحصة السوقية	بين المجموعات	5,021	3	1,674	4,339	0,005
	داخل المجموعات	94,893	246	0,386		
	المجموع	99,914	249			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	5,815	3	1,938	4,334	0,005
	داخل المجموعات	110,014	246	0,442		
	المجموع	115,829	249			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	4,172	3	1,391	3,149	0,026
	داخل المجموعات	108,635	246	0,442		
	المجموع	112,808	249			
الإبداع والتجديد	بين المجموعات	23,787	3	7,929	11,182	0,000
	داخل المجموعات	174,432	246	0,709		
	المجموع	198,219	249			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	6,139	3	2,046	8,964	0,000
	داخل المجموعات	56,159	246	0,228		
	المجموع	62,298	249			

قيمة F الجدولية: 2,6049 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (247,3)، حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 - 4 = 1 - 3.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول نجد مايلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 7,014 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

- بالنسبة للبعد الأول من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الرجحية نجد أن قيمة F المحسوبة تساوي 4,604 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0,004 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيراتها تعزى للمستوى التعليمي.

- تشير نتائج البعد الثاني المكون للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الحصة السوقية إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 4,339 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، وأن مستوى الدلالة يساوي: 0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

- تشير نتائج البعد الثالث من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الرضا الوظيفي إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 4,334 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، وبلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

- أما بالنسبة لنتائج البعد الرابع من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الإلتزام التنظيمي إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي: 3,149 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، وبلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,026 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

- تشير نتائج هذا التحليل الخاص بالبعد الخامس للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الإبداع والتجديد إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت: 11,182 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة: ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

ومن خلال نتائج الاستبيان ككل المدونة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي: 8,964 وهي أكبر من قيمتها الجدولية: 2,6049، كذلك نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت: 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي توجد فروق في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي. ومنه نرفض الفرضية الموضوعة ونستبدلها بالفرضية البديلة: التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية تعزى للمستوى التعليمي.

4- الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الثامنة: تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية تعزى للمستوى الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Way Anova لتحليل إجابات المبحوثين. والجدول الموالي يبرز ذلك:

جدول رقم (57): "نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	0,213	3	0,071	0,197	0,898
	داخل المجموعات	88,453	246	0,360		
	المجموع	88,666	249			
الربحية	بين المجموعات	2,976	3	0,992	2,077	0,104
	داخل المجموعات	117,450	246	0,477		
	المجموع	120,426	249			
الحصة السوقية	بين المجموعات	0,364	3	0,121	0,300	0,826
	داخل المجموعات	99,550	246	0,405		
	المجموع	99,914	249			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1,363	3	0,454	0,977	0,404
	داخل المجموعات	114,466	246	0,465		
	المجموع	115,829	249			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	3,387	3	1,129	2,538	0,057
	داخل المجموعات	109,421	246	0,445		
	المجموع	120,808	249			
الإبداع والتجديد	بين المجموعات	1,467	3	0,489	0,611	0,608
	داخل المجموعات	196,752	246	0,800		
	المجموع	198,219	249			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0,182	3	0,061	0,240	0,868
	داخل المجموعات	62,116	246	0,235		
	المجموع	62,298	249			

قيمة F الجدولية: 2,6049 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (247,3)، حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 - 4 = 1 - 3.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول نجد مايلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 0,197 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,898 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

- بالنسبة للبعد الأول من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الربحية نجد أن قيمة F المحسوبة تساوي 2,077 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0,104 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيراتها تعزى للمستوى الوظيفي.

- تشير نتائج البعد الثاني المكون للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الحصة السوقية إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 0,300 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، وأن مستوى الدلالة يساوي: 0,826 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

- تشير نتائج البعد الثالث من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الرضا الوظيفي إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 0,977 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، وبلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,404 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

- أما بالنسبة لنتائج البعد الرابع من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الإلتزام التنظيمي إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي: 2,538 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، وبلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,057 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

- تشير نتائج هذا التحليل الخاص بالبعد الخامس للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الإبداع والتجديد إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت: 0,611 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,608 وهي أكبر من مستوى الدلالة: ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

ومن خلال نتائج الاستبيان ككل المدونة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي: 0,240 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,6049، كذلك نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت: 0,868 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي. ومنه نقبل الفرضية الموضوعة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد

عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية تعزى للمستوى الوظيفي.

5- الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الفرعية الثامنة: تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية تعزى للخبرة. لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Way Anova لتحليل إجابات المبحوثين. والجدول الموالي يبرز ذلك:

جدول رقم (58): "نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للخبرة"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	0,442	4	0,110	0,307	0,873
	داخل المجموعات	88,225	245	0,360		
	المجموع	88,666	249			
الربحية	بين المجموعات	1,244	4	0,311	0,639	0,635
	داخل المجموعات	119,182	245	0,486		
	المجموع	120,426	249			
الحصة السوقية	بين المجموعات	1,767	4	0,442	1,103	0,356
	داخل المجموعات	98,146	245	0,401		
	المجموع	99,914	249			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	4,397	4	1,099	2,417	0,049
	داخل المجموعات	111,432	245	0,455		
	المجموع	115,829	249			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1,750	4	0,438	0,965	0,427
	داخل المجموعات	111,057	245	0,453		
	المجموع	112,808	249			
الإبداع والتجديد	بين المجموعات	1,485	4	0,371	0,462	0,763
	داخل المجموعات	196,734	245	0,803		
	المجموع	198,219	249			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0,482	4	0,120	0,477	0,753
	داخل المجموعات	61,877	245	0,252		
	المجموع	62,298	249			

قيمة F الجدولية: 2,3719 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (4,245)، حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 = 5 - 1 = 4.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول نجد مايلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 0,307 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,3719، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,873 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للخبرة.

- بالنسبة للبعد الأول من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الربحية نجد أن قيمة F المحسوبة تساوي 0,639 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,3719، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0,635 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيراتها تعزى للخبرة.

- تشير نتائج البعد الثاني المكون للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الحصة السوقية إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 1,103 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,3719، وأن مستوى الدلالة يساوي: 0,356 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للخبرة.

- تشير نتائج البعد الثالث من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الرضا الوظيفي إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي 2,417 وهي أكبر قيمتها الجدولية: 2,3719، وبلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,049 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للخبرة.

- أما بالنسبة لنتائج البعد الرابع من المتغير التابع (الأداء التنظيمي): الالتزام التنظيمي إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي: 0,965 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,3719، وبلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,427 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للخبرة.

- تشير نتائج هذا التحليل الخاص بالبعد الخامس للمتغير التابع (الأداء التنظيمي): الإبداع والتجديد إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت: 0,462 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,3719، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة: 0,763 وهي أكبر من مستوى الدلالة: ($\alpha \leq 0,05$)، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للخبرة.

ومن خلال نتائج الاستبيان ككل المدونة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي: 0,477 وهي أقل من قيمتها الجدولية: 2,3719، كذلك نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت: 0,753 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للخبرة. ومنه نقبل الفرضية الموضوعية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة

الدراسة حول كلا من الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية تعزى للخبرة.

إن النتائج الجداول المذكورة أعلاه تظهر في بعض الفئات أن هناك فروق دالة إحصائية، ولكن لم تحدد لصالح من هذه الفروق، وعليه قمنا بإجراء اختبار المقارنات البعدية Post Hoc وتكون المقارنات مثنى-مثنى، وفي كل مقارنة نبحث عن الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين، ومن بين الاختبارات المعتمدة هو اختبار LSD. (للاطلاع على النتائج أنظر الملحق رقم 11).

الفصل التاسع: اختبار الفرضية الرئيسية وصلاحيّة النموذج لعينة الدراسة

قبل البدء في تطبيق اختبار الفرضية الرئيسية، لابد من التأكد أولاً من شروط تطبيق الانحدار لاختبار هذه الفرضية وصلاحيّة النموذج، كون نحن بصدد دراسة "الدور"، لذا نتعرض لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية"، والمتغير التابع "الأداء التنظيمي" من خلال معاملات الارتباط ل Pearson، كذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط، من خلال مقارنة t المحسوبة بـ: t الجدولية. وبهدف التأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بأبعادها الخمسة (الربحية، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد) في المؤسسات المبحوثة، يتم حساب معامل التحديد R^2 وهو محصور بين (0 أدنى قيمة و 1 أعلى قيمة)، حيث يكشف لنا النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في تطوير المتغير التابع. حيث كلما اقتربت من 100%، دل ذلك على الفعالية الكبيرة التي يتمتع بها النموذج، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة وكذا الخطأ العشوائي. وعليه يحدد R^2 كما يلي: $R^2 = 3/(0-1) = 0,333$ ، أي أن هناك ثلاث مستويات من خلالها يحدد مجال التحديد وهي كالآتي:

- من 0 إلى 0,333: أي أن الدرجة منخفضة، وهي أقل من 33%؛

- من 0,334 إلى 0,666: أي الدرجة متوسطة، وهي محصورة بين: 33,4% إلى 66,6%؛

- من 0,667 إلى 1: أي الدرجة مرتفعة، وهي أكثر من 66,7%.

ومن الشروط الواجب توفرها في تحليل الانحدار البسيط:

1- وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع: وهذا الشرط تم تحقيقه من خلال التأكد من إتباع التوزيع الطبيعي والعلاقة بين المتغيرات، وتوضح أكثر في الملحق رقم 11 لوحة الانتشار الخاصة بمعرفة العلاقة الخطية.

2- التأكد من وجود المصاحبة الخطية المتعددة على المتغيرات كجزء من إجراء نموذج الانحدار البسيط، وهنا يتم استخدام وتحديد قيمة المساحة، كما يتم استخدام قيمة معامل تضخم التباين وهو عكس المساحة، وهو يدل على المصاحبة الخطية. والجدول الموالي يبرز هذا التحليل:

جدول رقم (59): "اختبار المصاحبة الخطية المتعددة للتأكد من صلاحية النموذج"

المتغيرات	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الربحية	0,428	2,334
الحصة السوقية	0,422	2,368
الرضا الوظيفي	0,545	1,835
الالتزام التنظيمي	0,480	2,082
الإبداع والتجديد	0,543	1,841

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل تضخم التباين VIP لجميع أبعاد المتغير "الأداء التنظيمي" (الربحية، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد) في هذه الدراسة أقل من 10، أما قيمة التباين المسموح المساحة لتلك المتغيرات كلها أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المذكورة سلفا، وهذا يعني ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار.

3- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: أي يجب أن يكون التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي، أي لا بد أن يكون الشكل على شكل شبه مستطيل بحيث تكون الدرجات في المنتصف، وينبغي ألا تتخذ الرواسب نمط واضحا. وهو ما تم تحقيقه (أنظر الملحق رقم 11).

من خلال التأكد من توفر الشروط الخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط، فإننا يمكن من اختبار فرضية الدراسة الموسومة بـ:

يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (مغاربة، سكيكدة)

أي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية؛

- الفرضية البديلة H1: يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية.

للإجابة على الفرضية الرئيسية واختبارها لابد من إبراز العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي). والجدول الموالي يبرز العلاقة بين المتغيرين:

جدول رقم (60): "علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي"

المتغير التابع	المتغير المستقل	
	الإدارة الإلكترونية	
الأداء التنظيمي	علاقة الارتباط Pearson	0,529**
	Sigma	0,000
	N العينة	250

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه المعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وموجبة بقيمة: 0,529**، أي أن هناك ارتباط معنوي موجب، وبالتالي فإنها صادقة وأن هناك ارتباط ومساهمة للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي.

لاختبار الفرضية الرئيسية، أيضا يتطلب تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (61): "نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي"

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي	0,529	9,820	0,000

T الجدولية: تحدد عند مستوى الدلالة 0,05، ودرجة الحرية $n-k=250-2=248$ ، وبالتالي العينة أكبر من 100، تقدر قيمة T الجدولية في جدول T ب: 1,645.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 9,820 وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، كما أن sigma أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، في حين قيمة Beta تبين لنا أن كل تغير في المتغير المستقل للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغير المتغير التابع الأداء التنظيمي ب: 0,529. ومنه نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة.

لمعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" في تطوير المتغير التابع "الأداء التنظيمي"، قمنا بدراسة تحليل الانحدار البسيط للكشف عن وجود ارتباط بين المتغيرات، والجدول الموالي يلخص (r^2) مساهمة المتغير المستقل في تطوير أبعاد ومحاور المتغير التابع:

جدول رقم (62): "تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة"

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية	
		قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sigma	r	R^2
الإدارة الإلكترونية	الربحية	56,678	0,000	0,431	0,186
	الحصة السوقية	55,207	0,000	0,427	0,182
	الرضا الوظيفي	67,300	0,000	0,462	0,213
	الالتزام التنظيمي	28,797	0,000	0,323	0,104
	الإبداع والتجديد	48,737	0,000	0,405	0,164

قيمة F الجدولية: 3,8415 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (248,1)، حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 = 2 - 1 = 1.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نجد أن:

- توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" والبعد الأول من أبعاد المتغير التابع "الأداء التنظيمي": الربحية، بحيث هناك مساهمة من قبل الإدارة الإلكترونية في تطوير بعد الربحية بما يساوي قيمة معامل التفسير الذي بلغ: 0,186 أي 18% في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية). كون هذه الأخيرة تعمل على توظيف متطلبات الإدارة الإلكترونية لتحقيق الربحية وتعظيمها. أما باقي النسبة 82% تعزى لعوامل خارجية.

- توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" والبعد الثاني من أبعاد المتغير التابع "الأداء التنظيمي": الحصة السوقية، بحيث هناك مساهمة من قبل الإدارة الإلكترونية في تطوير بعد الحصة السوقية بما يساوي قيمة معامل التفسير الذي بلغ: 0,182 أي 18% في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية). كون هذه الأخيرة تعمل على مواكبة التغيرات ودمج الرقمنة بهدف زيادة الحصة السوقية واستقطاب جميع الشرائح الموجودة في السوق. أما باقي النسبة 82% تعزى لعوامل خارجية.

- توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" والبعد الثالث من أبعاد المتغير التابع "الأداء التنظيمي": الرضا الوظيفي، بحيث هناك مساهمة من قبل الإدارة الإلكترونية في تطوير بعد الرضا الوظيفي بما يساوي قيمة معامل التفسير الذي بلغ: 0,213 أي 21% في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية). كون هذه الأخيرة تعمل على توظيف متطلبات الإدارة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي. أما باقي النسبة 79% تعزى لعوامل خارجية.

- توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" والبعد الرابع من أبعاد المتغير التابع "الأداء التنظيمي": الالتزام التنظيمي، بحيث هناك مساهمة من قبل الإدارة الإلكترونية في تطوير بعد الالتزام التنظيمي بما يساوي قيمة معامل التفسير الذي بلغ: 0,104 أي 10% في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية). كون هذه الأخيرة تعمل على توفير سياسات واستراتيجيات تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بما يحقق ويخدم التزاماتها التنظيمية. أما باقي النسبة 90% تعزى لعوامل خارجية.

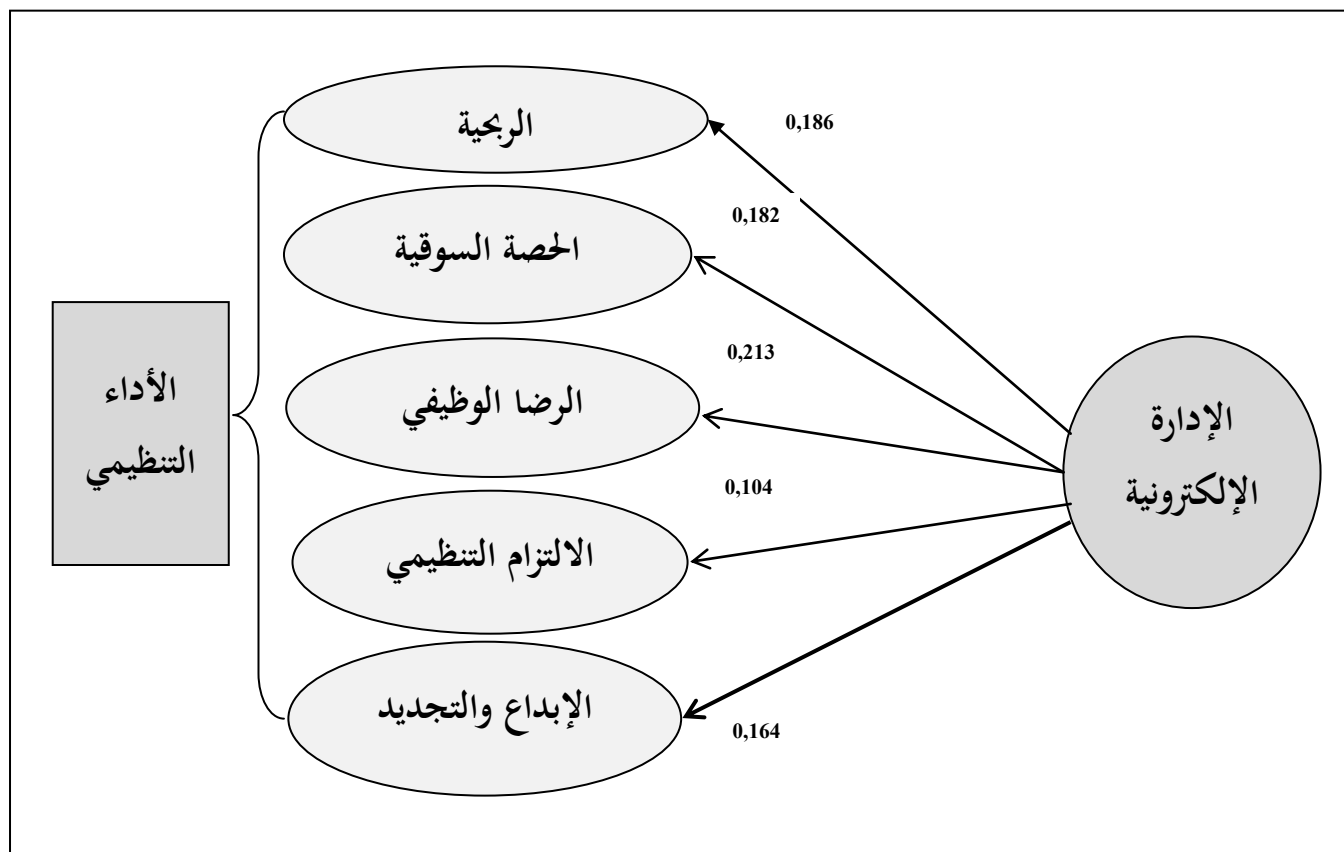
- توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" والبعد الخامس من أبعاد المتغير التابع "الأداء التنظيمي": الإبداع والتجديد، بحيث هناك مساهمة من قبل الإدارة الإلكترونية في تطوير بعد الإبداع والتجديد بما يساوي قيمة معامل التفسير الذي بلغ: 0,164 أي 16% في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية). كون هذه الأخيرة تشجع الأفكار وتحولها إلى واقع من خلال استخدام وتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. أما باقي النسبة 84% تعزى لعوامل خارجية.

إذن النموذج الخطي للانحدار البسيط للفرضية الرئيسية ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية) المتوصل إليه وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.99 + 0.49 * X$$

من خلال هذه المعادلة فإن هناك دلالة معنوية في النموذج بمستوى الدلالة 0,000، تدل على وجود دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، أي بمعامل تفسير R^2 يساوي: 0,280، أي تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بنسبة 28% بالمؤسسات المدروسة، وباقي النسبة 72% تعزى لمتغيرات خارجية. والشكل الموالي يفسر العلاقة بين المتغيرين:

الشكل رقم (12): "مخطط نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة"



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

خلاصة الفصل الرابع

كخلاصة لكل ما سبق، وبعد تفريغ البيانات وتحليل أجزاء الاستبيان، الذي وزع على عينة من الإطارات المتواجدة بكل من مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، وبعد استرجاع الاستبانات الصالحة للدراسة، تم معالجتها ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss. بحيث قمنا بقياس المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) ودوره في تطوير المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

تبين لنا من بعد التحليل أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة مرتفع بحيث تتعامل مع العالم الخارجي بطريقة رقمية، وتستعين ببرامج ومتطلبات الإدارة الإلكترونية لذلك، أما مستوى الأداء التنظيمي المحقق أيضا مرتفع، وكانت النتيجة أيضا مرتفعة لباقي المحاور الخمس (الربحية، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد) المكونة للمتغير التابع (الأداء التنظيمي). كما بينت النتائج أن هناك دور للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية).

خاتمة عامة

خاتمة عامة

بعد تنازلنا لموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكل من عنابة، سكيكدة، وبجاية، تبين لنا أن مفهوم وثقافة التحول نحو الرقمنة وتطبيق التكنولوجيا المعاصرة أمر حتمي لا بد منه لما تلعبه من دور هام في تحديد الأهداف وتحديد درجة مساهمة هذا التطبيق في رفع الأداء الإداري، كون الإدارة الإلكترونية مفهوم بسيط من حيث المكونات والعناصر، وليست بتلك المسألة معقدة لكن تطبيقها ومحاوله التحكم فيها نشاط معقد.

من خلال السرد النظري لكل من الإدارة الإلكترونية في أدبيات الفكر الإداري، تبين لنا أن فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتبر ميزة من مميزات تحسين الأداء وتطويره في المؤسسات، حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسينها وتطوير كافة الوظائف بالمؤسسة الاقتصادية (وظائف إدارية: تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة، ووظائف تشغيلية: إنتاج، مالية، تسويقية، موارد بشرية). كما تعمل على تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من جهة، وجودة أداء العمل بالمؤسسات من جهة أخرى، عن طريق استخدام الأساليب والطرق التي تدعم عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية. بالإضافة إلى دورها الأساسي في تقليل التكاليف وتوفير السرعة والجهد، وحل المشكلات الخاصة بالأرشيف التقليدي والتخلص من الأوراق.

في الفصل الثاني والثالث تم التعرض لأدبيات الأداء التنظيمي، وأهم المناهج المتبعة لتطوير الأداء. كون الأداء التنظيمي يجب الاهتمام به من قبل الباحثين والمفكرين، لتطوير أساليبه. ومن أهم المؤشرات التي تم التعرض إليها هي المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية، لقياس مستوى الأداء التنظيمي المحقق بالمؤسسات. مع العلم أن الباحثين يؤكدون على أهمية المؤشرات الغير مالية، إلى جانب المؤشرات المالية. ولتطوير الأداء التنظيمي تم عرض أهم الأساليب المحققة لذلك: إدارة الجودة الشاملة، الهندرة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة بالأهداف. وفي الأخير تم عرض أهم الأساليب والوظائف المعتمدة من قبل المؤسسات والخاصة بالإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء التنظيمي، كالتخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية. كذلك الوظائف التشغيلية: الإنتاجية الإلكترونية، المالية الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، وإدارة الموارد البشرية إلكترونيا. مع طرح أهم شبكات الاتصال المدعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كالإنترنت، الإنترنت، الإكسترنات، وأمن هذه الأخيرة.

لتحقيق أهداف الدراسة، تمت مراجعة العديد من أدبيات الموضوع، والكثير من الدراسات السابقة المرتبطة بهذه الدراسة. من هذا المنطلق عملت هذه الدراسة على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، وذلك في ضوء توفير جملة من المتطلبات والمتمثلة في كل من

المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية والمتطلبات المالية ودورها في تطوير وتعزيز الأداء التنظيمي. وهذا كله من خلال طرح فرضية عامة وتقسيمها إلى فرضيات فرعية ثم اختبارها. وفيما يلي ملخص مختصر لأهم وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

اطلعنا من خلال الدراسة الميدانية على مستوى كلا من الإدارة الإلكترونية ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية)، كذلك مستوى الأداء التنظيمي والأبعاد الخمس المكونة له (الربحية، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد) ودراسة دور المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) في تطوير المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بالمؤسسات المبحوثة، مع توضيح إذا ما كانت متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

بعد تطرقنا إلى مختلف المفاهيم النظرية وعرض ومناقشة الفرضيات وتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية، كما نقترح جملة من المقترحات، على النحو التالي:

1- نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية: توصلت في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج سواء على الجانب النظري أم التطبيقي أهمها:

- للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة لما تقدمه من خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، بحيث تستفيد منها المؤسسات في تطوير أدائها وأهم وظائفها؛
- يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التخلي عن الطرق التقليدية والأساليب الورقية، والاعتماد على العديد من المتطلبات: المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المادية والمالية، والمتطلبات البشرية؛
- تعتمد الإدارة الإلكترونية على شبكات الاتصال، كونها تقدم جملة من الفوائد كالسرعة والدقة، ومن أهم العناصر الأساسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات، وأهم هذه الشبكات المتعارف عليها: شبكة الانترنت، الانترنت والاكسترنات. كما انها تستخدمها في كافة المعاملات والأعمال الإدارية؛
- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفر عناصر الأمان كون هذه الإدارة تركز على Web والبرامج، لذا يجب استحواد المؤسسات على البرامج المعتمدة في تحقيق الأمان المعلوماتي وحفظ الملفات؛
- يتطلب من المؤسسات الاقتصادية توفير ميزانية خاصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة، ودعم الدولة لهذا التطبيق من خلال سن القوانين والتشريعات التي تسمح بذلك ؛
- تواجه الإدارة الإلكترونية عدة معوقات تقف أمامها كحاجز نحو تحقيق أهدافها؛

- إن الأداء التنظيمي يحتل أهمية بالغة من قبل الباحثين والمفكرين، وذلك من خلال الجهد المبذول من طرفهم في تقديم تعاريف ومفاهيم توضح هذا المصطلح؛
- عملية قياس الأداء التنظيمي تعتمد على مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية، جنبا إلى جنب. ومن بين المؤشرات المالية: الربحية، أما المؤشرات الغير مالية: كالرضا الوظيفي، الإبداع والتجديد... الخ؛
- إن تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية يعتمد على طرق وأساليب متبعة، كتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، الهندسة الإدارية، باعتبارها تحسن جودة العمل والمنتج أو الخدمة المقدمة للزبون؛
- يتم تبادل الملفات داخل المؤسسات بطريقة الكترونية إلى جانب الطريقة التقليدية بحيث يدعم وعزز من أدائها التنظيمي؛
- تعتبر وظائف الإدارة الإلكترونية (الوظائف الإدارية، الوظائف التشغيلية)، والعناصر التقنية كالشبكات، أهم الطرق التي تركز عليها المؤسسات في تحسين وتطوير أدائها التنظيمي؛
- أظهرت النتائج المعتمدة على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري أن هناك مستوى تطبيق مرتفع للإدارة الإلكترونية في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكلا من عنابة، سكيكدة، بجاية، وذلك وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى تطبيق مرتفع للأداء التنظيمي في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكلا من عنابة، سكيكدة، بجاية، وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة والاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)؛
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير البعد الأول المكون لأبعاد الأداء التنظيمي الربحية بالمؤسسات المبحوثة، وفقا لإجابات عينة الدراسة، وهذا يعني أن أساس تطبيق الإدارة الإلكترونية هو زيادة الأرباح وتطوير المؤسسات؛
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير البعد الثاني المكون لأبعاد الأداء التنظيمي الحصة السوقية بالمؤسسات المبحوثة، وفقا لإجابات عينة الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسات تعتمد على عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية بهدف زيادة حصتها السوقية وتحقيق الميزة التنافسية؛

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير البعد الثالث المكون لأبعاد الأداء التنظيمي الرضا الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة، وفقا لإجابات عينة الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسات تعمل على كسب رضا العمال وتحقيق الرضا الوظيفي؛
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير البعد الرابع المكون لأبعاد الأداء التنظيمي الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المبحوثة، وفقا لإجابات عينة الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسات خلق التزامات وتفرض على العمال الالتزام وفقا لسياسات بهدف تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير البعد الخامس المكون لأبعاد الأداء التنظيمي الإبداع والتجديد بالمؤسسات المبحوثة، وفقا لإجابات عينة الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسات تعمل على دعم أفكار عمالها وتطبيقها على أرض الواقع بغرض التطوير والتحسين والتجديد؛
- يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية عنابة، سكيكدة، بجاية، بحيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز وتطوير الأداء التنظيمي بنسبة 28% ببعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية)، وباقي النسبة تعزى لعوامل خارجية.

2- مقترحات الدراسة: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات:

- العمل على تشجيع ونشر مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عقد مؤتمرات وندوات، وربط الجامعات بالمؤسسات حول هذا المفهوم؛
- دعم الدولة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال سن التشريعات والقوانين التي تسمح بذلك؛
- العمل على تدريب الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية حول آلية تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- جذب المتخصصين في مجال الإعلام الآلي والاهتمام بهم بهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية ومواكبة التطور التكنولوجي؛
- تحفيز المؤسسات على استخدام البرمجيات الحديثة في كافة الوظائف الإدارية، كالمالية في وضع الميزانيات وتحديد نظام الجور؛
- متابعة وتطوير البنية التحتية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، كالشبكات وأجهزة الكمبيوتر والبرامج المستخدمة، لضمان وأمن صلاحية تطبيقها؛
- إعطاء أهمية بالغة لتطبيق لإدارة الإلكترونية من قبل المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها؛

- تطوير الأساليب المعتمدة في قياس الأداء التنظيمي من قبل المؤسسات وذلك وفقا لآخر البحوث المقدمة من قبل الهيئات العالمية الخاصة بوضع وتحديد أهم المؤشرات لعملية القياس؛
- التنسيق الكامل بين الوظائف الإدارية والتشغيلية في المؤسسات لدعم تطبيق العمل الإلكتروني وتحسين الأداء التنظيمي؛
- تطوير المواقع الإلكترونية لمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، خاصة تحديث الأخبار والمعلومات المقدمة، والاحصائيات؛
- توفير قواعد للبيانات دقيقة ومتكاملة في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بحيث تضمن المتابعة الدورية وتحسن من عملية التقييم لأداء؛
- دعم الدولة لإنشاء شبكات اتصال بين مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، وتخصيص ميزانية لذلك، مع شراء أحدث البرامج المعتمدة في تسيير الموانئ.

3- آفاق الدراسة: من خلال معالجة ودراسة إشكالية البحث، والتوصل إلى جملة من النتائج وتقديم مقترحات، يمكن أن نطرح بعض المواضيع المقترحة والمستمدة لموضوع هذه الدراسة، بحيث تساهم في حل إشكاليات مستقبلا، وأهم هذه المواضيع:

- دراسة مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية؛
- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات تسيير الموانئ الجافة؛
- دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمستشفيات؛
- أثر إدماج عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين قطاع النقل؛
- دور شبكات الاتصال في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية؛
- واقع الاعتماد على مداخل تطوير الأداء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 2- ابراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ابراهيم مُجّد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق -، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- أحمد ابراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس -الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة-، الطبعة 1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
- 4- أحمد القطافين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 5- أحمد مُجّد الشيباب وعنان مُجّد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6- أحمد مُجّد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018.
- 7- أحمد مُجّد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 8- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة -وظائف المنظمة-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 9- أشرف مُجّد نجيب، الذاكرة العاملة في حياتنا اليومية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
- 10- أمل لطفي أبو طاحون، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 11- إيهاب أبو العزم، الخطوة الأولى في عالم الانترنت، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 12- بسيوني مُجّد البرادعي، تنمية مهارات المديرين ل...-زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين-، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 13- بشير العلاق، التسويق الإلكتروني، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 14- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- بشير عباس العلاق وسعد غالب ياسين، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 16- جمال عبد الله مُجَد، الخطيطة الإستراتيجي، الطبعة 1، دار المعتز للنشر، عمان، الأردن، 2016.
- 17- جميل حمداوي، البحث التربوي -مناهجه وحيثياته-، دار الكتاب العلمية، لبنان، 2014.
- 18- جيمس إيفن وجيمس دلين، تعريب: سرور علي ابراهيم، الجودة الشاملة: الإدارة-التنظيم-الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2009.
- 20- حسن مظفرو الروز، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصاديات الانترنت، معهد الإدارة العامة للنش (مركز البحوث)، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 21- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 22- حسين مُجَد الحسن، الإدارة الإلكترونية -المفاهيم، الخصائص، المتطلبات-، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 23- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي -تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل-، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 24- حيدر شاكر البرزنجي ومحمود حسن الهواسي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري-تكنولوجي، مطبعة ابن العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- 25- حيدر شاكر نوري ومحمود حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، جامعة ديالى المطبعة المركزية، العراق، 2015.
- 26- خضر مصباح الطيطي، التجارة الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 27- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 28- خضير مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة -التحديات والتقنيات والحلول-، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 29- رائد مُجَد عبد ربه، المراجعة الداخلية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 30- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 31- رضا اسماعيل بسيوني، التخطيط الإداري، الطبعة 1، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، القاهرة، 2008.
- 32- رضية بنت سليمان الحبسية، القيادة الأخلاقية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 33- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة -الهندسة-، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 34- زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
- 35- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 36- سونيا محمد البكري، إدارة الجود الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 37- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء -الأطر المنهجية والتطبيقات العملية-، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، الإسماعيلية، مصر، 2009.
- 38- صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر والقانون، مصر، 2014.
- 39- صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، المنصورة، 2014.
- 40- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 41- ضبيان شمام الزبيدي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الإستراتيجي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 42- طارق طه، التسويق بالانترنت والتجارة الإلكترونية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007.
- 43- طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية -نماذج معاصرة-، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر-، 2007.
- 44- طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 45- عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2007.
- 46- عامر طوفان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، الطبعة 1، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

- 47- عامر وهاب خلف العاني، الإعلام ودوره في معالجة ظاهرة الإرهاب والموقف من المقاومة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 48- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 49- عبد الحميد بسيوني، الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 50- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي-، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 51- عبد الرحمن بن أحمد وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: أساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة 10، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 52- عبد الرحمن سيد سليمان، مناهج البحث، دار عالم الكتب، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 53- عبد الكريم أحمد جليل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 54- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة -معايير الأيزو-، الطبعة 1، دار معترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 55- عبد الناصر علك وعباس حافظ، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 56- عبد الناصر ملك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 57- علاء عبد الرزاق السلمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 58- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للإيزو 9000، دار عريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
- 59- علي فلاح الزعبي وأحمد دويوين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 60- علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، الطبعة 1، زعران للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

- 61- علي مُجّد حسن بني مصطفى، التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات -قطاع الاتصالات الأردنية-، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 62- علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
- 63- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية -مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة-، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 64- عمر رصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 65- عنترة بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
- 66- فادية مُجّد ابراهيم مُجّد شهاب، التطوير التنظيمي -القواعد النظرية والممارسات التطبيقية-، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 67- فتحي درويش عشيبية، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الطبعة 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2009.
- 68- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001: 2000، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 69- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 70- كامل مُجّد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 71- لحسن عبد الله باشيوة، الإحصاء وتطبيقاته على الحزمة الإحصائية SPSS، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 72- ليلي مُجّد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 73- مُجّد ابراهيم العراقي، مدخل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها السياحية، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 2009.

- 74- مُجَّد الجيزاوي، الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق، الطبعة 1، E- Kutub Ltd للنشر، لندن، 2018.
- 75- مُجَّد أمين يوسف، الإدارة والحكومة الإلكترونية -دراسة حول الإدارة والحكومة الإلكترونية مع إلقاء الضوء على تجربة الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة (حكومة إمارتي دبي ورأس الخيمة)-، دار الكتب والدراسات العربية، الإسكندرية، 2017.
- 76- مُجَّد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، تطبيق الإدارة الإلكترونية: المفهوم، المزايا، المعوقات، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الإمارات، 2017.
- 77- مُجَّد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 78- مُجَّد عبد الوهاب العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات -منهج كمي تحليلي-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 79- مُجَّد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 80- مُجَّد كمال كامل عفانة، إدارة الائتمان المصرفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 81- مُجَّد مُجَّد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة -الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياها-، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996.
- 82- مُجَّد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 83- مُجَّد نور صالح الجدارية وسناء جودت خلف، تجارة إلكترونية Electronic Commerce، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 84- مُجَّد هاني مُجَّد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 85- محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال وحسين مُجَّد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 86- محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 87- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.

- 88- مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 89- مرتضى البشير الأمين، التوثيق الإعلامي وتكنولوجيا المعلومات، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 90- مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 91- المستشار محمد الأنبي، إدمان الأنترنت، المكتب المصري الحديث، مصر، 2008.
- 92- مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان...، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2011.
- 93- مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية، الطبعة 1، دار أرسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009.
- 94- مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية - في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة -، سلسلة الاقتصاد الإلكتروني، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2009.
- 95- ممدوح زيدان، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 96- منذر صالح الزبيدي، دور وسائل الإعلام في صنع القرار السياسي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 97- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 98- موفق حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 99- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي -، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 100- ناريمان يونس لهلوب، القيادة التربوية الحديثة، الطبعة 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- 101- نبيل دنون الصائغ، الإدارة -مبادئ وأساسيات-، ط1، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 102- نبيل دنون الصائغ، الائتمان المصرفي، دار الكتب العلمية، بيروت، 2018.
- 103- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2018.
- 104- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية -الاستراتيجية، الوظائف، المجالات-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 105- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة -المبادئ والتطبيقات الحديثة-، ط1، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 106- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 107- يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني -عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت-، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

بج- الرسائل الجامعية

- 108- ابراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه علوم، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فرع العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ماي 2017.
- 109- أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق لطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة -دراسة حالة-، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 110- أحمد كمال مصطفى الملاحى، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا (بالاشتراك مع جامعة الأقصى)، غزة، فلسطين، 2016.
- 111- اسيا سليمان تيش تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري -دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة-، مذكرة ماجستير غير

- منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، 2013-2014.
- 112- أقاسم عمر، تخطيط موارد الإنتاج في المنشآت الصناعية -دراسة حالة المنشأة الصناعية: أشغال جنوب توات لإنتاج آلات تبريد الماء والبناءات المعدنية المختلفة T.S.T رقان أدرار-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة العمليات والإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005-2006.
- 113- إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه الطور الثالث، اختصاص: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف2، 2017-2018.
- 114- بسعيد مراد، عقد النقل البحري للبضائع وفقا للقانون البحري الجزائري والاتفاقيات الدولية، رسالة دكتوراه، تخصص القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
- 115- بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، السنة الجامعية: 2011-2012.
- 116- بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية -دراسة حالة بلدية وولاية الشلف-، مذكرة ماجستير، تخصص، تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.
- 117- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- 118- حسن عفيف العرايشي، واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني -قطاع غزة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا (البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا)، غزة، فلسطين، 2015.

- 119- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007.
- 120- حملاوي ربيعة، مردودية المؤسسات المينائية -دراسة حالة ميناء الجزائر L'EPAL-، رسالة دكتوراه في العلوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 121- الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي -دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر-، مذكرة ماجستير، فرع التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005-2006.
- 122- رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة -دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين-، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ديسمبر 2010.
- 123- رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 124- رصاع حياة، أثر التطورات العالمية الراهنة على صناعة النقل البحري العربي ومدى التكيف معها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، مدرسة الدكتوراه للاقتصاد والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، وهران، 2012-2013.
- 125- رند عمران مصطفى الأسطل، واقع استخدام التسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 126- زينب شطيبة، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر-، مذكرة ماجستير، تخصص: تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009.
- 127- سمحي منال، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر -دراسة حالة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، 2014-2015.

- 128- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالملكة العربية السعودية-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 129- عبد الباسط بن أحمد بن سليمان المحروقي، تطوير الممارسات الإدارية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة تربوية، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011.
- 130- عبد الرحمن جميل محمود حسين، الحماية القانونية لبرامج الحاسب الآلي -دراسة مقارنة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص القانون الخاص، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.
- 131- عبد الله بن جابر أحمد الشنبري، نحو نموذج مقترح لتطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1424هـ.
- 132- عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 133- علي أحمد الأمين، أثر النقل البحري على النمو الاقتصادي في السودان في الفترة من 1990-2014، رسالة دكتوراه في الفلسفة، تخصص اقتصاد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 134- علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن -دراسة تطبيقية-، رسالة دكتوراه فلسفة، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2007.
- 135- فاطمة محمد سعد الريح، تطوير الإدارة الجامعية بجامعة الكويت في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعايير الجودة، رسالة دكتوراه فلسفة غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، 2012.
- 136- فاطمة محمود رزق زعرب، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

- 137- قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار-، رسالة دكتوراه فلسفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
- 138- كبلوني حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية -دراسة استبائية لعينة من المؤسسات الاقتصادية-، مذكرة ماجستير، تخصص: محاسبة، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2015-2016.
- 139- ماهر صال بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة-، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.
- 140- محمد بن أحمد بن محمد حبرة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1462هـ.
- 141- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 142- محمد توفيق محمد شبير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 143- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، فرع التسويق، تخصص العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- 144- منال محمد درويش سبحي، تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية في ضوء دراسة الواقع الراهن، رسالة دكتوراه الفلسفة، قسم العلوم التربوية، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، مصر، 2012.
- 145- مهني بوريش، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التمويل -دراسة حالة مؤسسة تصنيع وتوزيع الحليب Tchir-Lait/Candia بجاية-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012.

- 146- موسى صادق دار عامر، أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية- ، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 147- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- 148- ميدون عباس، دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية -دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر (ملحقة بريكة)-، مذكرة ماجستير، تخصص: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015.
- 149- نيهاد محمد هلال أبو زيد، تطوير أداء مديري مدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة تربوية، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2016.
- 150- هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي - في إدارة جوازات منطقة الرياض-، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 151- هبة بنت حمزة سعيد قطان، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني -السلطات والإدارة-، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 152- اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة العلية، سطيف-، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 153- يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

ج- المجلات والمقالات المنشورة

- 154- أحلام مُجد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد: 24، العدد: 04، العراق، 2016.
- 155- أحمد بن عيشاوي، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، العدد: 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010.
- 156- أحمد فتحي الحيت و مُجد مفضي الكساسبة، "تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك"، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الثاني، العدد الرابع، جامعة نايف للعلوم الأمنية في المملكة العربية السعودية، 2013.
- 157- أحمد مُجد بني عيسى ورياض أحمد ابازيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد: 02، المجلد: 41، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.
- 158- اسحق محمود الشعار، "أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار -دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية-"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد: 41، العدد: 2، الجامعة الأردنية، 2014.
- 159- اسماعيل ابراهيم رشيد، "تخطيط الموارد لمؤسسات تعليمية إنتاجية -بالتطبيق على إعدادية الجزيرة الصناعية في الموصل-"، مجلة تنمية الرافدين، العدد: 85 (29)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.
- 160- أسيل هادي، "الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي أثرها في حل المشكلات الإدارية -دراسة تطبيقية في أمانة بغداد-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 69، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008.
- 161- أشرف حسني صالح عوض الله والجلايبي الطاهر الشريف، "أثر العائد على الأصول (ROA) ودرجة الرفع المالي (FLM) على العائد حقوق المساهمين (ROE) لدى شركة حديد الأردن وشركاتها التابعة"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد: 17 (1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 162- إياد على الدجني، "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة الجامعة الإسلامية-"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، جامعة دمشق، سوريا، 2013.
- 163- برك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2009.
- 164- باسم عباس كريدي، "الأنماط القيادية وأثرها على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد: 03، المجلد: 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010.

- 165- بريش عبد القادر وبدروني عيسى، "محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد: 10، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، جوان 2013.
- 166- بن غيدة سارة وحركات سعيدة، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي-"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، جوان 2018.
- 167- جبريل بن حسن العريشي، "دور تقنيات المعلومات في تطوير التعليم عن بعد في مؤسسات التعليم العالي بقطاعه الخاص والعام -دراسة تطبيقية على مدينتي الرياض وجدة-"، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، العدد: 30، المجلد: 15، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 2008.
- 168- حسام محمد رمضان وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات -دراسة حالة وزارة النقل بالمملكة العربية السعودية-"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 21، العدد: 02، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007.
- 169- حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، بحث مقدم للمؤتمر الولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، يومي: 1-4 نوفمبر 2009.
- 170- خالص حسن يوسف الناصر، "التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية -دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل-"، مجلة تنمية الرافدين، العدد: 99، المجلد: 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- 171- خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد: 02، المجلد: 09، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.
- 172- زاهد عبد الحميد السامرائي، "الريادة في البيع الإلكتروني وزيادة فاعلية الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 37، العراق.
- 173- زاهر لفا عافت النويران، "أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية -دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 17، جامعة المسيلة، 2017.

- 174- زرار العياشي، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد: 01، جامعة القادسية، العراق، 2013.
- 175- زكي أبو زيادة، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية-"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 04، كلية العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011.
- 176- السعيد بريش ونعيمة يحاوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها -دراسة حالة: ملبنة الأوراس-"، مجلة أداء المؤسسات، العدد: 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.
- 177- سهى عيسى وبسام مسمار وابتهاال الخوالدة، "الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 26 (1)، العلوم الانسانية، جامعة النجاح، الأردن، 2012.
- 178- سيد حسب الله وأحمد محمد الشامي، الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات، المجلد الأول، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000.
- 179- شريفة بنت عوض الكسر، "تصور مقترح لتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة في حكومات الدول العربية"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد: 27، جامعة بابل، العراق، حزيران 2016.
- 180- شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، مجلة دراسات تربوية، العدد: 11، العراق، تموز 2010.
- 181- الشيخ الداري، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد: 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009.
- 182- شيكر أيوب وقاشي خالد، "نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية -دراسة تحليلية نظرية-"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، جامعة لونيسي علي، البليدة 2، جوان 2018.
- 183- طارق الخير وثريا حسين ادبلي، "أثر الترويج الإلكتروني على زيادة حصصة لسوقية لدى هيئات تشجيع لاستثمار -دراسة ميدانية في هيئة لاستثمار السورية-"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة لعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد: 5، المجلد: 37، سوريا 2015.

- 184- طالب أصغر دوسة وسون جواد حسين، "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 69، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.
- 185- عبد الستار ابراهيم دهام، "تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة: دراسة استطلاعية مقارنة في معلمي الأسمنت والحراريات في الفلوجة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد: 02، المجلد: 03، جامعة الأنبار، العراق، 2010.
- 186- عبد المللك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.
- 187- علي جاب الله مفتاح، "الإدارة الإلكترونية: الوظائف والمتطلبات والمعوقات"، مجلة الجامعة المغربية، العدد: 11، الجامعة المغربية التابعة لاتحاد المغرب العربي، طرابلس، 2012.
- 188- عيدوني كافية وبن حجوبة حميد، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر 2017.
- 189- فائز عبد الحسن جاسم، "استخدام الرقابة الإلكترونية في الحد من تسجيل العمليات غير القانونية في البطاقة التموينية - نموذج مقترح لبرنامج رقابة إلكترونية -"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 14، العدد: 03، جامعة الكوفة، العراق، 2017.
- 190- فؤاد اياد خصاونة، "عملية التفكير الإبداعي في التصميم"، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 42، الملحق 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.
- 191- قاسم ابراهيم الشعار وفايز جمعه النجار، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن -"، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد: 02، الجامعة الأردنية، 2015.
- 192- قيس زهير عبد الكريم جعفر، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة دائرة تكنولوجيا المعلومات بوزارة العلوم والتكنولوجيا بغداد -"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 100، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2014.
- 193- محمد عبد الرحمن عمر ورواش ابراهيم محمد ونزار محمد علي، "استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو -"، مجلة جامعة زاخو، العدد: 02، المجلد: 3 (B)، العراق، 2015.

- 194- مُجَدَّ مسلم حسن علي ومُجَدَّ عباس مُجَدَّ عبد الرحيم، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك"، مجلة كلية التربية، العدد: 143، الجزء الثالث، جامعة الأزهر، ديسمبر 2009.
- 195- مُجَدَّ مصطفى القصيمي وأحمد سعد مُجَدَّ طيب، "تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية -دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل-"، مجلة تنمية الرفادين، العدد: 114، المجلد: 35، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2013.
- 196- مراد زايد وعلي حسين، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة -دراسة حالة شركة جازي للاتصالات-"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد: 10، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2016.
- 197- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 (02)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 198- مفيد الظاهر، "تفضيلات المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية لسياسات توزيع الأرباح"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: 23 (6)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، حزيران 2011.
- 199- منى رسول سلمان، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، مجلة دراسات تربوية، العدد 15، العراق.
- 200- منى مُجَدَّ الحسيني عمار وسمية عثمان مُجَدَّ عبد القادر، "فاعلية التسويق الإلكتروني في علاج الركود الاقتصادي"، مجلة أماراباك، المجلد الخامس، العدد: 15، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
- 201- موسى عبد الناصر ومُجَدَّ قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-"، مجلة الباحث، العدد: 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.
- 202- نادية هيمه، "ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصة السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق -مقاربة نحو تبني التسويق البيئي وتحقيق تنمية مستدامة"، مجلة الاقتصادي الصناعي، العدد: 09، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2015.

- 203- نزار عبد المجيد الرواري وعلي منصور مُجد بن سفاح، "تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد: 01، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، يونيو 2008.
- 204- هدى عباس قنبر وميسون عدنان حامد، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية - جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا-"، مجلة الأستاذ، العدد: 210، المجلد الثاني، جامعة بغداد، العراق، 2014.
- 205- هشام بوريش، أسس استخدام مؤشرات الإنتاجية في قياس أداء الموانئ الجزائرية، مجلة التواصل، العدد: 20، جامعة باي مختار، عنابة، ديسمبر 2007.

د- الملتقيات

- 206- بوقلول الهادي وسوامس رضوان، "الأداء التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية"، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 207- صوار يوسف وآخرون، "شروط إدارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في المؤسسة الجزائرية"، ملتقى وطني: إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010.
- 208- عقيل مُجد عقيل وابوعجيلة مصباح موسى، "الإدارة الإلكترونية: المتطلبات والمعوقات"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الأول للأرشيف ونظم التوثيق، طرابلس، ليبيا، 19-20 ديسمبر 2009.
- 209- فاطمة الزهراء طلحي ورحايلية سيف الدين، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس-"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية -مقاربات نظرية وتجارب عالمية-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، 17-18 نوفمبر 2015.
- 210- فريد كورتل وأمال يوب، "القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الإلكترونية"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2 لونييسي علي -الجزائر-، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح -الأردن، كتاب المؤتمر، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

- 211- مُجَدُّ فلاق ورضوان أنساعد، "الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلباتها، تطبيقها) -عرض تجارب لبعض الدول العربية-"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر -دراسة تجارب بعض الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 13-14 ماي 2013.
- 212- محمود صبري خميس أبو حبيب، "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق -الفوائد والسلبيات-"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات ملتقى: تكنولوجيا المعلومات الثالث، تحت عنوان: نحو مجتمع معلوماتي، كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، أبريل 2009.

هـ- المراجع الإلكترونية

- 213- علي حسين باكير، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، مقال منشور على موقع مجلة آراء حول الخليج: http://www.araa.ae/index.php?option=com_content&view=article&id=3006:2014-08-06-18-48-55&catid=9:article&Itemid=172، تاريخ الاطلاع: 28.02.2016.
- 214- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، "تعريف الموارد البشرية"، مقال منشور على الموقع: <http://www.abahe.co.uk/human-resources-definition.html>، تاريخ الاطلاع: 03.06.2016.
- 215- هيئة تقنية المعلومات، "الحكومة الإلكترونية"، سلطنة عمان، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: http://www.ita.gov.om/ITAPortal_AR/Info/FAQ_eGovernmen.aspx، تاريخ الاطلاع: 30.05.2016.
- 216- قوادة حسين، "دور الحكومة الإلكترونية في ترشيد الإدارة العامة"، الحوار المتمدن، مقال منشور على الموقع: <http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=474835&r=0&cid=0&u=&i=0&q>، تاريخ الاطلاع: 30.05.2016.
- 217- "التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي"، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.new-educ.com>، تاريخ الاطلاع: 30.05.2016.
- 218- مُجَدُّ الغساني، "الإدارة الإلكترونية ومكننة العمل الإداري"، مجلة ديجيتال عمان، العدد: 01، الأمانة الفنية لتقنية المعلومات، واحة المعرفة، عمان، مقال منشور على الموقع الإلكتروني للمجلة: http://www.digitaloman.com/indexd9d1.html?issue=1&lang=ar&id=39_1، تاريخ الاطلاع: 03-05-2016.
- 219- مُجَدُّ بن أعراب، "تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 19، جامعة مُجَدُّ لمين دباغين سطيف2،

- ديسمبر 2014، منشور على الموقع: <http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=1264>، تاريخ الاطلاع: 05-03-2016.
- 220- مجمع الخدمات المينائية، حصيلة النشاطات المينائية خلال السداسي الأول لسنة 2018 زيادة معتبرة في حركة البضائع والحاويات، على الموقع: <https://annaba-port.com/actua/grue/stat2.pdf>، تاريخ الاطلاع: 01-06-2019.
- 221- فهد بن ناصر الجديد، "لمحات في الإدارة الإلكترونية"، جريدة الرياض، العدد: 13804، السعودية، 10 أبريل 2006، على الموقع الإلكتروني: <http://www.alriyadh.com/145288>، تاريخ الاطلاع: 25.04.2016.
- 222- لمياء السعيد السلنتي، "التخطيط الإلكتروني"، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، 09 ماي 2011، مقال منشور على الموقع: <http://emag.mans.edu.eg/index.php?sessionID=23&page=news&task=show&id=219>، تاريخ الإطلاع: 2018/11/24.

ثانياً. المراجع باللغة الأجنبية

A. The books

- 1- Abdulhadi M. Alghamdi, **The law of E-commerce: E-contracts, E-business**, First Published, Author house Publication, U.S.A, 2011.
- 2- Adrien Payette, **L'efficacité des gestionnaires et des organisations**, Processes de l'université du Québec, Canada, 1988.
- 3- Amir Manzoor, **E-commerce: An Introduction**, LAP LAMBERT Academic Publishing, U.S.A, 2010.
- 4- Anne-Laure Mention and Marko Torkkeli, **Innovation in financial services: A dual ambiguity**, Cambridge Scholars publishing, London, 2014.
- 5- Cérile Gardiés, **L'éducation à l'information: guide d'accompagnement pour les professeurs documentalistes**, Educagri Editions, Dijon, France, 2008.
- 6- Charles Lusthaus & others, **Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation**, IDRC éditeur, Centre de recherche pour le développement international, Canada, 1998.
- 7- Claude E. Barfield & Others, **Internet-Economic growth and globalization: perspectives on the new economy in Europe-Japan and the U.S.A**, Springer Publisher, Berlin, Germany, 2003.
- 8- Colline Combe, **Introduction to E-business Management and strategy**, First Edition, Elsevier Publication, London, 2006.
- 9- Dale H. Besterfield & others, **Total Quality Mngement (Revised Edition)**, Pearson Education, India, 2011.
- 10- Daniel duret et Maurice Pillet, **Qualité en production de ISO 9000 à six sigma**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2002.

- 11- Daniela Baglieri & Others, **Information Systems Management Organization and Control –Smart practices and effects-**, Springer International Publishing, Switzrland, 2014.
- 12- David G. Schwarty, **Encyclopedia of knowledge management**, IDEA Groups reference, London, 2006.
- 13- Diane-Gabriele Tremblay, **Performance organisationnelle et temps sociaux**, Presses de l'université du Québec Edition, Canada, 2012.
- Douglas Hoton & Others, **L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel – Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier-**, IDRC Edition, Cannada, 2004.
- 14- Eric Cobut et Christine Donjean, **La communication Interne**, 2eme Edition, L'Edition professionnelle, Belgique, 2015.
- 15- Gary B.Shelly&MistyE.Vermaat, **Discovering Computers Fundamentals:Your Interactive Guide to the Digital World**, Course TechnologyCengage Learning, U.S.A, 2012.
- 16- Gary P.Schneider,**E-Business**, Ninth Edition, Cengage Learning publication, Canada, 2011.
- 17- Graham R. Sturdy, **Business Process Reengineering: Strategies for Occupational Health and Safety**, Cambridge Scholars Publishing, UK, 2010.
- 18- Guy laudoyer, **La certification iso 9000**, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 19- Henri Isaac et Pierre Volle, **E-commerce: de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle**, 3^{ème} édition, Pearson, France, 2014.
- 20- Irvine Clark and Theresa B.Flaherty, **Advanced in Electronic marketing**, IDEA Group Publishing, United States of America, 2005.
- 21- J. Coyle-Shapiro and others, **Human resource management**,The London School of Economics and Political Science, Published by University of London, London, 2013.
- 22- J.Satyanarayana, **E-Government –The Science of the Possible-**, Forth printing, PHI Learning Private Limited Publisher, New Delhi, 2011.
- 23- Jamil Itmazi, **E-learning systems and tools –An Arabic text-**, Philips Publishing, United States of America, 2010.
- 24- Jean-FrancoisDhénin et d'autres, **Management de l'équipe commerciale**, Bréal édition, Rosny-sous-Bois.
- 25- Kurt Verweire & Lutgart Van Den Berghe, **Intergrated Performance Mnagement –A Guide to Strategy Implementation-**, Sage Publications, London, 2004.
- 26- M.SakthivelMurugan, **Management Principles And Practices**, First Edition, New Age International publishing, 2007.
- 27- Michael Roper & Laura Millar, **Under standing Computers: An Over view for Records and Archives Staff**, International Records Management Trust & International Council on Archives, United Kingdom, 1999.
- 28- Michel Gervans, **Stratégie de l'entreprise**, Economica, 5^{ème} édition, Paris, France, 2003.
- 29- Michel Monereau, **Gestion des entreprises touristiques: 1^{re} et 2^e années**, 2eme édition, Bréal, Rosny-sous-Bois, 2008.
- 30- Mukesh Dhunna& J.B. Dixit, **Information Technology in Business Management**, University Science Press, New Delhi, 2010.
- 31- Myriam Gris, **Initiation à Internet**, nouvelle édition, Editions ENI, France, 2009.
- 32- Nadine Poser, **Distance Leadership in international Coporations –Why organizations struggle when distances grow-**, Springer Gabler Publisher, Wiesbaden, German, 2017.

- 33- Noel Cox, **Technology and legal systems**, Ashgate publishing limited, England, 2006.
- 34- P. K. Singh, **Basics of Computer –Semester 1-**, First Edition, Printing History, India, 2009.
- 35- P.K. Singh, **Introduction to Computer Networks**, Latest Edition, Printing History, India, 2010.
- 36- Paul Beynon-Davies, **E-Business**, Second Edition, PALGRAVE MACMILAN Publisher, London, 2013.
- Paul R. Niven, **Balanced scorecard –step by step for government and non profit agencies-**, Second Edition, Published by John Wiley & Sons, Canada, 2008.
- 37- Pierre-Olivier Beckers, **Management et évaluation de la Performance –Un défi pour les organisations sportives-**, Edition de Boeck supérieur, France, 2014.
- 38- Poonam Gandhi, **Business studies**, Published VK. Global publications Pvt.Ltd, Delhi, 2018.
- 39- R. Radhakrishnan & S. Balasubramanian, **Business Process Reengineering –Text and Cases-**, Second Printing, Published by PHI Learning Private Limited, Ne Delhi, 2010.
- 40- Rajib LochanDhar, **Strategic Human Resource Management**, First Edition, Excel Books, New Delhi, 2008.
- 41- ReetaSahoo&GaganSahoo, **Computer Science with c++**, New Sarsawati House, New Delhi, 2016.
- 42- Robert Burnett&others, **The handbook of Internet Studies**, First edition, BlackwellPublishing, Hong Kong, 2010.
- 43-Salvatore Zappala and Colin Gray, **Impact of e-commerce on consumes and small firms**, Published by Ashgate Publishing limited, England, 2006.
- 44- SantanuChattopadhyay, **System Software**, PHI Learning Private Limited, New Delhi, 2007.
- 45- Soeren Dressler, **Strategy organisation and performance management –from basics to best practices-**, Universal publishers, Florida, USA, 2004.
- 46- Steve Sleight, **Internet & l'entreprise**, Mango pratique Editions, Paris, 2001.
- 47- SubhashBhatnagar, **E-Government from vision to Implementation (A Pratical Guide with case Studies)**, First Published, Sage Publications, India, 2004.
- 48- Tan Loong-Hoe & Chia Siow Yue, **Trade protectionism and industrial adjustment in consumer electronics**, Institute of Southeast Asian studies, Singapore, 1989.
- 49- Tano Jean Stanislas Casimir, **L'impact sur la performance des entreprises de téléphonie mobile en côte d'Ivoire –Cas MTN, Orange et CI Telecom-**, Edition Connaissances et Savoirs, France, 2016.
- 50- Teresa Torres-Coronas & Mario Arias-Oliva, **Encyclopedia of human ressources information systems: challenges in E-HRM**, (G) Global Publisher, United States of America, 2009.
- 51- TruchePierre,Faugere Jean-Paul et Flichy Patrice, **Administration électronique et protection des données personnelles**, livre blanc, Ministère de la fonction publique, France, Février 2002.
- 52- Vasant C Joshi, **E-Finance: log in to the future**, First Publisher, Response Books publication LTD, New Delhi, 2004.
- Yves Emery, **Renouveler la gestion des ressources humaines**, 1ére Edition, PPUR Press polytechniques édition, Lausanne, 2003.
- 53- Wilfried Sauer & Others, **Electronics process technology-production, Modelling, Simulation and Optimisation-**, Springer-Verlag London limited, Germany, 2006.

B. The theses

- 59- Asmaa Ata Atallah, **The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip**, Thesis Master, Business Administration, Department of Business, Faculty of Commerce, The Islamic University Gaza, 2016.
- 60- Francois-xavier Mayegle, **La contribution du tableau de bord prospectif à l'amélioration des performances des entreprises: Une étude à partir de six cas au Cameroun**, Thèse de Doctorat d'Etat, sous la direction de Lucien Kombou, Spécialité: comptabilité et finance, Management département, Faculty of economics and management, The University of Yaounde II-SOA, Cameroon, Mars 2008.
- 61- Tomas Stefenson, **Performance Measurement at DHL solutions –Towards an improved performance measurement system consisting of relevant and well-designed measures-**, Master's of Sciences programme, Department of Business administration and Social sciences Division of industrial logistics, Lulea University of Technology, Suède, 10/12/2014.
- 62- Valérie Triquenaux Martin, **Quelle démarche qualité pour la gestion quotidienne d'un intranet?**, Mémoire DESS en Science de l'information et de la documentation specialisees, Institut National des techniques de la documentation, Le CNAM, Paris, 19 Octobre 2005.

C. The conferences

- 63- Diane-Gabrielle Tremblay et Luc Audebrand, **"Productivité et performance: Enjeux et défis dans l'économie du savoir"**, working paper de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université, Université du Québec, Canada, 2003.
- 64- Georges Thill, **"Réseaux Mode D'emploi Environnement Communication Recherche"**, Actes du congrès international, Namur, Belgique, 21-23 Novembre 1990.
- 65- Jim Browne & David O'Sullivan, **Re-engineering the Enterprise: Proceedings of the IFIP TC5/WG5.7 Working Conference on Re-engineering the Enterprise, Galway, Ireland, 1995**, First Edition, Springer Science and Business Media Dordrecht, UK, 1995.
- 66- M. Alshehri S.Drew, **"Implementation of e-Government Advantages and Challenges"**, Working Paper for: IASK International Conference E-Activity and Leading Technologies (E-ALT2010), University of Oviedo, Spain, 8 november 2010.
- 67- Note d'orientation, **L'évaluation de l'administration électronique –instrument politique clef pour le développement de la société de l'information-**, Commission économique pour l'Afrique, Nations Unies, 2014.

D. The journals

- 68- Bader Yousef Obeidat, **"The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation"**, Int. J. Communications, Network and Sciences Journal, volume 09, Scientific Research Publishing, 2016.
- 69- Davood Gharakhani & others, **"Total Quality Management and Organizational Performance"**, American Journal of Industrial Engineering, Vol.1, No. 3, Science and Education Publishing, 2013.
- 70- Donna Evans and David C.Yeh, **"E-Government: Evolving relationship of citizens and government, domestic, and international development"**, Journal of Government Information Quarterly, Vol.23(2), Elsevier, 2006.

- 71- Hachini Sanni Yaya M.Sc, "**Laprobblématique de la performance organisationnelle se déterminants et les moyens de sa mesure: Une perspective holistique et multicritérielle**", Document de travail, Publié par Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada, 2003.
- 72- Hassan. N.Rawash, "**Electronic Management Contribution to the Development of Managerial Functions**", Academic Research International, Vol.5(5), Savap International, September, 2014.
- 73- Jacques Sauret, "**L'administration électronique: un bouleversement sans précédent**", Réalités Industrielles Revue, Les publication des Annales des Mines, Paris, Novembre 2005.
- 74- Khurran Khan & Attaullah Shak, "**Understanding performance measurement through the literature**", African Journals, Nigeria, 30 December 2011.
- 75- Liu Yao and Others, "**E-management development and deployment strategy of future organization**", African Journal of Business Management, Vol.5(16), Academic Journals, August 2011.
- 76- Michaela Striteska & Marketa Spickova, "**Review and comparison of performance measurment systems**", Journal of organizational management studies, Vol.2012 (2012), IBIMA Publishing, U.S.A, 2012.
- 77- Moazzma Mehmood & Others, "**The impact of human resource management practices on organizational performance**", International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol 1, Issue 9, Cannada, November 2017.
- 78- Mohanad Ali Kareem & Zeena Jabber Haseeni, "**E-Government and Its Impact on Organizational Performance**", International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol.3, Issue 1, INDIA, September- April 2015.
- 79- Nazem M.M. Al-ahmad Malkawi and Others, "**E-management and itseffect in the added value: field study in The Royal Jordanian Airlines**", Inter disciplinary Journal of Research in Business, Vol. 3, Issue. 03, 2013.
- 80- Richard E .Klosterman, « **E-Planning: Retrospect and Prospect** », International Journal of E-Planning Research, volume 1(1), University of Lisbon, Portugal, January-March, 2012.
- 81- Rula Ali Al-Damen, "**The impact of Total Quality Management on organizational performance –Case of jordan Oil Petroleum Company-**", International Journal of Business and Social Science, Vol.8, No.1, Center for Promoting Ideas, USA, January 2017.
- 82- Ted Wattes & Card J.Mc Nair- Connolly, "**New performance measurement and management control systems**", Journal of Applied Accounting Research, vol 13(03), University of Wollongong, Australia, 2012.
- 83- Valentina (Dardha) Ndou, "**E-Government for Developing Countries :Opportunities and Challenges**", The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, Vol.18(1), 2004.

E. The documents & Sites Web

- 84- <http://sharadavikas.com/CourceMeterials%5Cmca41.pdf>, consulted on: 16/05/2016.
- 85- AdviceSheet, "**Intranets**", National Centre for Technology in Education, november, 2008, on web site: <http://www.pdsttechnologyineducation.ie/en/Technology/Advice-Sheets/Intranets.pdf>, consulted on: 30/05/2016.

- 86- **Basic Network Concepts**, p.02, on web
site:<http://brweb.haltonrc.edu.on.ca/202204/ICE4/Networks/NetworkingConcepts.pdf>, consulted on: 30/05/2016.
- 89- Computer software "**Software: Systems and Application Software**" working paper on web
site:<https://mis.uhcl.edu/rob/Course/MIS/Lectures/Software.pdf>, consulted on: 01/06/2016.
- 90- Computer Studies, "**History and Evolution of Computers**", p.09, working paper on website
:http://gujarat-education.gov.in/textbook/Images/std9_sem_1/computer_studies9/chap2.pdf,
consulted on: 03.06.2016.
- 91- **Gestion du Domaine Public**, on web site: <https://annaba-port.com/domaine.php>, consulté le: 20-06-2019.
- 92- **Histoire de la ville du port**, on web site: <https://portdebejaia.dz/historique/>, Consulte le: 20-05-2019.
- 93- <http://smallbusiness.chron.com/advantages-computers-business-473.html>, consulted on: 03.06.2016.
- 94- <https://ifs.host.cs.st-andrews.ac.uk/Books/SE9/SampleChapters/PDF/Chap1-Introduction.pdf>, consulted on: 30/05/2016.
- 95- <https://www.igi-global.com/dictionary/electronic-organization-e-organization-model/9485>,
consulted on: 04-01-2019.
- 96- **Les Métiers du port**, on web site: <http://www.skikda-port.com/category/les-metiers-du-port/>, consulté le: 23-05-2019.
- 97- **Manutention et Acconage**, https://annaba-port.com/manut_accon.php, consulté le: 20-06-2019.
- 98- **Nos Activités**, on web site: <https://portdebejaia.dz/activites-du-epb/>, consulté le: 23-05-2019.
- 99- **Qui sommes-nous?**, on web site: <https://portdebejaia.dz/qui-sommes-nous/>, consulté le: 20-05-2019.
- 100- **Service Remorquage et Pilotage**, <https://annaba-port.com/remorquage.php>, consulté le: 20-06-2019.
- 101- **Situation géographique**, on web site: <https://portdebejaia.dz/situation-geographique/>,
consulté le: 20-05-2019.
- 102- **Sous-Secteur infrastructures maritimes**, on web site:
<http://www.mtp.gov.dz/fr/domaines-d-activite/3034-sous-secteur-infrastructures-maritimes.html>,
consulté le: 20 /05/2019.
- 103- **Statut Juridique**, on web site: <http://www.annaba-port.com/statut.php#>, consulté le: 26-05-2019.
- 104- **Vision, Missions et Valeurs**, On web site: <https://portdebejaia.dz/vision-missions-et-valeurs/>, consulté le: 20-05-2019.

الملاحقة

ملحق رقم 1: " خريطة توزيع الموانئ البحرية الجزائرية "

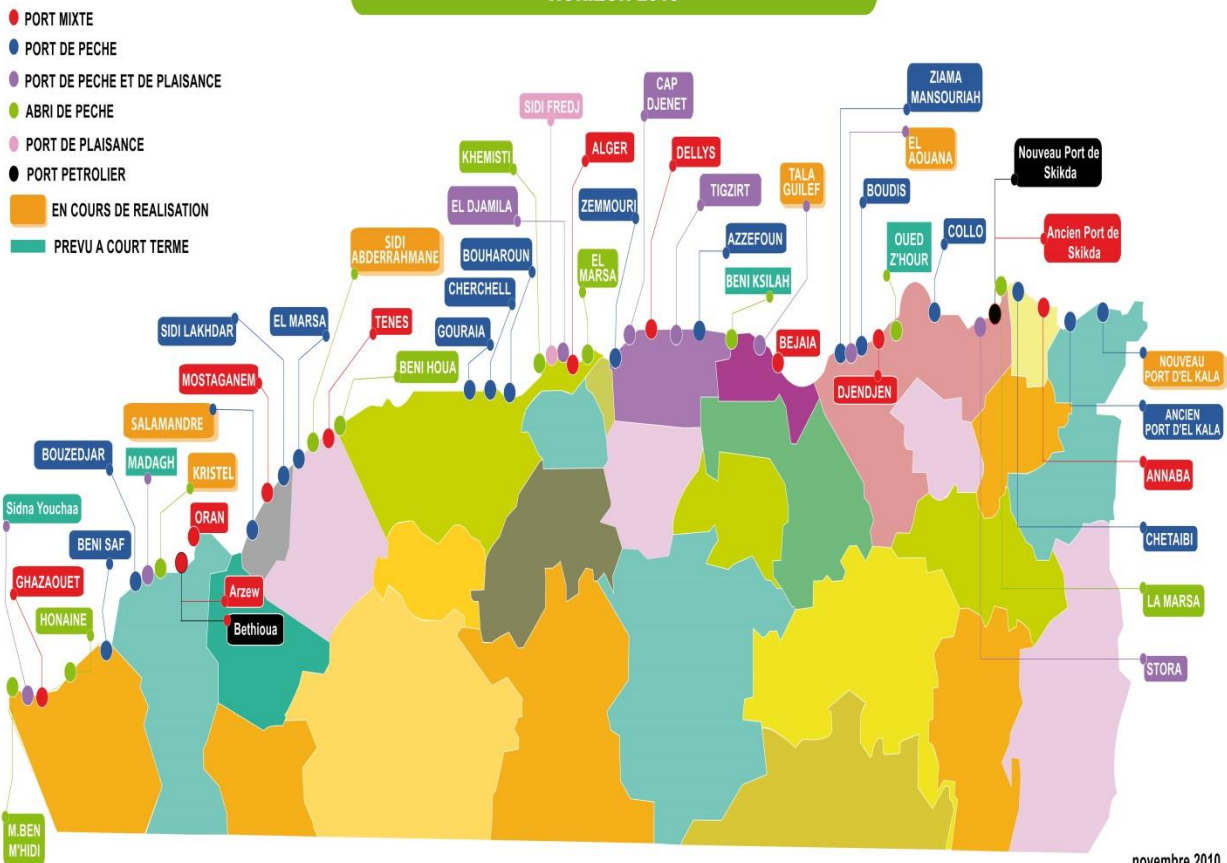


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الأشغال العمومية
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS



مديرية الهياكل الأساسية البحرية
Direction Des Infrastructures Maritimes

Localisation des ports Algériens HORIZON 2015



novembre 2010

ملحق رقم 2: "المخطط التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بحضارة EPAN"

Organigramme Hiérarchique

Conseil d'Administration

Président Directeur Général

Assistant Chargé de l'Organisation et du Développement Informatique

Secrétariat

Assistant Chargé de la Réglementation, des Affaires Juridiques et de l'Hygiène et Sécurité

Cellule Audit

Responsable Management Qualité

Directions Fonctionnelles

Directions Opérationnelles

Direction des Travaux et de la Maintenance

Direction Du
Domaine Portuaire

Direction Administration et
Ressources Humaines

Direction
Manutention et Acconage

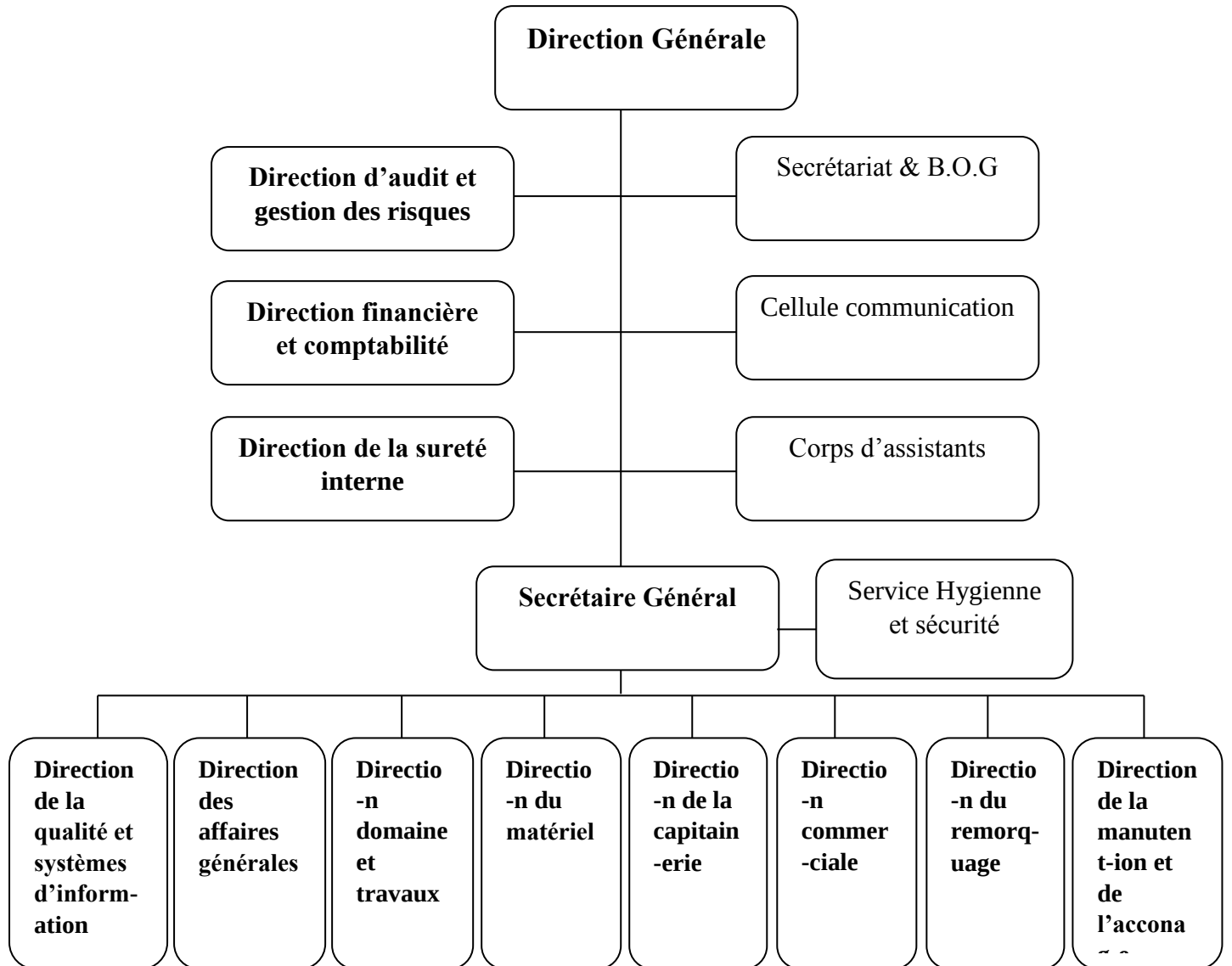
Direction Finances et
Comptabilité

Direction
Capitainerie

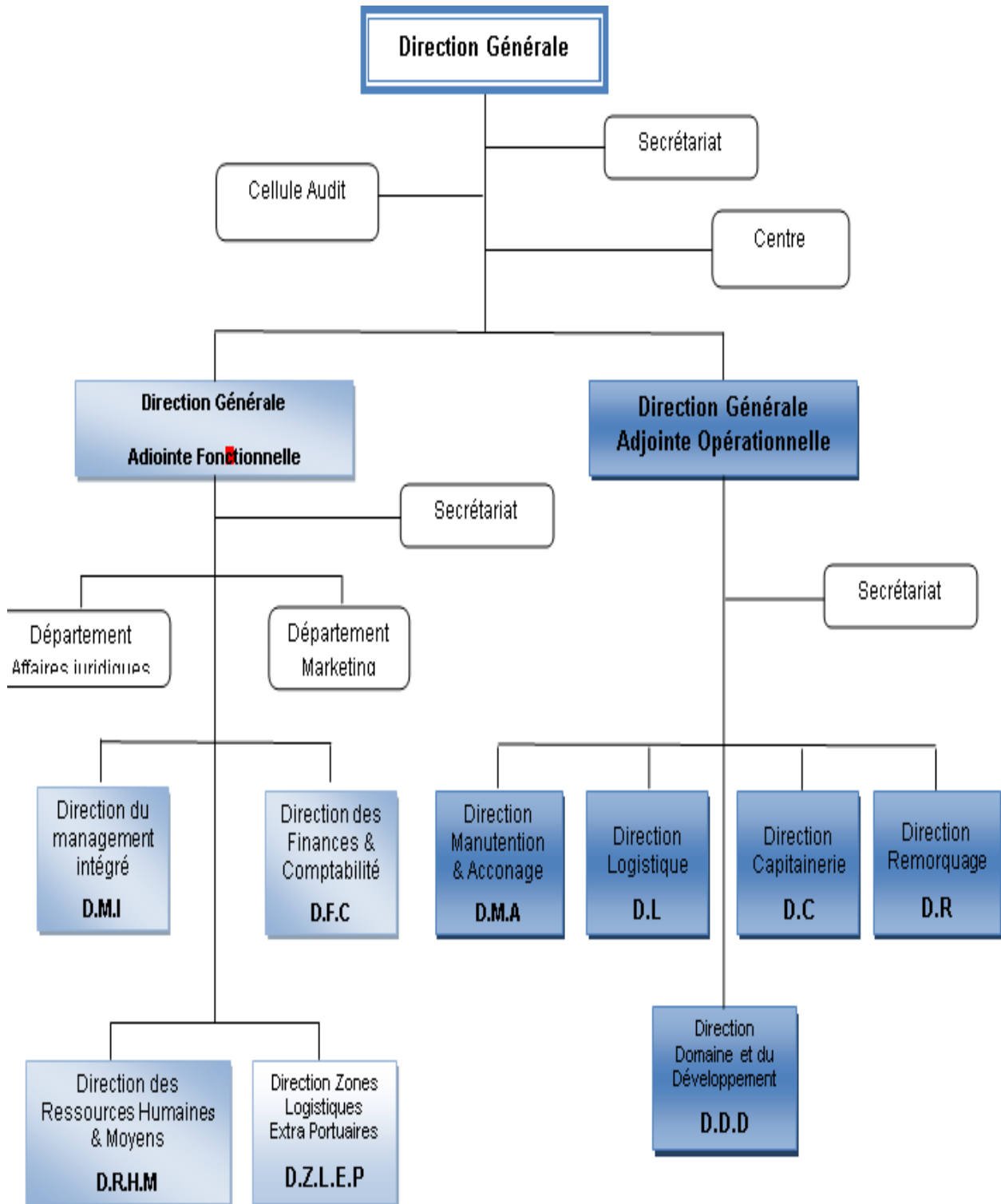
Direction
Commerciale

Bureau de Sureté Portuaire

ملحق رقم 3: " المخطط التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بـ EPS "



ملحق رقم 4: " المخطط التنظيمي لمؤسسة تسيير الموانئ البحرية بجهة EPB "



ملحق رقم 5: " قائمة المحكمين "

الجامعة	اسم المحكم
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور يوسف أبو فارة
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور صلاح صبري
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور شاهر عبيد
جامعة شقراء المملكة العربية السعودية	الدكتور علي باخيت الجعفري
جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	الدكتور حسن طيار
جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	الدكتور بوجعادة إلياس
المركز الجامعي ميله	الدكتور أبو بكر بوسالم

ملحق رقم 6: " الاستبيان "



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 01-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة

سيدتي، سيدي

بعد التحية والتقدير، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي تهدف إلى البحث عن دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي ببعض المؤسسات المينائية الجزائرية، من أجل تحضير الجانب التطبيقي لأطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، بالكلية المذكورة أعلاه.

أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمامنا ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وعليه أرجو من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم لملء هذا الاستمارة، ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها. مع شكري وتقديري لكم

الباحثة

شيلي إلهام

الجزء الأول: جزء خاص بالمتغيرات الشخصية، ويرجى وضع إشارة (x) أمام الاجابة المختارة.

1- الجنس : ذكر

☐

أنثى

☐

2- السن :

من 20 إلى 25 سنة	من 25 إلى 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	أكثر من 35 سنة
☐	☐	☐	☐

3- المستوى التعليمي

ثانوي فأقل	ليسانس	ماستر	اعلى من ماستر
☐	☐	☐	☐

4- المستوى الوظيفي

عون تنفيذ	متصرف تحكم	متصرف إداري	إطار
☐	☐	☐	☐

5- الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
☐	☐	☐	☐

الجزء الثاني: المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	إلى أي مدى تتوفر هذه المعايير في مؤسستكم؟
					1. أستخدم الحاسوب الآلي في اجراء المعاملات اليومية التي أقوم بها
					2. استطيع الاتصال بالوحدات المختلفة في المؤسسة من خلال شبكة الحاسوب الداخلية
					3. توفر لي المؤسسة جميع متطلبات الاتصال الخارجي من خلال شبكة الانترنت
					4. لدى مؤسستي موقع إلكتروني على شبكة الانترنت
					5. تعتمد مؤسستي على نظام البصمة الإلكترونية في الدخول والخروج (سجل الدوام)
					6. جميع الحركات التي أقوم بمعالجتها تأرشف إلكترونياً
					7. يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر في وضع خطط العمل
					8. استخدم وسائل الاتصال وخاصة البريد الإلكتروني بين العملاء والعاملين فيما بينهم
					9. أشعر أن استخدام التكنولوجيا في عملية يساهم في تقليل النفقات المالية
					10. تعتمد المؤسسة على تقديم خدمات إلكترونية للزبائن والعملاء
					11. استطيع انجاز بعض أعمال خارج أوقات العمل عبر موقع المؤسسة الإلكتروني
					12. وجود التخطيط الاستراتيجي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية
					13. أشعر بدعم وتشجيع الإدارة العليا للتحويل نحو أتمتة الأعمال
					14. أرغب في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستي
					15. تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة الإلكترونية والعمل على تحديثها
					16. تشركني المؤسسة في برامج تدريبية لتعزيز قدرتي على استخدام الحاسوب الآلي
					17. أتلقي حوافز مادية-معنوية جراء استخدامي لمفهوم الإدارة الإلكترونية
					18. تغيير وتوصيف الوظائف في المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية
					19. تخصص مؤسستي ميزانية كافية لتوفير عناصر الإدارة الإلكترونية
					20. توفر لي المؤسسة كتيبات خاصة بتعليمات العمل وفق نمط استخدام الإدارة الإلكترونية
					21. تعتمد المؤسسة على نظام التوثيق الإلكتروني لكافة الإجراءات الإدارية المتخذة بالمؤسسة
					22. تشركني إدارة المؤسسة في صنع القرار من خلال الشبكة الداخلية
					23. توفر المؤسسة الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال الإعلام الآلي
					24. الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية
					25. يوجد بالمؤسسة نظام رقابة إلكترونية لكافة العمليات الإدارية
					26. تعتمد المؤسسة على التنظيم الإلكتروني بدلا من التنظيم التقليدي

استخدامات أخرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة المينائية فضلا أذكرها:

.....

.....

.....

الجزء الثالث : المتغير التابع (تطوير الأداء التنظيمي)

الرقم	إلى أي مدى تتوفر هذه المعايير في شركتكم؟	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
الربحية						
1.	تستخدم المؤسسة آليات وعمليات لزيادة التدفقات المالية لها					
2.	تناسب حجم الأرباح المحققة مع توقعات مسيري المؤسسة					
3.	ربحية المؤسسة هي الأعلى مقارنة مع مستوى ربحية المؤسسات الأخرى في نفس المجال					
4.	تهتم المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة لزيادة ربحيتها					
5.	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات التشغيلية					
الحصة السوقية						
6.	تحرص المؤسسة على ارضاء زبائنها					
7.	تسعى المؤسسة على تعزيز حصتها السوقية					
8.	يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية ملائمة وسعر ملائم					
9.	تمتلك المؤسسة حصة سوقية أكبر مقارنة بحصة المؤسسة في نفس المجال					
10.	تستجيب المؤسسة لشكاوي العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير					
11.	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبات العملاء والزبائن مع الوقت المتاح لهم					
الرضا الوظيفي						
12.	أعتبر وظيفتي في المؤسسة شيئا مهما لي					
13.	لا أتغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى					
14.	لدي إحساس بالأمان تجاه عملي					
15.	تتوفر في مؤسستي درجة من التفاهم بيني وبين الرؤوسين					
16.	أشعر بأن الراتب الذي يعود على من عملي يرضى طموحاتي					
17.	أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترقية تخضع لمعايير واضحة					

18.	أشعر بدرجة معقولة عن الرضا عن وظيفي في المؤسسة				
الالتزام التنظيمي					
19.	مستعد (ة) لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمّر في العمل بالمؤسسة				
20.	أي تغيير لا يؤدي بالضرورة إلى ترك عملي بالمؤسسة				
21.	تتفق سياسة المؤسسة مع كل الأمور المتعلقة بالموظفين				
22.	أن ثقافتي وعاداتي تتفق مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة				
23.	مستعد لبدل كل الجهد في سبيل ناح المؤسسة				
24.	أشعر بالفخر أنني أعمل بمهده المؤسسة				
الإبداع والتجديد					
25.	تسعى الإدارة إلى تجسيد المعارف التي يملكها الموظفون إلى برامج تنفذ على أرض الواقع				
26.	تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا				
27.	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة لزيادة خدماتها				
28.	تسمح المؤسسة للموظفين بإظهار إبداعهم في العمل				
29.	تبحث المؤسسة عن أساليب جديدة ومبتكرة عن طريق المشاركة في الملتقيات والندوات الخارجية				

أساليب أخرى لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية، أذكرها:

.....

.....

ملحق رقم 7: " الخصائص السيكومترية لأداء قياس الدراسة (الصدق، الثبات)"

1- مخرجات الاتساق الداخلي للدراسة الميدانية

أ- مخرجات جدول الاتساق الداخلي لعبارات الإدارة الإلكترونية:

Corrélations

الإدارة الإلكترونية		
الإدارة_الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	250
العبارة 1	Corrélation de Pearson	,420**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,562**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,543**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,528**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,456**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,624**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,637**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,568**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 9	Corrélation de Pearson	,556**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 10	Corrélation de Pearson	,577**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250

العبارة 11	Corrélation de Pearson	,556**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,696**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,651**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,467**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,708**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 16	Corrélation de Pearson	,640**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 17	Corrélation de Pearson	,568**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,592**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,743**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,527**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 21	Corrélation de Pearson	,608**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,592**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 23	Corrélation de Pearson	,598**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250

العبارة 24	Corrélation de Pearson	,473**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 25	Corrélation de Pearson	,551**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 26	Corrélation de Pearson	,550**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ب- مخرجات جدول الاتساق الداخلي لعبارات الربحية:

Corrélations

الربحية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	250
العبارة 27	Corrélation de Pearson	,758**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 28	Corrélation de Pearson	,833**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 29	Corrélation de Pearson	,738**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 30	Corrélation de Pearson	,838**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 31	Corrélation de Pearson	,823**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ج- مخرجات جدول الاتساق الداخلي لعبارات الحصة السوقية:

Corrélations

		الحصة السوقية
الحصة السوقية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	250
العبارة 32	Corrélation de Pearson	,770**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 33	Corrélation de Pearson	,620**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 34	Corrélation de Pearson	,751**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 35	Corrélation de Pearson	,688**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 36	Corrélation de Pearson	,722**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 37	Corrélation de Pearson	,778**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

د- مخرجات جدول الاتساق الداخلي لعبارات الرضا الوظيفي:

Corrélations

		الرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	250
العبارة 38	Corrélation de Pearson	,705**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 39	Corrélation de Pearson	,706**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250

العبارة 40	Corrélation de Pearson	,703**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 41	Corrélation de Pearson	,716**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 42	Corrélation de Pearson	,709**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 43	Corrélation de Pearson	,624**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 44	Corrélation de Pearson	,715**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

هـ - مخرجات جدول الاتساق الداخلي لعبارات الإلتزام التنظيمي:

Corrélations

الإلتزام التنظيمي		
الإلتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	250
العبارة 45	Corrélation de Pearson	,726**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 46	Corrélation de Pearson	,770**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 47	Corrélation de Pearson	,736**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 48	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 49	Corrélation de Pearson	,575**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 50	Corrélation de Pearson	,613**
	Sig. (bilatérale)	0,000

N	250
---	-----

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

و- مخرجات جدول الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع والتجديد:

Corrélations

الإبداع_التجديد		1
الإبداع_التجديد	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
	N	250
العبارة 51	Corrélation de Pearson	,757**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 52	Corrélation de Pearson	,834**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 53	Corrélation de Pearson	,868**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 54	Corrélation de Pearson	,888**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250
العبارة 55	Corrélation de Pearson	,852**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	250

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2- مخرجات معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة الميدانية

أ- مخرجات معامل الثبات ألفا كرونباخ للإدارة الإلكترونية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,919	26

ب- مخرجات معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداء التنظيمي وأبعاده:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,851	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,813	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,819	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,784	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,896	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,927	29

ج- مخرجات معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل: Statistiques de fiabilité:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
945	55

3- مخرجات اختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية التوزيع للدراسة الميدانية

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov^a

Statistiques		Ddl	Sig.
الإدارة_الإلكترونية	0,085	250	0,000
الربحية	0,205	250	0,000
الحصة_السوقية	0,117	250	0,000
الرضا_الوظيفي	0,102	250	0,000
الإلتزام_التنظيمي	0,121	250	0,000
الإبداع_التجديد	0,159	250	0,000
الأداء_التنظيمي	0,105	250	0,000

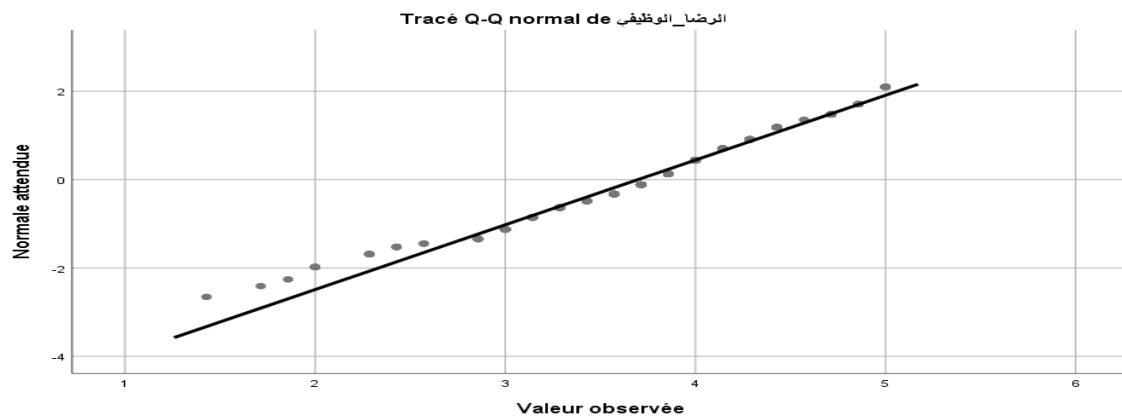
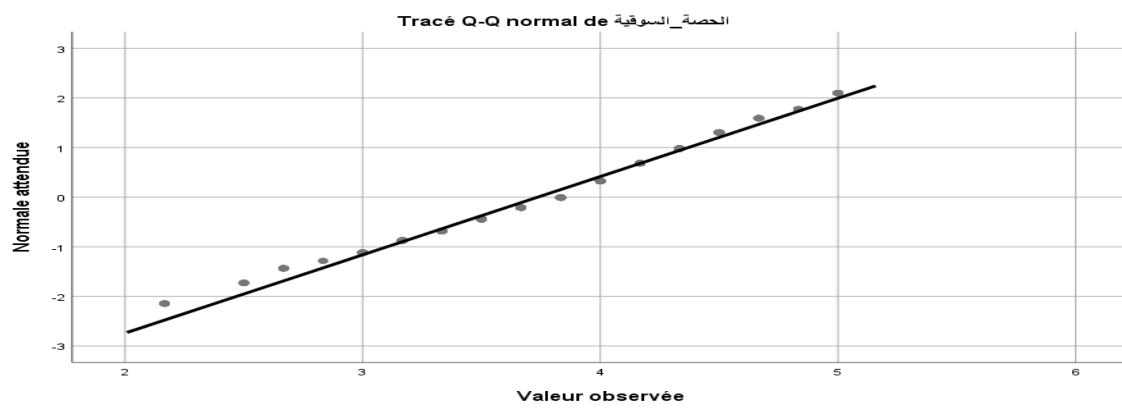
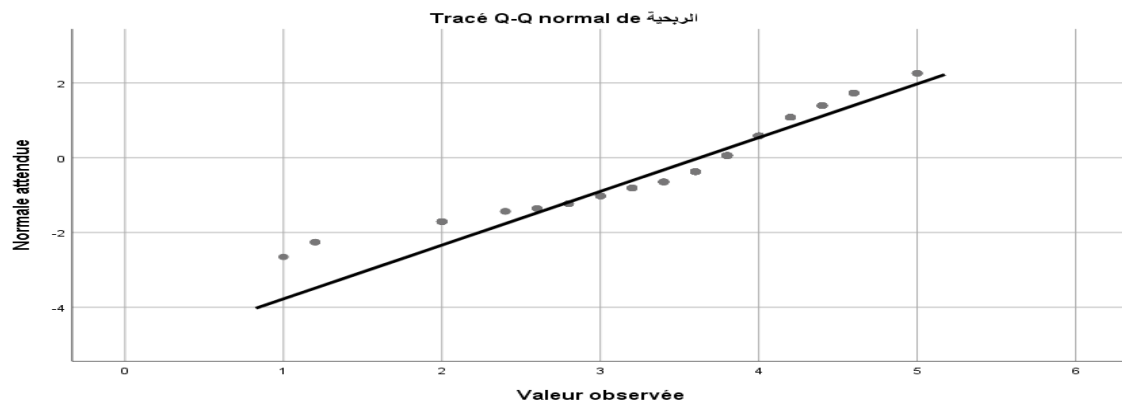
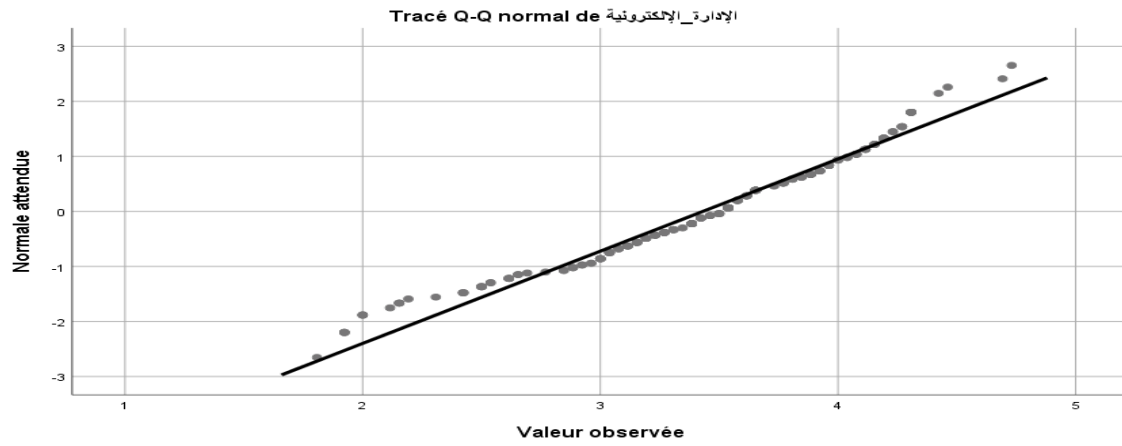
a. Correction de signification de Lilliefors

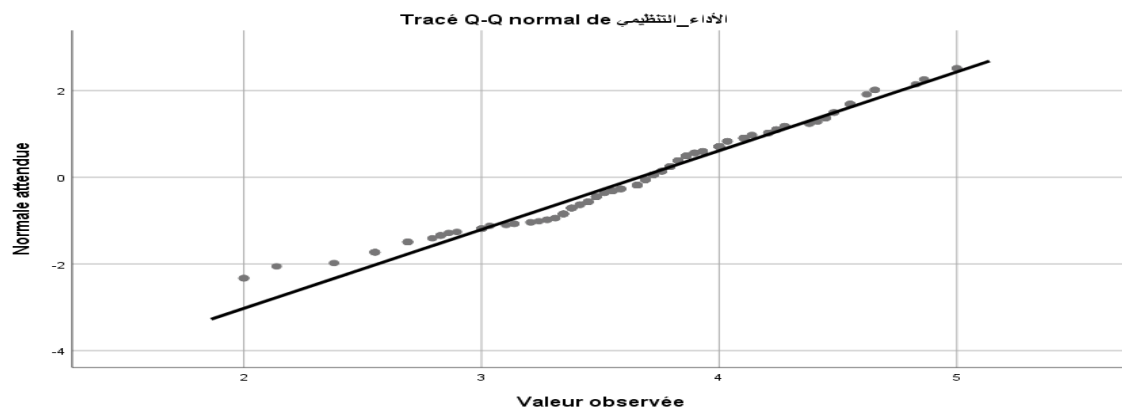
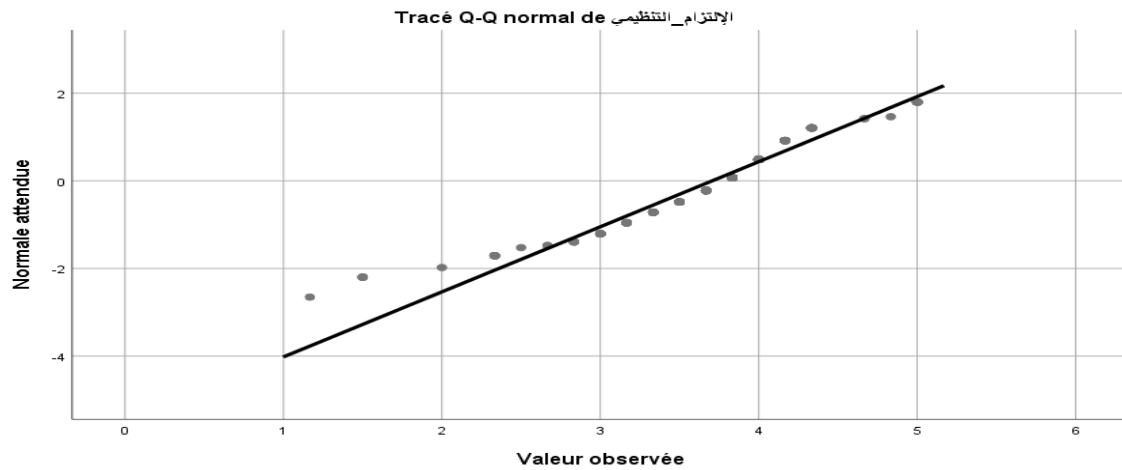
Tests de normalité

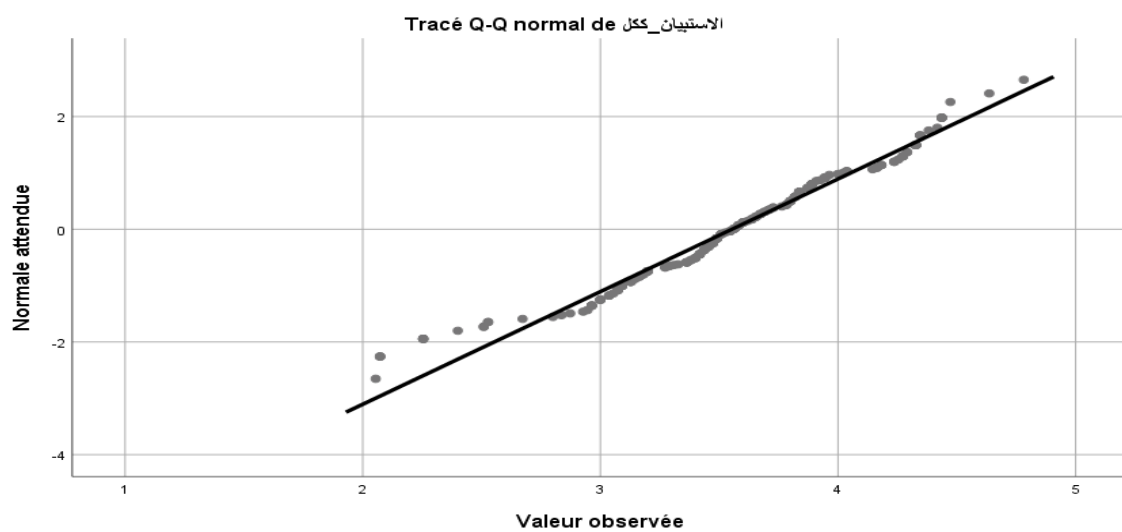
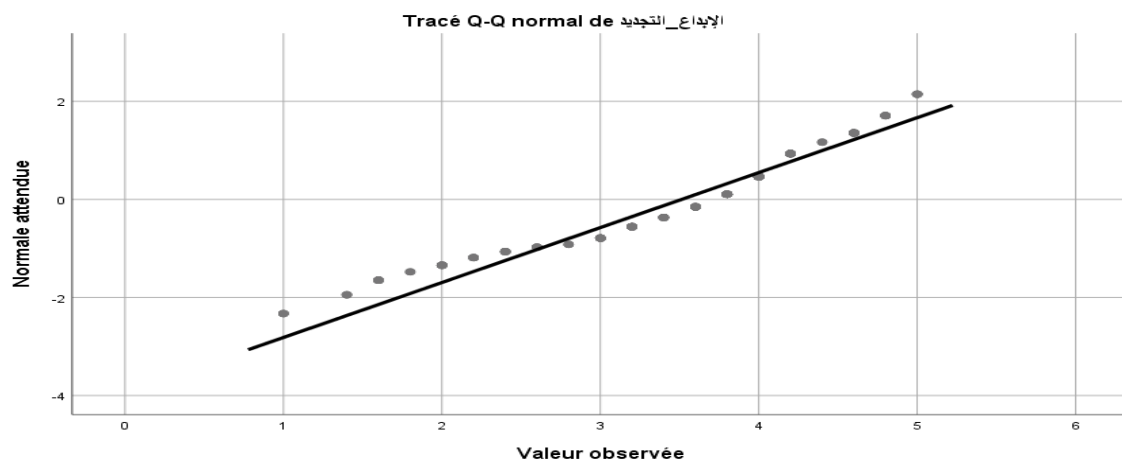
Kolmogorov-Smirnov^a

Statistiques		Ddl	Sig.
الاستبيان_ككل	0,084	250	0,000

a. Correction de signification de Lilliefors







ملحق رقم 8: "مخرجات بيانات المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة (التحولات المطلوبة والنسب

النوعية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	148	59,2	59,2	59,2
	أنثى	102	40,8	40,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20-25 سنة	8	3,2	3,2	3,2
	من 25-30 سنة	34	13,6	13,6	16,8
	من 30-35 سنة	84	33,6	33,6	50,4
	أكثر من 35 سنة	124	49,6	49,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	43	17,2	17,2	17,2
	ليسانس	109	43,6	43,6	60,8
	ماجستير	71	28,4	28,4	89,2
	أعلى من ماجستير	27	10,8	10,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

المستوى_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	32	12,8	12,8	12,8
	عون تحكم	47	18,8	18,8	31,6
	متصرف إداري	50	20,0	20,0	51,6
	متصرف رئيسي	121	48,4	48,4	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	69	27,6	27,6	27,6
	من 5 إلى 10 سنوات	49	19,6	19,6	47,2
	من 10 إلى 15 سنة	58	23,2	23,2	70,4
	أكثر من 15 سنة	71	28,4	28,4	98,8
	5,00	3	1,2	1,2	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

ملحق رقم 9: "مخرجات تحليل مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 1	250	4,0880	0,91849
العبارة 2	250	3,5440	1,16512
العبارة 3	250	3,2120	1,13322
العبارة 4	250	4,0240	0,93537
العبارة 5	250	3,9040	1,04073
العبارة 6	250	3,3360	1,07878
العبارة 7	250	3,6520	0,98732
العبارة 8	250	3,5160	0,99887
العبارة 9	250	3,9360	0,94630
العبارة 10	250	3,4680	1,10901
العبارة 11	250	2,7880	1,15429
العبارة 12	250	3,1960	1,08549
العبارة 13	250	3,3240	1,02333
العبارة 14	250	3,9160	0,88548
العبارة 15	250	3,7520	0,88409
العبارة 16	250	3,3400	1,10875
العبارة 17	250	2,9200	1,16922
العبارة 18	250	3,1160	1,00528
العبارة 19	250	3,4400	0,95606
العبارة 20	250	3,0880	0,99004
العبارة 21	250	3,3160	1,07179
العبارة 22	250	3,1640	1,04569
العبارة 23	250	3,4080	1,04206
العبارة 24	250	3,2520	0,97174
العبارة 25	250	3,2680	1,08113
العبارة 26	250	3,2480	1,09878
الإدارة الإلكترونية	250	3,4314	0,59673
N valide (liste)	250		

ملحق رقم 10: "مخرجات تحليل مستوى تطبيق الأداء التنظيمي"

الربحية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 27	250	3,8560	0,76787
العبارة 28	250	3,6440	0,78468
العبارة 29	250	3,3280	1,01614
العبارة 30	250	3,7840	0,87430
العبارة 31	250	3,5200	0,92359
الربحية	250	3,6264	0,69544
N valide (liste)	250		

الحصة السوقية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 32	250	3,8640	0,96396
العبارة 33	250	3,9800	0,83810
العبارة 34	250	3,7720	0,77097
العبارة 35	250	3,5200	0,93224
العبارة 36	250	3,6560	0,94935
العبارة 37	250	3,6280	0,81256
الحصة السوقية	250	3,7367	0,63345
N valide (liste)	250		

الرضا الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 38	250	4,0960	0,86822
العبارة 39	250	4,1080	0,92724
العبارة 40	250	3,8160	0,92171
العبارة 41	250	3,6920	0,92984
العبارة 42	250	3,4320	1,05157
العبارة 43	250	3,1960	1,13257
العبارة 44	250	3,5440	1,03748
الرضا الوظيفي	250	3,6977	0,68204
N valide (liste)	250		

الالتزام التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 45	250	3,5400	1,13382
العبارة 46	250	3,7240	0,90059
العبارة 47	250	3,5360	1,06454
العبارة 48	250	3,6800	0,86984
العبارة 49	250	3,9160	0,92540
العبارة 50	250	3,8400	0,89980
الإلتزام التنظيمي	250	3,7060	0,67308
N valide (liste)	250		

الإبداع والتجديد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 51	250	3,5080	1,03839
العبارة 52	250	3,4480	1,04098
العبارة 53	250	3,5400	1,09783
العبارة 54	250	3,3880	1,11824
العبارة 55	250	3,6800	1,01079
الإبداع والتجديد	250	3,5128	0,89222
N valide (liste)	250		

الأداء التنظيمي ككل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإدارة الإلكترونية	250	3,4314	0,59673
الأداء التنظيمي	250	3,6633	0,54988
الاستبيان ككل	250	3,5537	0,50019
N valide (liste)	250		

ملحق رقم 11: "مخرجات اختبار فرضيات الدراسة الميدانية"

1- مخرجات اختبار الفرضيات الفرعية

أ- مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإدارة_الإلكترونية	250	3,4314	0,59673	0,03774

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0					
				Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur Supérieur
الإدارة_الإلكترونية	90,920	249	0,000	3,43138	3,3571 3,5057

ب- مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء_التنظيمي	250	3,6633	0,54988	0,03478

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0					
				Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur Supérieur
الأداء_التنظيمي	105,335	249	0,000	3,66331	3,5948 3,7318

ج- مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Corrélations

		الإدارة_الإلكترونية	الربحية
الإدارة_الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,431**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	250	250
الربحية	Corrélation de Pearson	,431**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	

N	250	250
---	-----	-----

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارة_الإلكترونية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الربحية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,431 ^a	0,186	0,183	0,62869

a. Prédictors : (Constante), الإدارة_الإلكترونية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	22,402	1	22,402	56,678	,000 ^b
de Student	98,023	248	0,395		
Total	120,426	249			

a. Variable dépendante : الربحية

b. Prédictors : (Constante), الإدارة_الإلكترونية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,902	0,233		8,178	0,000
الإدارة_الإلكترونية	0,503	0,067	0,431	7,528	0,000

a. Variable dépendante : الربحية

د- مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Corrélations

		الإدارة الإلكترونية	الحصة السوقية
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,427**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	250	250
الحصة السوقية	Corrélation de Pearson	,427**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	250	250

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارة الإلكترونية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الحصة السوقية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,427 ^a	0,182	0,179	0,57404

a. Prédictors : (Constante), الإدارة الإلكترونية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	18,192	1	18,192	55,207	,000 ^b
de Student	81,722	248	0,330		
Total	99,914	249			

a. Variable dépendante : الحصة السوقية

b. Prédictors : (Constante), الإدارة الإلكترونية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	T	
1 (Constante)	2,182	0,212		10,279	0,000
الإدارة الإلكترونية	0,453	0,061	0,427	7,430	0,000

a. Variable dépendante : الحصة السوقية

هـ - مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Corrélations

		الإدارة الإلكترونية	الرضا الوظيفي
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,462**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	250	250
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,462**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	250	250

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارة الإلكترونية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,462 ^a	0,213	0,210	0,60610

a. Prédictors : (Constante), الإدارة الإلكترونية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	24,723	1	24,723	67,300	,000 ^b
de Student	91,106	248	0,367		
Total	115,829	249			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), الإدارة الإلكترونية

Coefficients^a

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constante)	1,886	0,224		8,412	0,000
الإدارة الإلكترونية	0,528	0,064	0,462	8,204	0,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

و- مخرجات اختبار الفرضية الفرعية السادسة

Corrélations

		الإدارة الإلكترونية	الإلتزام التنظيمي
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,323**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	250	250
الإلتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,323**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	250	250

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارة الإلكترونية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,323 ^a	0,104	0,100	0,63839

a. Prédictors : (Constante), الإدارة الإلكترونية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,736	1	11,736	28,797	,000 ^b
de Student	101,072	248	0,408		
Total	112,808	249			

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), الإدارة الإلكترونية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	2,458	0,236		10,409	0,000
الإدارة الإلكترونية	0,364	0,068	0,323	5,366	0,000

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

ح- مخرجات اختبار الفرضية الفرعية السابعة

Corrélations

		الإدارة الإلكترونية	الإبداع التجديدي
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,405**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	250	250
الإبداع التجديدي	Corrélation de Pearson	,405**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	250	250

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارة الإلكترونية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الإبداع التجديدي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,405 ^a	0,164	0,161	0,81731

a. Prédictors : (Constante), الإدارة الإلكترونية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	32,556	1	32,556	48,737	,000 ^b
de Student	165,663	248	0,668		
Total	198,219	249			

a. Variable dépendante : الإبداع التجديدي

b. Prédictors : (Constante), الإدارة الإلكترونية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,434	0,302		4,742	0,000
الإدارة الإلكترونية	0,606	0,087	0,405	6,981	0,000

a. Variable dépendante : الإبداع التجديدي

ط- مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

- الجنس ومتغيرات الدراسة

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإدارة_الإلكترونية	148	3,4202	0,59689	0,04906
أنثى	102	3,4476	0,59907	0,05932
الربحية	148	3,5757	0,69787	0,05736
أنثى	102	3,7000	0,68866	0,06819
الحصة_السوقية	148	3,7218	0,62976	0,05177
أنثى	102	3,7582	0,64128	0,06350
الرضا_الوظيفي	148	3,5743	0,75583	0,06213
أنثى	102	3,8768	0,51056	0,05055
الإلتزام_التنظيمي	148	3,6869	0,71690	0,05893
أنثى	102	3,7337	0,60628	0,06003
الإبداع_التجديد	148	3,4662	0,99095	0,08146
أنثى	102	3,5804	0,72495	0,07178
الاستبيان_ككل	148	3,5201	0,54970	0,04519
أنثى	102	3,6023	0,41591	0,04118

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilaté ral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérie ur
الإدارة_الإلكترونية	Hypothèse de varianc es égales	0,019	0,890	-0,356	248	0,722	-0,02737	0,07693	-0,17888	0,12415
	Hypothèse de varianc es inégale s			-0,356	216,766	0,723	-0,02737	0,07698	-0,17909	0,12436
الربحية	Hypothèse de varianc es égales	0,010	0,921	-1,392	248	0,165	-0,12432	0,08933	-0,30026	0,05161
	Hypothèse de varianc es			-1,395	219,137	0,164	-0,12432	0,08911	-0,29994	0,05129

	inégales									
الحصة_السوقية	Hypothèse de variances égales	0,210	0,647	-0,445	248	0,657	-0,03632	0,08165	-0,19714	0,12449
	Hypothèse de variances inégales			-0,443	214,708	0,658	-0,03632	0,08192	-0,19780	0,12515
الرضا_الوظيفي	Hypothèse de variances égales	14,799	0,000	-3,524	248	0,001	-0,30243	0,08582	-0,47147	-0,13339
	Hypothèse de variances inégales			-3,776	247,918	0,000	-0,30243	0,08010	-0,46019	-0,14467
الإلتزام_التنظيمي	Hypothèse de variances égales	0,679	0,411	-0,539	248	0,591	-0,04672	0,08674	-0,21757	0,12412
	Hypothèse de variances inégales			-0,555	237,752	0,579	-0,04672	0,08412	-0,21244	0,11899
الإبداع_التجديد	Hypothèse de variances égales	12,471	0,000	-0,994	248	0,321	-0,11418	0,11482	-0,34032	0,11197
	Hypothèse de variances inégales			-1,052	247,088	0,294	-0,11418	0,10857	-0,32802	0,09967
الاستبيان_ككل	Hypothèse de variances égales	4,229	0,041	-1,278	248	0,202	-0,08217	0,06429	-0,20879	0,04445
	Hypothèse de variances inégales			-1,344	245,801	0,180	-0,08217	0,06114	-0,20259	0,03825

- السن ومتغيرات الدراسة

ANOVA

Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
------------------	-----	-------------	---	------

الإدارة_الإلكترونية	Intergroupes	0,773	3	0,258	0,721	0,540
	Intragroupes	87,894	246	0,357		
	Total	88,666	249			
الربحية	Intergroupes	1,730	3	0,577	1,195	0,312
	Intragroupes	118,696	246	0,483		
	Total	120,426	249			
الحصة_السوقية	Intergroupes	3,787	3	1,262	3,230	0,023
	Intragroupes	96,127	246	0,391		
	Total	99,914	249			
الرضا_الوظيفي	Intergroupes	5,571	3	1,857	4,143	0,007
	Intragroupes	110,259	246	0,448		
	Total	115,829	249			
الالتزام_التنظيمي	Intergroupes	5,652	3	1,884	4,325	0,005
	Intragroupes	107,155	246	0,436		
	Total	112,808	249			
الإبداع_التجديد	Intergroupes	5,316	3	1,772	2,260	0,082
	Intragroupes	192,903	246	0,784		
	Total	198,219	249			
الاستبيان_ككل	Intergroupes	2,048	3	0,683	2,788	0,041
	Intragroupes	60,250	246	0,245		
	Total	62,298	249			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

LSD

Variable dépendante			Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
الإدارة_الإلكترونية	من 25-20 سنة	من 30-25 سنة	0,33117	0,23488	0,160	-0,1315	0,7938
		من 35-30 سنة	0,22092	0,22117	0,319	-0,2147	0,6565
		أكثر من 35 سنة	0,23713	0,21804	0,278	-0,1923	0,6666
	من 30-25 سنة	من 25-20 سنة	-0,33117	0,23488	0,160	-0,7938	0,1315
		من 35-30 سنة	-0,11024	0,12150	0,365	-0,3496	0,1291
		أكثر من 35 سنة	-0,09404	0,11571	0,417	-0,3220	0,1339
	من 35-30 سنة	من 25-20 سنة	-0,22092	0,22117	0,319	-0,6565	0,2147
		من 30-25 سنة	0,11024	0,12150	0,365	-0,1291	0,3496
		أكثر من 35 سنة	0,01620	0,08447	0,848	-0,1502	0,1826
	أكثر من 35 سنة	من 25-20 سنة	-0,23713	0,21804	0,278	-0,6666	0,1923
		من 30-25 سنة	0,09404	0,11571	0,417	-0,1339	0,3220
		من 35-30 سنة	-0,01620	0,08447	0,848	-0,1826	0,1502
الربحية	من 25-20 سنة	من 30-25 سنة	0,42794	0,27295	0,118	-0,1097	0,9656

		من 35-30 سنة	0,28690	0,25702	0,265	-0,2193	0,7931
		أكثر من 35 سنة	0,39113	0,25338	0,124	-0,1080	0,8902
		من 30-25 سنة					
		من 25-20 سنة	-0,42794	0,27295	0,118	-0,9656	0,1097
		من 35-30 سنة	-0,14104	0,14119	0,319	-0,4191	0,1371
		أكثر من 35 سنة	-0,03681	0,13447	0,785	-0,3017	0,2280
		من 35-30 سنة	-0,28690	0,25702	0,265	-0,7931	0,2193
		من 30-25 سنة	0,14104	0,14119	0,319	-0,1371	0,4191
		أكثر من 35 سنة	0,10422	0,09816	0,289	-0,0891	0,2976
		أكثر من 35 سنة	-0,39113	0,25338	0,124	-0,8902	0,1080
		من 30-25 سنة	0,03681	0,13447	0,785	-0,2280	0,3017
		من 35-30 سنة	-0,10422	0,09816	0,289	-0,2976	0,0891
الحصة_ السوقية	من 25-20 سنة	من 30-25 سنة	,49142*	0,24564	0,047	0,0076	0,9752
		من 35-30 سنة	0,23710	0,23129	0,306	-0,2185	0,6927
		أكثر من 35 سنة	0,44556	0,22803	0,052	-0,0036	0,8947
	من 30-25 سنة	من 25-20 سنة	-,49142*	0,24564	0,047	-0,9752	-0,0076
		من 35-30 سنة	-,25432*	0,12706	0,046	-0,5046	-0,0040
		أكثر من 35 سنة	-0,04586	0,12101	0,705	-0,2842	0,1925
	من 35-30 سنة	من 25-20 سنة	-0,23710	0,23129	0,306	-0,6927	0,2185
		من 30-25 سنة	,25432*	0,12706	0,046	0,0040	0,5046
		أكثر من 35 سنة	,20846*	0,08834	0,019	0,0345	0,3825
	أكثر من 35 سنة	من 25-20 سنة	-0,44556	0,22803	0,052	-0,8947	0,0036
		من 30-25 سنة	0,04586	0,12101	0,705	-0,1925	0,2842
		من 35-30 سنة	-,20846*	0,08834	0,019	-0,3825	-0,0345
الرضا_ الوظيفي	من 25-20 سنة	من 30-25 سنة	,77731*	0,26307	0,003	0,2591	1,2955
		من 35-30 سنة	,66156*	0,24771	0,008	0,1737	1,1495
		أكثر من 35 سنة	,81221*	0,24421	0,001	0,3312	1,2932
	من 30-25 سنة	من 25-20 سنة	-,77731*	0,26307	0,003	-1,2955	-0,2591
		من 35-30 سنة	-0,11575	0,13608	0,396	-0,3838	0,1523
		أكثر من 35 سنة	0,03490	0,12960	0,788	-0,2204	0,2902
	من 35-30 سنة	من 25-20 سنة	-,66156*	0,24771	0,008	-1,1495	-0,1737
		من 30-25 سنة	0,11575	0,13608	0,396	-0,1523	0,3838
		أكثر من 35 سنة	0,15065	0,09461	0,113	-0,0357	0,3370
	أكثر من 35 سنة	من 25-20 سنة	-,81221*	0,24421	0,001	-1,2932	-0,3312
		من 30-25 سنة	-0,03490	0,12960	0,788	-0,2902	0,2204
		من 35-30 سنة	-0,15065	0,09461	0,113	-0,3370	0,0357
الإلتزام_ التنظيمي	من 25-20 سنة	من 30-25 سنة	,79412*	0,25935	0,002	0,2833	1,3049
		من 35-30 سنة	,62698*	0,24420	0,011	0,1460	1,1080
		أكثر من 35 سنة	,79032*	0,24075	0,001	0,3161	1,2645
		من 30-25 سنة	-,79412*	0,25935	0,002	-1,3049	-0,2833

		من 35-30 سنة	-0,16713	0,13415	0,214	-0,4314	0,0971
		أكثر من 35 سنة	-0,00380	0,12777	0,976	-0,2555	0,2479
	من 35-30 سنة	من 25-20 سنة	*,62698	0,24420	0,011	-1,1080	-0,1460
		من 30-25 سنة	0,16713	0,13415	0,214	-0,0971	0,4314
		أكثر من 35 سنة	0,16334	0,09327	0,081	-0,0204	0,3470
		من 25-20 سنة	*,79032	0,24075	0,001	-1,2645	-0,3161
	أكثر من 35 سنة	من 30-25 سنة	0,00380	0,12777	0,976	-0,2479	0,2555
		من 35-30 سنة	-0,16334	0,09327	0,081	-0,3470	0,0204
		من 25-20 سنة	0,67353	0,34797	0,054	-0,0119	1,3589
		من 35-30 سنة	0,53810	0,32765	0,102	-0,1073	1,1835
الإبداع_التجديد	من 35-30 سنة	أكثر من 35 سنة	*,73548	0,32302	0,024	0,0992	1,3717
		من 25-20 سنة	-0,67353	0,34797	0,054	-1,3589	0,0119
		من 35-30 سنة	-0,13543	0,18000	0,453	-0,4900	0,2191
		أكثر من 35 سنة	0,06195	0,17143	0,718	-0,2757	0,3996
	من 30-25 سنة	من 25-20 سنة	-0,53810	0,32765	0,102	-1,1835	0,1073
		من 30-25 سنة	0,13543	0,18000	0,453	-0,2191	0,4900
		أكثر من 35 سنة	0,19739	0,12514	0,116	-0,0491	0,4439
		من 25-20 سنة	*,73548	0,32302	0,024	-1,3717	-0,0992
	أكثر من 35 سنة	من 30-25 سنة	-0,06195	0,17143	0,718	-0,3996	0,2757
		من 35-30 سنة	-0,19739	0,12514	0,116	-0,4439	0,0491
الاستبيان_ككل	من 25-20 سنة	من 30-25 سنة	*,49586	0,19447	0,011	0,1128	0,8789
		من 35-30 سنة	0,35790	0,18311	0,052	-0,0028	0,7186
		أكثر من 35 سنة	*,45271	0,18053	0,013	0,0971	0,8083
		من 25-20 سنة	*,49586	0,19447	0,011	-0,8789	-0,1128
	من 30-25 سنة	من 35-30 سنة	-0,13796	0,10059	0,171	-0,3361	0,0602
		أكثر من 35 سنة	-0,04314	0,09581	0,653	-0,2318	0,1456
		من 25-20 سنة	-0,35790	0,18311	0,052	-0,7186	0,0028
		من 30-25 سنة	0,13796	0,10059	0,171	-0,0602	0,3361
	من 35-30 سنة	أكثر من 35 سنة	0,09481	0,06993	0,176	-0,0429	0,2326
		من 25-20 سنة	*,45271	0,18053	0,013	-0,8083	-0,0971
	أكثر من 35 سنة	من 30-25 سنة	0,04314	0,09581	0,653	-0,1456	0,2318
		من 35-30 سنة	-0,09481	0,06993	0,176	-0,2326	0,0429

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

- المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	6,987	3	2,329	7,014	0,000
Intragruppes	81,679	246	0,332		
Total	88,666	249			

الربحية	Intergroupes	6,402	3	2,134	4,604	0,004
	Intragroupes	114,024	246	0,464		
	Total	120,426	249			
الحصة_السوقية	Intergroupes	5,021	3	1,674	4,339	0,005
	Intragroupes	94,893	246	0,386		
	Total	99,914	249			
الرضا_الوظيفي	Intergroupes	5,815	3	1,938	4,334	0,005
	Intragroupes	110,014	246	0,447		
	Total	115,829	249			
الإلتزام_التنظيمي	Intergroupes	4,172	3	1,391	3,149	0,026
	Intragroupes	108,635	246	0,442		
	Total	112,808	249			
الإبداع_التجديد	Intergroupes	23,787	3	7,929	11,182	0,000
	Intragroupes	174,432	246	0,709		
	Total	198,219	249			
الاستبيان_ككل	Intergroupes	6,139	3	2,046	8,964	0,000
	Intragroupes	56,159	246	0,228		
	Total	62,298	249			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

LSD

Variable dépendante			Différenc e moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieur e	Borne supérieure
الإدارة_الإلكترونية	ثانوي فأقل	ليسانس	0,01934	0,10377	0,852	-0,1850	0,2237
		ماستر	,23774*	0,11135	0,034	0,0184	0,4571
		أعلى من ماستر	-,34950*	0,14149	0,014	-0,6282	-0,0708
	ليسانس	ثانوي فأقل	-0,01934	0,10377	0,852	-0,2237	0,1850
		ماستر	,21839*	0,08788	0,014	0,0453	0,3915
		أعلى من ماستر	-,36884*	0,12387	0,003	-0,6128	-0,1249
	ماستر	ثانوي فأقل	-,23774*	0,11135	0,034	-0,4571	-0,0184
		ليسانس	-,21839*	0,08788	0,014	-0,3915	-0,0453
		أعلى من ماستر	-,58724*	0,13028	0,000	-0,8438	-0,3306
	أعلى من ماستر	ثانوي فأقل	,34950*	0,14149	0,014	0,0708	0,6282
		ليسانس	,36884*	0,12387	0,003	0,1249	0,6128
		ماستر	,58724*	0,13028	0,000	0,3306	0,8438
الربحية	ثانوي فأقل	ليسانس	-0,08278	0,12260	0,500	-0,3243	0,1587
		ماستر	,27088*	0,13156	0,041	0,0118	0,5300

	ليسانس	أعلى من ماستر	-0,14884	0,16717	0,374	-0,4781	0,1804
		ثانوي فأقل	0,08278	0,12260	0,500	-0,1587	0,3243
		ماستر	,35366*	0,10383	0,001	0,1492	0,5582
	ماستر	أعلى من ماستر	-0,06606	0,14635	0,652	-0,3543	0,2222
		ثانوي فأقل	-,27088*	0,13156	0,041	-0,5300	-0,0118
		ليسانس	-,35366*	0,10383	0,001	-0,5582	-0,1492
	أعلى من ماستر	أعلى من ماستر	-,41972*	0,15393	0,007	-0,7229	-0,1165
		ثانوي فأقل	0,14884	0,16717	0,374	-0,1804	0,4781
		ليسانس	0,06606	0,14635	0,652	-0,2222	0,3543
الحصة السوقية	ثانوي فأقل	ماستر	,41972*	0,15393	0,007	0,1165	0,7229
		ليسانس	-0,02013	0,11185	0,857	-0,2404	0,2002
		ماستر	0,21274	0,12002	0,078	-0,0236	0,4491
	ليسانس	أعلى من ماستر	-0,26500	0,15250	0,084	-0,5654	0,0354
		ثانوي فأقل	0,02013	0,11185	0,857	-0,2002	0,2404
		ماستر	,23287*	0,09472	0,015	0,0463	0,4194
	ماستر	أعلى من ماستر	-0,24487	0,13351	0,068	-0,5078	0,0181
		ثانوي فأقل	-0,21274	0,12002	0,078	-0,4491	0,0236
		ليسانس	-,23287*	0,09472	0,015	-0,4194	-0,0463
	أعلى من ماستر	أعلى من ماستر	-,47774*	0,14043	0,001	-0,7543	-0,2012
		ثانوي فأقل	0,26500	0,15250	0,084	-0,0354	0,5654
		ليسانس	0,24487	0,13351	0,068	-0,0181	0,5078
		ماستر	,47774*	0,14043	0,001	0,2012	0,7543
		ليسانس	-0,19409	0,12043	0,108	-0,4313	0,0431
		ماستر	0,17089	0,12922	0,187	-0,0836	0,4254
الرضا الوظيفي	ثانوي فأقل	أعلى من ماستر	-0,03531	0,16421	0,830	-0,3587	0,2881
		ليسانس	0,19409	0,12043	0,108	-0,0431	0,4313
		ماستر	,36498*	0,10199	0,000	0,1641	0,5659
	ليسانس	أعلى من ماستر	0,15878	0,14376	0,270	-0,1244	0,4419
		ثانوي فأقل	-0,17089	0,12922	0,187	-0,4254	0,0836
		ليسانس	-,36498*	0,10199	0,000	-0,5659	-0,1641
	ماستر	أعلى من ماستر	-0,20620	0,15120	0,174	-0,5040	0,0916
		ثانوي فأقل	0,03531	0,16421	0,830	-0,2881	0,3587
		ليسانس	-0,15878	0,14376	0,270	-0,4419	0,1244
	أعلى من ماستر	ماستر	0,20620	0,15120	0,174	-0,0916	0,5040
		ليسانس	-0,22858	0,11967	0,057	-0,4643	0,0071
		ماستر	0,06545	0,12841	0,611	-0,1875	0,3184
	ثانوي فأقل	أعلى من ماستر	-0,11599	0,16317	0,478	-0,4374	0,2054
		ليسانس	0,22858	0,11967	0,057	-0,0071	0,4643
		ماستر	,29403*	0,10135	0,004	0,0944	0,4936

الإبداع_التجديد	ماستر	أعلى من ماستر	0,11258	0,14285	0,431	-0,1688	0,3940
		ثانوي فأقل	-0,06545	0,12841	0,611	-0,3184	0,1875
		ليسانس	-,29403*	0,10135	0,004	-0,4936	-0,0944
	أعلى من ماستر	أعلى من ماستر	-0,18145	0,15025	0,228	-0,4774	0,1145
		ثانوي فأقل	0,11599	0,16317	0,478	-0,2054	0,4374
		ليسانس	-0,11258	0,14285	0,431	-0,3940	0,1688
	ليسانس	ماستر	0,18145	0,15025	0,228	-0,1145	0,4774
		ثانوي فأقل	-0,11897	0,15164	0,433	-0,4176	0,1797
		ماستر	,36161*	0,16272	0,027	0,0411	0,6821
	ماستر	أعلى من ماستر	-,69681*	0,20677	0,001	-1,1041	-0,2896
		ثانوي فأقل	0,11897	0,15164	0,433	-0,1797	0,4176
		ماستر	,48058*	0,12842	0,000	0,2276	0,7335
الاستبيان_ككل	ليسانس	أعلى من ماستر	-,57785*	0,18102	0,002	-0,9344	-0,2213
		ثانوي فأقل	-,36161*	0,16272	0,027	-0,6821	-0,0411
		ليسانس	-,48058*	0,12842	0,000	-0,7335	-0,2276
	ماستر	أعلى من ماستر	-1,05842*	0,19039	0,000	-1,4334	-0,6834
		ثانوي فأقل	,69681*	0,20677	0,001	0,2896	1,1041
		ليسانس	,57785*	0,18102	0,002	0,2213	0,9344
	أعلى من ماستر	ماستر	1,05842*	0,19039	0,000	0,6834	1,4334
		ثانوي فأقل	-0,06103	0,08604	0,479	-0,2305	0,1084
		ماستر	,22198*	0,09233	0,017	0,0401	0,4038
	ليسانس	أعلى من ماستر	-,28815*	0,11732	0,015	-0,5192	-0,0571
		ثانوي فأقل	0,06103	0,08604	0,479	-0,1084	0,2305
		ماستر	,28301*	0,07287	0,000	0,1395	0,4265
	ماستر	أعلى من ماستر	-,22712*	0,10271	0,028	-0,4294	-0,0248
		ثانوي فأقل	-,22198*	0,09233	0,017	-0,4038	-0,0401
		ليسانس	-,28301*	0,07287	0,000	-0,4265	-0,1395
	أعلى من ماستر	أعلى من ماستر	-,51013*	0,10803	0,000	-0,7229	-0,2974
		ثانوي فأقل	,28815*	0,11732	0,015	0,0571	0,5192
		ليسانس	,22712*	0,10271	0,028	0,0248	0,4294
	ليسانس	ماستر	,51013*	0,10803	0,000	0,2974	0,7229

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المستوى الوظيفي ومتغيرات الدراسة

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الإدارة_الإلكترونية					
Intergruppes	0,213	3	0,071	0,197	0,898
Intragruppes	88,453	246	0,360		
Total	88,666	249			

الربحية	Intergroupes	2,976	3	0,992	2,077	0,104
	Intragroupes	117,450	246	0,477		
	Total	120,426	249			
الحصة_السوقية	Intergroupes	0,364	3	0,121	0,300	0,826
	Intragroupes	99,550	246	0,405		
	Total	99,914	249			
الرضا_الوظيفي	Intergroupes	1,363	3	0,454	0,977	0,404
	Intragroupes	114,466	246	0,465		
	Total	115,829	249			
الإلتزام_التنظيمي	Intergroupes	3,387	3	1,129	2,538	0,057
	Intragroupes	109,421	246	0,445		
	Total	112,808	249			
الإبداع_التجديد	Intergroupes	1,467	3	0,489	0,611	0,608
	Intragroupes	196,752	246	0,800		
	Total	198,219	249			
الاستبيان_ككل	Intergroupes	0,182	3	0,061	0,240	0,868
	Intragroupes	62,116	246	0,253		
	Total	62,298	249			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

LSD

Variable dépendante			Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
الإدارة_الإلكترونية	عون تنفيذ	عون تحكم	0,05872	0,13743	0,670	-0,2120	0,3294
		متصرف إداري	0,00115	0,13575	0,993	-0,2662	0,2685
		متصرف رئيسي	-0,02058	0,11920	0,863	-0,2554	0,2142
	عون تحكم	عون تنفيذ	-0,05872	0,13743	0,670	-0,3294	0,2120
		متصرف إداري	-0,05756	0,12183	0,637	-0,2975	0,1824
		متصرف رئيسي	-0,07930	0,10306	0,442	-0,2823	0,1237
	متصرف إداري	عون تنفيذ	-0,00115	0,13575	0,993	-0,2685	0,2662
		عون تحكم	0,05756	0,12183	0,637	-0,1824	0,2975
		متصرف رئيسي	-0,02174	0,10081	0,829	-0,2203	0,1768
	متصرف رئيسي	عون تنفيذ	0,02058	0,11920	0,863	-0,2142	0,2554
		عون تحكم	0,07930	0,10306	0,442	-0,1237	0,2823
		متصرف إداري	0,02174	0,10081	0,829	-0,1768	0,2203
الربحية	عون تنفيذ	عون تحكم	0,13338	0,15836	0,400	-0,1785	0,4453
		متصرف إداري	0,15525	0,15643	0,322	-0,1529	0,4634
		متصرف رئيسي	,30728*	0,13735	0,026	0,0367	0,5778

	عون تحكم	عون تنفيذ	-0,13338	0,15836	0,400	-0,4453	0,1785
		متصرف إداري	0,02187	0,14038	0,876	-0,2546	0,2984
		متصرف رئيسي	0,17391	0,11876	0,144	-0,0600	0,4078
	متصرف إداري	عون تنفيذ	-0,15525	0,15643	0,322	-0,4634	0,1529
		عون تحكم	-0,02187	0,14038	0,876	-0,2984	0,2546
		متصرف رئيسي	0,15203	0,11617	0,192	-0,0768	0,3808
	متصرف رئيسي	عون تنفيذ	-,30728*	0,13735	0,026	-0,5778	-0,0367
		عون تحكم	-0,17391	0,11876	0,144	-0,4078	0,0600
		متصرف إداري	-0,15203	0,11617	0,192	-0,3808	0,0768
الحصة_السوقية	عون تنفيذ	عون تحكم	0,07702	0,14580	0,598	-0,2101	0,3642
		متصرف إداري	0,12354	0,14401	0,392	-0,1601	0,4072
		متصرف رئيسي	0,04343	0,12645	0,732	-0,2056	0,2925
	عون تحكم	عون تنفيذ	-0,07702	0,14580	0,598	-0,3642	0,2101
		متصرف إداري	0,04652	0,12924	0,719	-0,2080	0,3011
		متصرف رئيسي	-0,03359	0,10934	0,759	-0,2489	0,1818
	متصرف إداري	عون تنفيذ	-0,12354	0,14401	0,392	-0,4072	0,1601
		عون تحكم	-0,04652	0,12924	0,719	-0,3011	0,2080
		متصرف رئيسي	-0,08011	0,10695	0,455	-0,2908	0,1305
	متصرف رئيسي	عون تنفيذ	-0,04343	0,12645	0,732	-0,2925	0,2056
		عون تحكم	0,03359	0,10934	0,759	-0,1818	0,2489
		متصرف إداري	0,08011	0,10695	0,455	-0,1305	0,2908
الرضا_الوظيفي	عون تنفيذ	عون تحكم	0,23186	0,15634	0,139	-0,0761	0,5398
		متصرف إداري	0,23125	0,15443	0,136	-0,0729	0,5354
		متصرف رئيسي	0,20835	0,13560	0,126	-0,0587	0,4754
	عون تحكم	عون تنفيذ	-0,23186	0,15634	0,139	-0,5398	0,0761
		متصرف إداري	-0,00061	0,13859	0,997	-0,2736	0,2724
		متصرف رئيسي	-0,02351	0,11724	0,841	-0,2544	0,2074
	متصرف إداري	عون تنفيذ	-0,23125	0,15443	0,136	-0,5354	0,0729
		عون تحكم	0,00061	0,13859	0,997	-0,2724	0,2736
		متصرف رئيسي	-0,02290	0,11468	0,842	-0,2488	0,2030
	متصرف رئيسي	عون تنفيذ	-0,20835	0,13560	0,126	-0,4754	0,0587
		عون تحكم	0,02351	0,11724	0,841	-0,2074	0,2544
		متصرف إداري	0,02290	0,11468	0,842	-0,2030	0,2488
الإلتزام_التنظيمي	عون تنفيذ	عون تحكم	-0,13021	0,15285	0,395	-0,4313	0,1709
		متصرف إداري	-0,15354	0,15098	0,310	-0,4509	0,1438
		متصرف رئيسي	0,10808	0,13257	0,416	-0,1530	0,3692
	عون تحكم	عون تنفيذ	0,13021	0,15285	0,395	-0,1709	0,4313
		متصرف إداري	-0,02333	0,13550	0,863	-0,2902	0,2436
		متصرف رئيسي	,23829*	0,11463	0,039	0,0125	0,4641
	متصرف إداري	عون تنفيذ	0,15354	0,15098	0,310	-0,1438	0,4509

		عون تحكم	0,02333	0,13550	0,863	-0,2436	0,2902
		متصرف رئيسي	,26163*	0,11212	0,020	0,0408	0,4825
	متصرف رئيسي	عون تنفيذ	-0,10808	0,13257	0,416	-0,3692	0,1530
		عون تحكم	-,23829*	0,11463	0,039	-0,4641	-0,0125
		متصرف إداري	-,26163*	0,11212	0,020	-0,4825	-0,0408
الإبداع_التجديد	عون تنفيذ	عون تحكم	0,23750	0,20497	0,248	-0,1662	0,6412
		متصرف إداري	0,04550	0,20246	0,822	-0,3533	0,4443
		متصرف رئيسي	0,14659	0,17777	0,410	-0,2036	0,4967
	عون تحكم	عون تنفيذ	-0,23750	0,20497	0,248	-0,6412	0,1662
		متصرف إداري	-0,19200	0,18170	0,292	-0,5499	0,1659
		متصرف رئيسي	-0,09091	0,15371	0,555	-0,3937	0,2118
	متصرف إداري	عون تنفيذ	-0,04550	0,20246	0,822	-0,4443	0,3533
		عون تحكم	0,19200	0,18170	0,292	-0,1659	0,5499
		متصرف رئيسي	0,10109	0,15035	0,502	-0,1951	0,3972
	متصرف رئيسي	عون تنفيذ	-0,14659	0,17777	0,410	-0,4967	0,2036
		عون تحكم	0,09091	0,15371	0,555	-0,2118	0,3937
		متصرف إداري	-0,10109	0,15035	0,502	-0,3972	0,1951
الاستبيان_ككل	عون تنفيذ	عون تحكم	0,08518	0,11517	0,460	-0,1417	0,3120
		متصرف إداري	0,04495	0,11376	0,693	-0,1791	0,2690
		متصرف رئيسي	0,07458	0,09989	0,456	-0,1222	0,2713
	عون تحكم	عون تنفيذ	-0,08518	0,11517	0,460	-0,3120	0,1417
		متصرف إداري	-0,04022	0,10209	0,694	-0,2413	0,1609
		متصرف رئيسي	-0,01060	0,08637	0,902	-0,1807	0,1595
	متصرف إداري	عون تنفيذ	-0,04495	0,11376	0,693	-0,2690	0,1791
		عون تحكم	0,04022	0,10209	0,694	-0,1609	0,2413
		متصرف رئيسي	0,02962	0,08448	0,726	-0,1368	0,1960
	متصرف رئيسي	عون تنفيذ	-0,07458	0,09989	0,456	-0,2713	0,1222
		عون تحكم	0,01060	0,08637	0,902	-0,1595	0,1807
		متصرف إداري	-0,02962	0,08448	0,726	-0,1960	0,1368

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

– الخبرة ومتغيرات الدراسة

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الإدارة_الإلكترونية	Intergruppes	0,442	4	0,110	0,307	0,873
	Intragruppes	88,225	245	0,360		
	Total	88,666	249			
الربحية	Intergruppes	1,244	4	0,311	0,639	0,635

	Intragroupes	119,182	245	0,486		
	Total	120,426	249			
الحصة السوقية	Intergroupes	1,767	4	0,442	1,103	0,356
	Intragroupes	98,146	245	0,401		
	Total	99,914	249			
الرضا الوظيفي	Intergroupes	4,397	4	1,099	2,417	0,049
	Intragroupes	111,432	245	0,455		
	Total	115,829	249			
الإلتزام التنظيمي	Intergroupes	1,750	4	0,438	0,965	0,427
	Intragroupes	111,057	245	0,453		
	Total	112,808	249			
الإبداع التجديد	Intergroupes	1,485	4	0,371	0,462	0,763
	Intragroupes	196,734	245	0,803		
	Total	198,219	249			
الاستبيان ككل	Intergroupes	0,482	4	0,120	0,477	0,753
	Intragroupes	61,817	245	0,252		
	Total	62,298	249			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

LSD

Variable dépendante			Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
الإدارة الإلكترونية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0,03622	0,11211	0,747	-0,1846	0,2570
		من 10 إلى 15 سنة	0,05410	0,10690	0,613	-0,1565	0,2647
		أكثر من 15 سنة	0,10617	0,10144	0,296	-0,0936	0,3060
		5,00	-0,05797	0,35391	0,870	-0,7551	0,6391
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0,03622	0,11211	0,747	-0,2570	0,1846
		من 10 إلى 15 سنة	0,01788	0,11644	0,878	-0,2115	0,2472
		أكثر من 15 سنة	0,06995	0,11145	0,531	-0,1496	0,2895
		5,00	-0,09419	0,35691	0,792	-0,7972	0,6088
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0,05410	0,10690	0,613	-0,2647	0,1565
		من 5 إلى 10 سنوات	-0,01788	0,11644	0,878	-0,2472	0,2115
		أكثر من 15 سنة	0,05207	0,10621	0,624	-0,1571	0,2613
		5,00	-0,11207	0,35531	0,753	-0,8119	0,5878
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0,10617	0,10144	0,296	-0,3060	0,0936
		من 5 إلى 10 سنوات	-0,06995	0,11145	0,531	-0,2895	0,1496
		من 10 إلى 15 سنة	-0,05207	0,10621	0,624	-0,2613	0,1571
		5,00	-0,16414	0,35370	0,643	-0,8608	0,5325

	5,00	أقل من 5 سنوات	0,05797	0,35391	0,870	-0,6391	0,7551
		من 5 إلى 10 سنوات	0,09419	0,35691	0,792	-0,6088	0,7972
		من 10 إلى 15 سنة	0,11207	0,35531	0,753	-0,5878	0,8119
		أكثر من 15 سنة	0,16414	0,35370	0,643	-0,5325	0,8608
الربحية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0,04135	0,13030	0,751	-0,2153	0,2980
		من 10 إلى 15 سنة	-0,04993	0,12425	0,688	-0,2947	0,1948
		أكثر من 15 سنة	-0,02511	0,11791	0,832	-0,2573	0,2071
		5,00	-0,59130	0,41134	0,152	-1,4015	0,2189
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0,04135	0,13030	0,751	-0,2980	0,2153
		من 10 إلى 15 سنة	-0,09127	0,13533	0,501	-0,3578	0,1753
		أكثر من 15 سنة	-0,06646	0,12953	0,608	-0,3216	0,1887
		5,00	-0,63265	0,41483	0,129	-1,4497	0,1844
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	0,04993	0,12425	0,688	-0,1948	0,2947
		من 5 إلى 10 سنوات	0,09127	0,13533	0,501	-0,1753	0,3578
		أكثر من 15 سنة	0,02482	0,12345	0,841	-0,2183	0,2680
		5,00	-0,54138	0,41296	0,191	-1,3548	0,2720
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	0,02511	0,11791	0,832	-0,2071	0,2573
		من 5 إلى 10 سنوات	0,06646	0,12953	0,608	-0,1887	0,3216
		من 10 إلى 15 سنة	-0,02482	0,12345	0,841	-0,2680	0,2183
		5,00	-0,56620	0,41110	0,170	-1,3759	0,2435
	5,00	أقل من 5 سنوات	0,59130	0,41134	0,152	-0,2189	1,4015
		من 5 إلى 10 سنوات	0,63265	0,41483	0,129	-0,1844	1,4497
		من 10 إلى 15 سنة	0,54138	0,41296	0,191	-0,2720	1,3548
		أكثر من 15 سنة	0,56620	0,41110	0,170	-0,2435	1,3759
الحصة السوقية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0,05023	0,11824	0,671	-0,2831	0,1827
		من 10 إلى 15 سنة	0,05726	0,11275	0,612	-0,1648	0,2793
		أكثر من 15 سنة	-0,12822	0,10700	0,232	-0,3390	0,0825
		5,00	-0,46860	0,37328	0,211	-1,2038	0,2666
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0,05023	0,11824	0,671	-0,1827	0,2831
		من 10 إلى 15 سنة	0,10749	0,12281	0,382	-0,1344	0,3494
		أكثر من 15 سنة	-0,07799	0,11755	0,508	-0,3095	0,1535
		5,00	-0,41837	0,37644	0,267	-1,1598	0,3231
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0,05726	0,11275	0,612	-0,2793	0,1648
		من 5 إلى 10 سنوات	-0,10749	0,12281	0,382	-0,3494	0,1344
		أكثر من 15 سنة	-0,18549	0,11202	0,099	-0,4061	0,0352
		5,00	-0,52586	0,37475	0,162	-1,2640	0,2123
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	0,12822	0,10700	0,232	-0,0825	0,3390
		من 5 إلى 10 سنوات	0,07799	0,11755	0,508	-0,1535	0,3095
		من 10 إلى 15 سنة	0,18549	0,11202	0,099	-0,0352	0,4061
		5,00	-0,34038	0,37306	0,362	-1,0752	0,3944

5,00		أقل من 5 سنوات	0,46860	0,37328	0,211	-0,2666	1,2038
		من 5 إلى 10 سنوات	0,41837	0,37644	0,267	-0,3231	1,1598
		من 10 إلى 15 سنة	0,52586	0,37475	0,162	-0,2123	1,2640
		أكثر من 15 سنة	0,34038	0,37306	0,362	-0,3944	1,0752
الرضا_الوظيفي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0,09072	0,12599	0,472	-0,3389	0,1574
		من 10 إلى 15 سنة	0,06782	0,12014	0,573	-0,1688	0,3045
		أكثر من 15 سنة	,24912*	0,11401	0,030	0,0246	0,4737
		5,00	0,48654	0,39774	0,222	-0,2969	1,2700
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0,09072	0,12599	0,472	-0,1574	0,3389
		من 10 إلى 15 سنة	0,15854	0,13086	0,227	-0,0992	0,4163
		أكثر من 15 سنة	,33983*	0,12525	0,007	0,0931	0,5865
		5,00	0,57726	0,40111	0,151	-0,2128	1,3673
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0,06782	0,12014	0,573	-0,3045	0,1688
		من 5 إلى 10 سنوات	-0,15854	0,13086	0,227	-0,4163	0,0992
		أكثر من 15 سنة	0,18129	0,11936	0,130	-0,0538	0,4164
		5,00	0,41872	0,39931	0,295	-0,3678	1,2052
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,24912*	0,11401	0,030	-0,4737	-0,0246
		من 5 إلى 10 سنوات	-,33983*	0,12525	0,007	-0,5865	-0,0931
		من 10 إلى 15 سنة	-0,18129	0,11936	0,130	-0,4164	0,0538
		5,00	0,23742	0,39751	0,551	-0,5455	1,0204
5,00	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0,48654	0,39774	0,222	-1,2700	0,2969
		من 5 إلى 10 سنوات	-0,57726	0,40111	0,151	-1,3673	0,2128
		من 10 إلى 15 سنة	-0,41872	0,39931	0,295	-1,2052	0,3678
		أكثر من 15 سنة	-0,23742	0,39751	0,551	-1,0204	0,5455
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0,10234	0,12578	0,417	-0,3501	0,1454
		من 10 إلى 15 سنة	-0,01824	0,11994	0,879	-0,2545	0,2180
		أكثر من 15 سنة	0,13054	0,11382	0,253	-0,0936	0,3547
		5,00	-0,11594	0,39707	0,771	-0,8981	0,6662
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0,10234	0,12578	0,417	-0,1454	0,3501
		من 10 إلى 15 سنة	0,08410	0,13064	0,520	-0,1732	0,3414
		أكثر من 15 سنة	0,23287	0,12504	0,064	-0,0134	0,4792
		5,00	-0,01361	0,40044	0,973	-0,8023	0,7751
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	0,01824	0,11994	0,879	-0,2180	0,2545
		من 5 إلى 10 سنوات	-0,08410	0,13064	0,520	-0,3414	0,1732
		أكثر من 15 سنة	0,14878	0,11916	0,213	-0,0859	0,3835
		5,00	-0,09770	0,39864	0,807	-0,8829	0,6875
أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0,13054	0,11382	0,253	-0,3547	0,0936
		من 5 إلى 10 سنوات	-0,23287	0,12504	0,064	-0,4792	0,0134
		من 10 إلى 15 سنة	-0,14878	0,11916	0,213	-0,3835	0,0859
		5,00	-0,24648	0,39684	0,535	-1,0281	0,5352

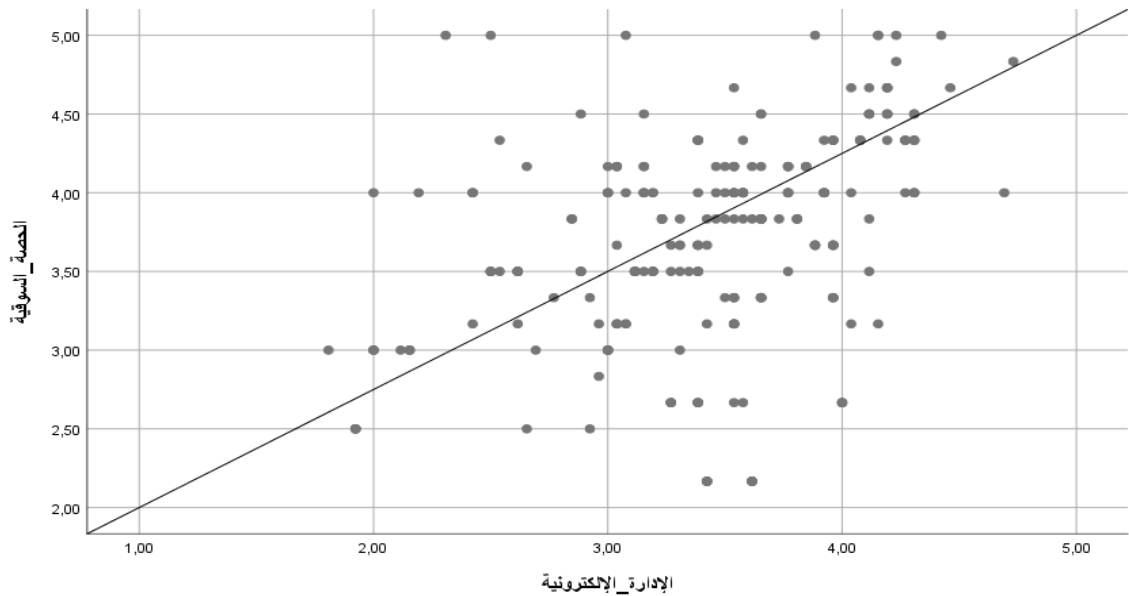
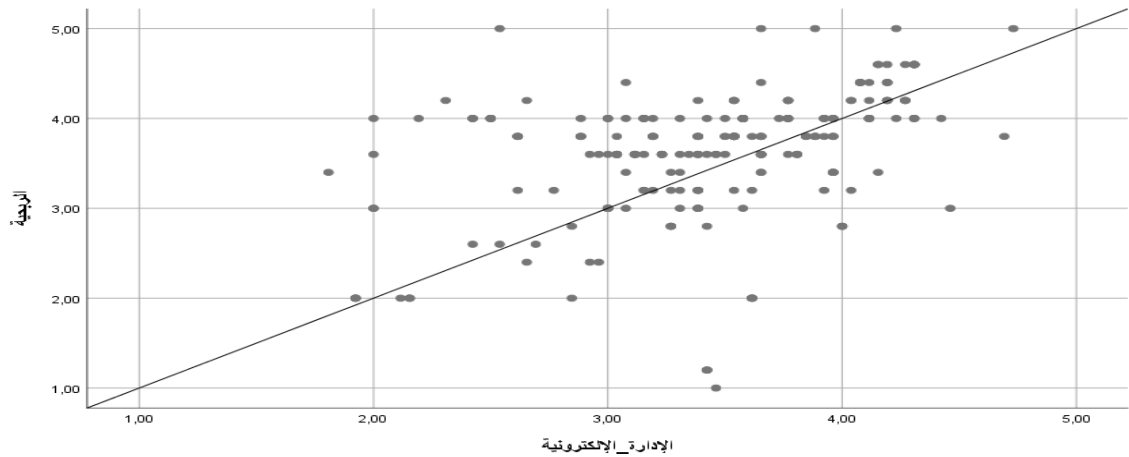
5,00		أقل من 5 سنوات	0,11594	0,39707	0,771	-0,6662	0,8981
		من 5 إلى 10 سنوات	0,01361	0,40044	0,973	-0,7751	0,8023
		من 10 إلى 15 سنة	0,09770	0,39864	0,807	-0,6875	0,8829
		أكثر من 15 سنة	0,24648	0,39684	0,535	-0,5352	1,0281
الإبداع_التجديد	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0,05862	0,16741	0,727	-0,3884	0,2711
		من 10 إلى 15 سنة	0,08121	0,15963	0,611	-0,2332	0,3956
		أكثر من 15 سنة	0,12827	0,15148	0,398	-0,1701	0,4266
		5,00	-0,24638	0,52849	0,641	-1,2873	0,7946
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0,05862	0,16741	0,727	-0,2711	0,3884
		من 10 إلى 15 سنة	0,13983	0,17387	0,422	-0,2026	0,4823
		أكثر من 15 سنة	0,18689	0,16643	0,263	-0,1409	0,5147
		5,00	-0,18776	0,53297	0,725	-1,2375	0,8620
من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0,08121	0,15963	0,611	-0,3956	0,2332
		من 10 إلى 15 سنة	-0,13983	0,17387	0,422	-0,4823	0,2026
		أكثر من 15 سنة	0,04706	0,15860	0,767	-0,2653	0,3595
		5,00	-0,32759	0,53058	0,538	-1,3727	0,7175
أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0,12827	0,15148	0,398	-0,4266	0,1701
		من 10 إلى 15 سنة	-0,18689	0,16643	0,263	-0,5147	0,1409
		من 10 إلى 15 سنة	-0,04706	0,15860	0,767	-0,3595	0,2653
		5,00	-0,37465	0,52818	0,479	-1,4150	0,6657
5,00	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0,24638	0,52849	0,641	-0,7946	1,2873
		من 10 إلى 15 سنة	0,18776	0,53297	0,725	-0,8620	1,2375
		من 10 إلى 15 سنة	0,32759	0,53058	0,538	-0,7175	1,3727
		أكثر من 15 سنة	0,37465	0,52818	0,479	-0,6657	1,4150
الاستبيان_ككل	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0,01264	0,09384	0,893	-0,1975	0,1722
		من 10 إلى 15 سنة	0,04131	0,08948	0,645	-0,1349	0,2176
		أكثر من 15 سنة	0,09153	0,08491	0,282	-0,0757	0,2588
		5,00	-0,10540	0,29624	0,722	-0,6889	0,4781
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0,01264	0,09384	0,893	-0,1722	0,1975
		من 10 إلى 15 سنة	0,05394	0,09747	0,580	-0,1380	0,2459
		أكثر من 15 سنة	0,10416	0,09329	0,265	-0,0796	0,2879
		5,00	-0,09276	0,29875	0,756	-0,6812	0,4957
من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0,04131	0,08948	0,645	-0,2176	0,1349
		من 5 إلى 10 سنوات	-0,05394	0,09747	0,580	-0,2459	0,1380
		أكثر من 15 سنة	0,05022	0,08890	0,573	-0,1249	0,2253
		5,00	-0,14671	0,29741	0,622	-0,7325	0,4391
أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0,09153	0,08491	0,282	-0,2588	0,0757
		من 5 إلى 10 سنوات	-0,10416	0,09329	0,265	-0,2879	0,0796
		من 10 إلى 15 سنة	-0,05022	0,08890	0,573	-0,2253	0,1249
		5,00	-0,19693	0,29607	0,507	-0,7801	0,3862

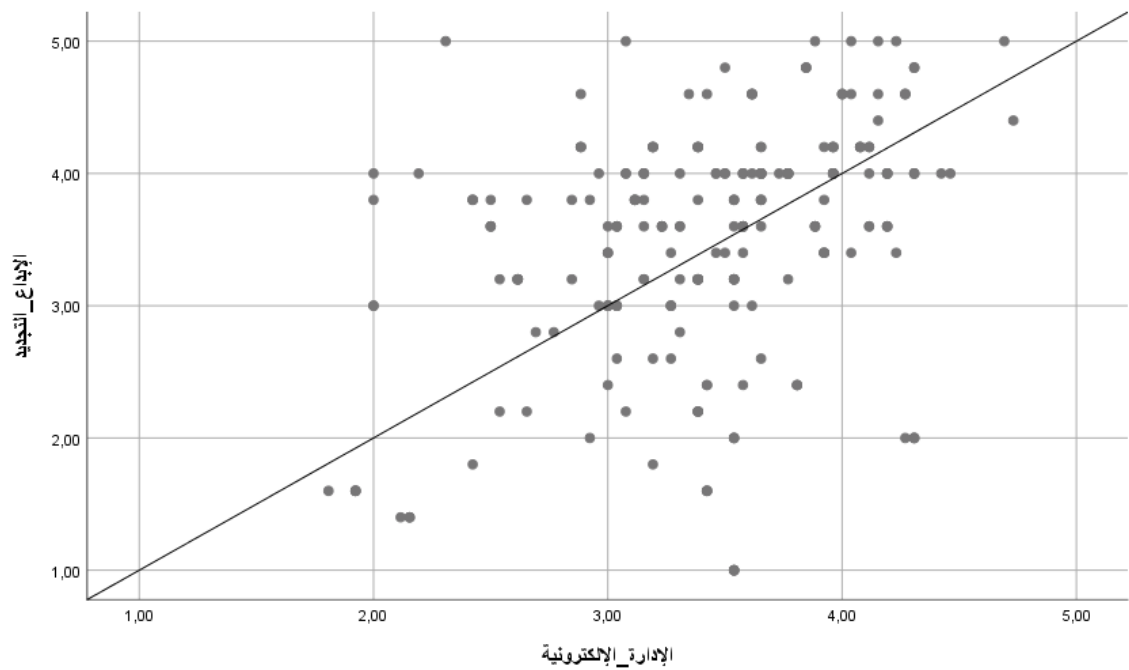
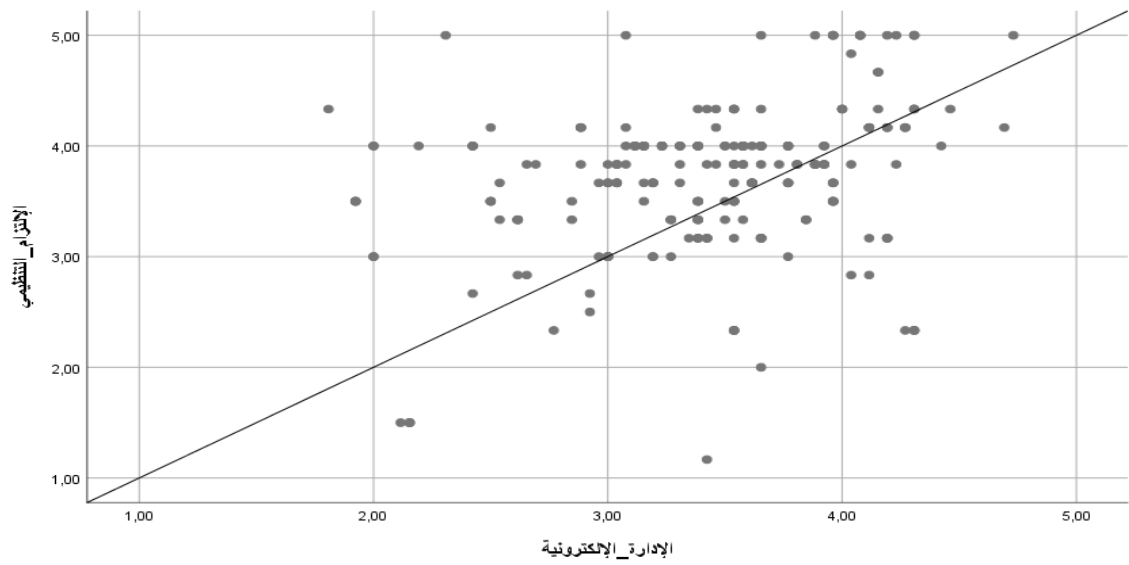
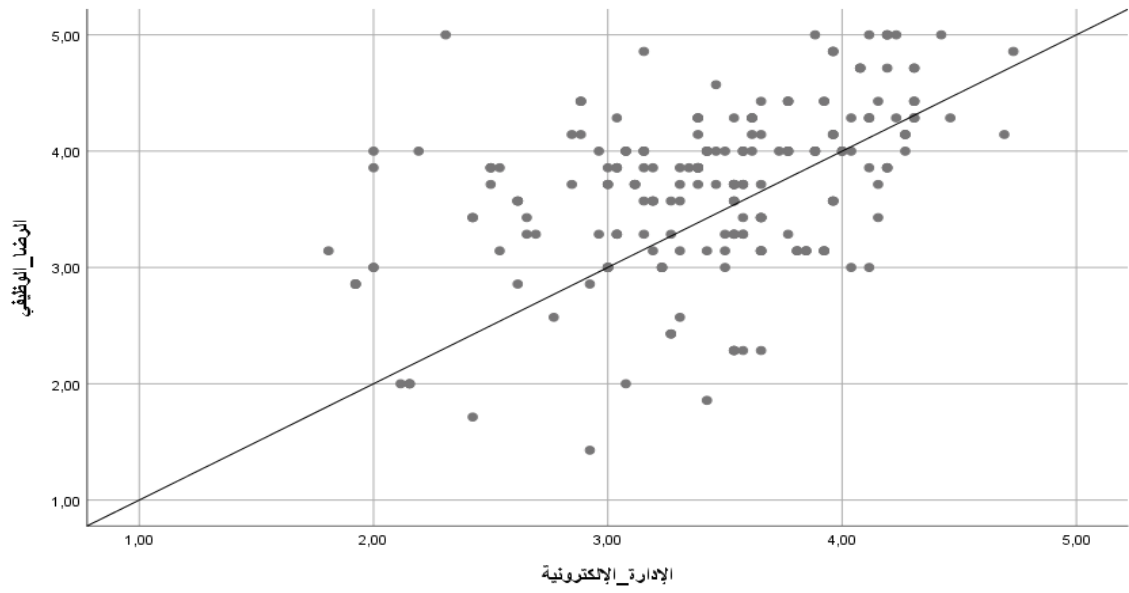
5,00	أقل من 5 سنوات	0,10540	0,29624	0,722	-0,4781	0,6889
	من 5 إلى 10 سنوات	0,09276	0,29875	0,756	-0,4957	0,6812
	من 10 إلى 15 سنة	0,14671	0,29741	0,622	-0,4391	0,7325
	أكثر من 15 سنة	0,19693	0,29607	0,507	-0,3862	0,7801

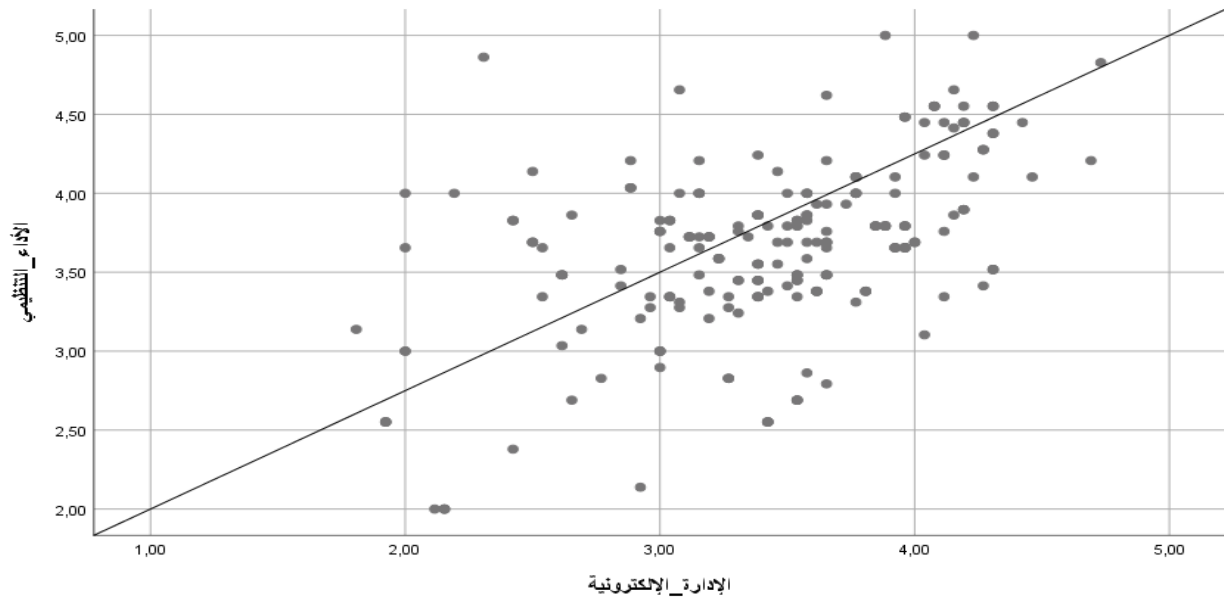
*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

2- مخرجات اختبار الفرضية الرئيسية

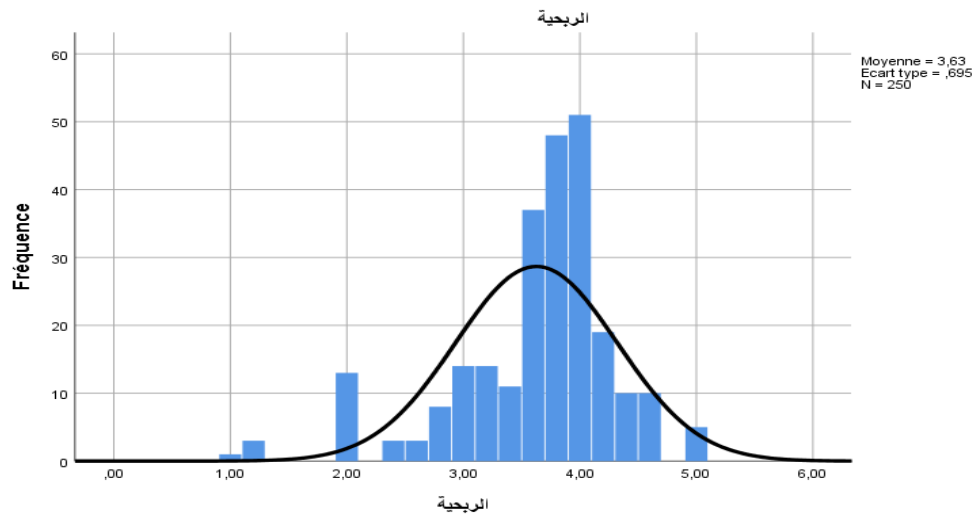
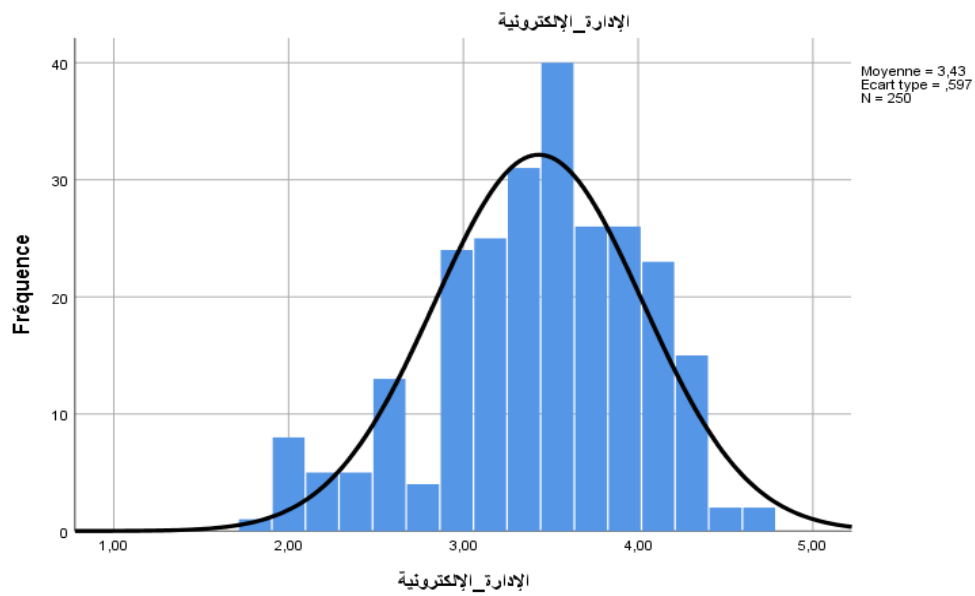
أ- مخرجات العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة:

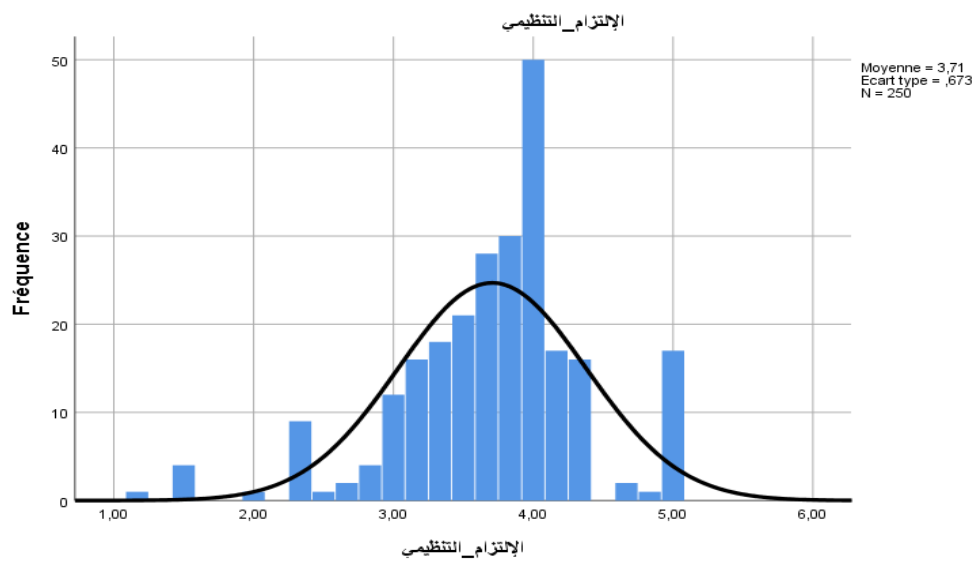
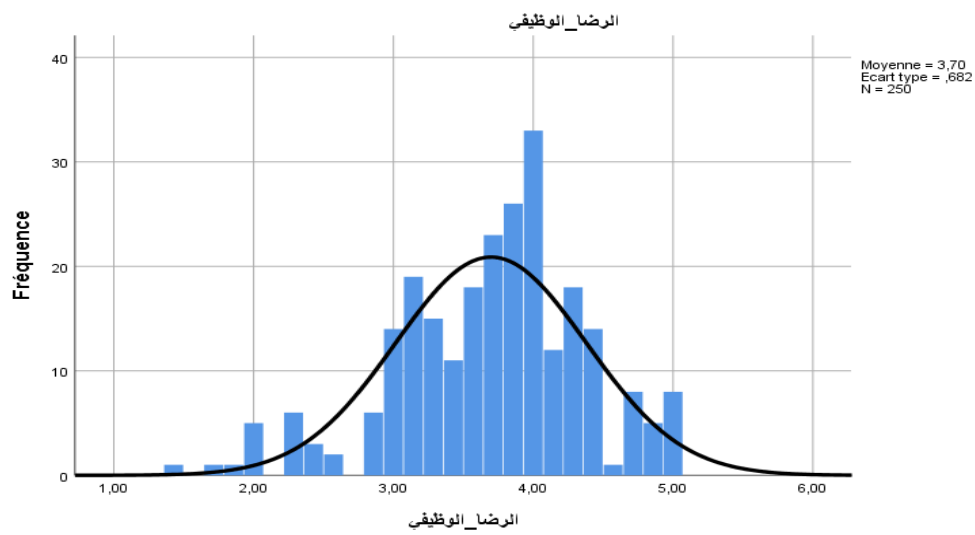
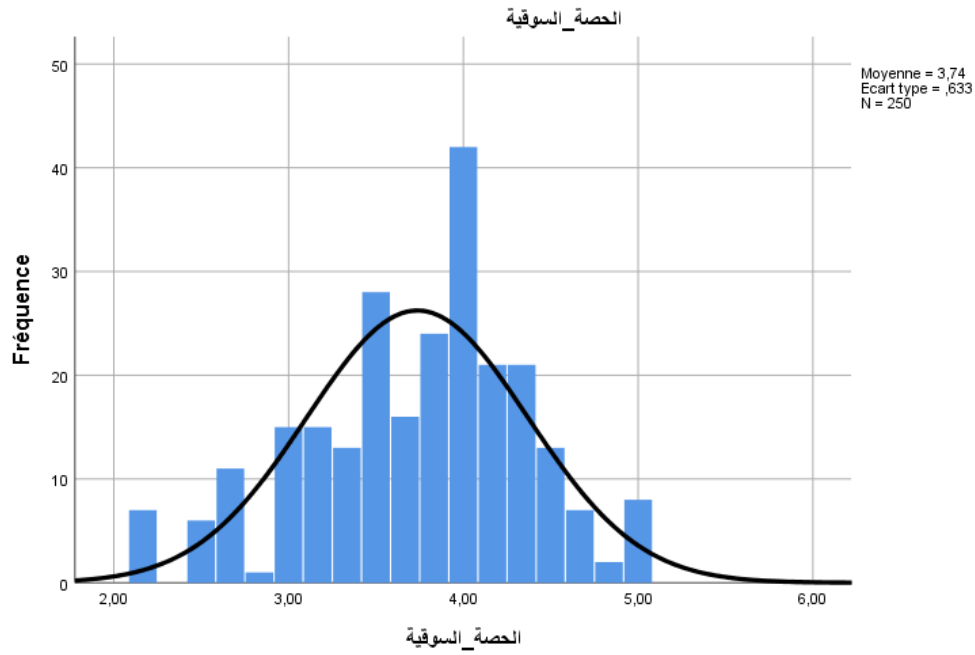


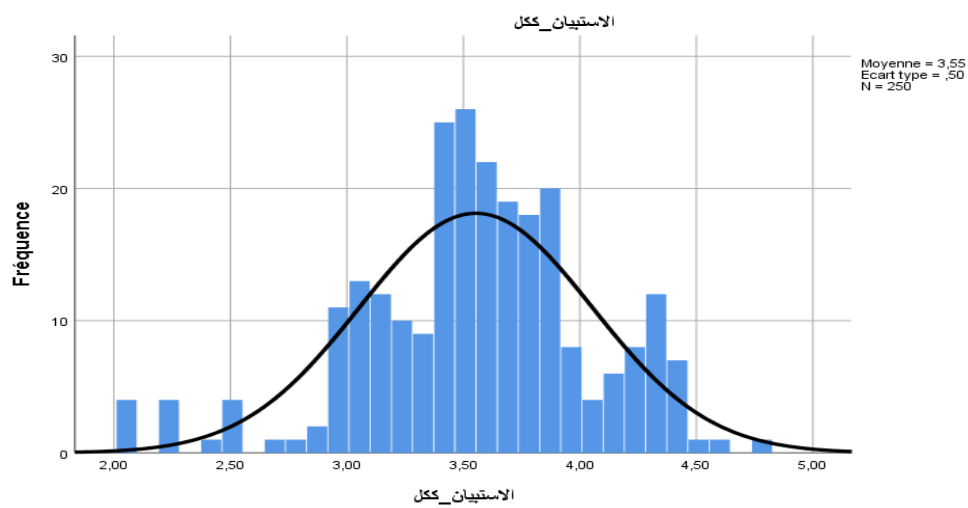
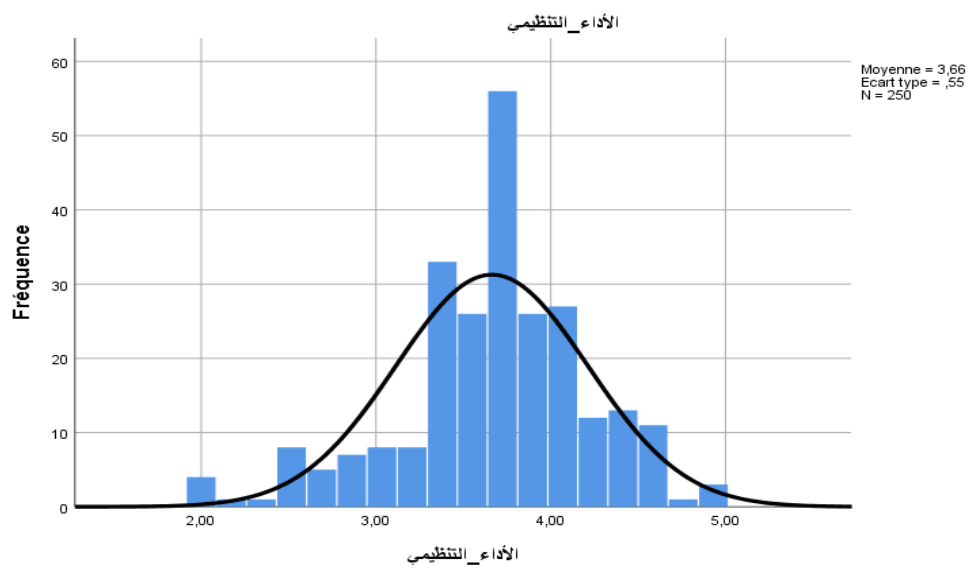
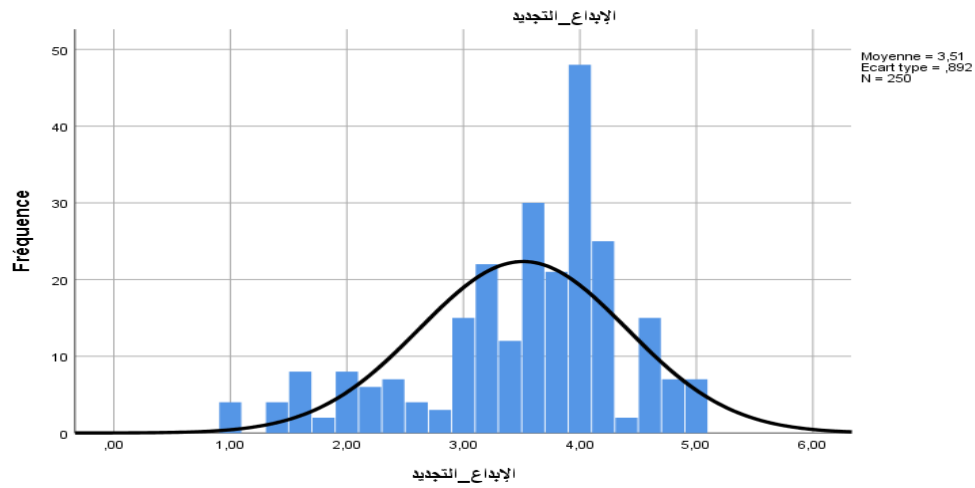




ب- مخرجات التوزيع الطبيعي والاختاء:







Corrélations

		الإدارة الإلكترونية	الأداء التنظيمي
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,529**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	250	250
الأداء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,529**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	250	250

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارة الإلكترونية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,529 ^a	0,280	0,277	0,46754

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة الإلكترونية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	21,080	1	21,080	96,434	,000 ^b
de Student	54,211	248	0,219		
Total	75,290	249			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة الإلكترونية

Coefficients^a

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	1,990	0,173		11,509	0,000
الإدارة الإلكترونية	0,488	0,050	0,529	9,820	0,000

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي

Graphique

