



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس – سطيف 01 –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة

مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان :

متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات و دورها في
تعزيز كفاءة الإدارة في المؤسسات الخدمائية
دراسة حالة شركة موبيليس

تحت إشراف الأستاذة :

زايدة مريم

من إعداد الطالبة :

عراب ابتسام

تاريخ المناقشة: 2025 /06 /28

لجنة المناقشة		
الرئيس	شرفي سارة	أستاذ محاضر-ب
المشرف	زايدة مريم	أستاذ محاضر-أ
المناقش	بن شيخ منال	أستاذ محاضر-ب

السنة الجامعية: 2025 / 2024

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

انطلاقاً من قوله تعالى: {ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم} الحمد لله أولاً وأخيراً أن أنعم علينا بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقنا لإخراجه إلى النور وبموجب ذلك أتوجه بشكري الجزيل إلى أستاذتي الدكتورة " زايدي مريم " التي تكرمت علينا بقبول الإشراف على هذا العمل المتواضع كما نشكر لها صبرها الذي طال بطول فترة إنجاز هذا البحث، فجزاها الله عنا خير الجزاء. كما نتقدم بخالص إمتناننا للأساتذة الكرام من أعضاء المناقشة على ما بذلوا من جهد قراءة البحث وتصحيحه وتقويمه.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة لإعداد هذا البحث وكل من له فضل علينا وأسدى لنا معروفاً أو توجيهاً أو إرشاداً.

الإهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها ، إلى نبض قلبي وسر قوتي ، إلى من ساندتني وألهمتني لمواصلة مسيرتي إلى من سهرت الليالي لأجلي ، وتحملت التعب بصبر ورضا ، كانت دعواتها سر نجاحي وسند قلبي في كل مراحل حياتي ، إلى من علمتني الحب بدون مقابل ، والعطاء دون انتظار ، إلى نبع الحنان ونور دربي ، إلى من رافقتني بقلبها قبل خطاي ودعمتني بكلماتها ودموعها ودعائها**أمي الحنون** جزاها الله عني خير الجزاء وجعلني الله فخره في الدنيا والآخرة .

إلى **أخي الغالي** ، الذي كان دوما العون و السند ، ملاذي في الشدة و نبراس الأمل في لحظات التعب ، إلى من كانت كلماته بلسماً ، ومواقفه دعماً و صمته أحيانا أبلغ من الكلام ، إليك يا من كان لوقوفك إلى جانبي أعظم الأثر في مسيرتي ، شكرا لوجودك بجانبني في كل لحظة ، لكل كلمة داعمة وابتسامة أمل .

أهدي هذه المذكرة لكم فهي ليست مجرد أوراق بل قصة تعب ، دعم ومشاعر وانتم أبطالها الحقيقيون .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة، كدعامة أساسية في التسيير كونها تمكن المؤسسة من تحقيق مستويات أداء بفعالية وكفاءة عالية، فلهذا المفهوم أثر بالغ على تحسين أداء المؤسسة وعلى طبيعة العلاقة بين المورد البشري والمؤسسة من خلال تناغم آلياته لتحقيق أهداف الأفراد على النحو الذي يحقق استراتيجية المؤسسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة من خلال استهداف عينة من 41 عامل بشركة اتصالات الجزائر موبيليس باستخدام أساليب التحليل الإحصائي لكشف العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت النتائج إلى تحقيق مستوى مقبول لدور متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة في شركة اتصالات الجزائر موبيليس.

الكلمات المفتاحية : حوكمة تكنولوجيا المعلومات ، الكفاءة الإدارية ، التوافق الاستراتيجي ، القيمة المضافة ، إدارة الموارد ، إدارة المخاطر ، تقييم الأداء.

Résumé :

Cette étude vise à tenter de connaître le rôle des exigences de mise en œuvre de la gouvernance des technologies de l'information dans l'amélioration de l'efficacité de la gestion, en tant que pilier fondamental de la gestion, car elle permet à l'institution d'atteindre des niveaux de performance avec efficacité et haute compétence. Ce concept a un impact significatif sur l'amélioration de la performance de l'institution et sur la nature de la relation entre la ressource humaine et l'institution, grâce à l'harmonisation de ses mécanismes pour atteindre les objectifs des individus de manière à réaliser la stratégie de l'institution. L'étude s'est basée sur la méthode descriptive et la méthode d'étude de cas en ciblant un échantillon de 41 employés de la société Mobilis, en utilisant des méthodes d'analyse statistique pour révéler la relation entre les variables de l'étude. Les résultats ont abouti à un niveau acceptable du rôle des exigences de mise en œuvre de la gouvernance des technologies de l'information dans l'amélioration de l'efficacité de la gestion au sein de l'entreprise Mobilis.

Mots-clés : Gouvernance des technologies de l'information, efficacité administrative, alignement stratégique, valeur ajoutée, gestion des ressources, gestion des risques, évaluation de la performance.

Abstract :

This study aims to explore the role of IT governance requirements in enhancing management efficiency, as a fundamental pillar in administration, enabling the organization to achieve high levels of performance effectively and efficiently. This concept has a significant impact on improving the organization's performance and the nature of the relationship between human resources and the organization through the alignment of its mechanisms to achieve individual goals in a way that fulfills the organization's strategy. The study relied on the descriptive method and the case study method by targeting a sample of 41 employees from Mobilis, Algeria Telecom, using statistical analysis methods to reveal the relationship between the study variables. The results reached an acceptable level of the role of IT governance requirements in enhancing management efficiency at Mobilis, Algeria Telecom.

Keywords: IT governance, administrative efficiency, strategic alignment, added value, resource management, risk management, performance evaluation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة.	الموضوع.
	عرفان.
	الإهداء.
III	الملخص.
V-VII	فهرس المحتويات.
IX-X	فهرس الجداول.
XII	فهرس الأشكال
07-02	أولا : الإطار العام للدراسة
02	01 تمهيد
03	02 مشكلة الدراسة وأسئلتها
04	03 فرضيات الدراسة
04	04 أهداف الدراسة
04	05 أهمية الدراسة
04	06 حدود الدراسة
05	07 محددات (صعوبات) الدراسة
06	08 أنموذج الدراسة
07-06	09 التعريفات الإجرائية
32-09	ثانيا : أدبيات الدراسة
09	01 تمهيد
16-09	02 مدخل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات
25-17	03 مدخل للكفاءة الإدارية
31-26	04 الدراسات السابقة العربية والأجنبية
32-31	05 ما يميز الدراسة على الدراسات السابقة
48-34	ثالثا : الطريقة والإجراءات
34	01 منهج الدراسة
37-35	02 مجتمع الدراسة

فهرس المحتويات

38-37	عينة الدراسة	03
39-38	أداة الدراسة	04
40	مصادر جمع البيانات	05
47-41	صدق وثبات أداة الدراسة	06
48	المعالجة الإحصائية المستخدمة	07
63-50	رابعاً : نتائج الدراسة	
50	تمهيد	01
62-50	وصف متغيرات الدراسة	02
63	اختبار فرضيات الدراسة	03
73-70	خامساً : مناقشة النتائج والتوصيات	
70	النتائج	01
72	المقترحات	02
73-72	آفاق الدراسة	03
77-75	المراجع	
	الملاحق	

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	أهم المحطات التي مرت بها شركة موبيليس.	01-III
39	يوضح مقياس ليكارت الخماسي.	02-III
42-41	وضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الأول	03-III
42	وضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الثاني	04-III
43	وضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الثالث	05-III
44	وضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الرابع	06-III
45	وضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الخامس	07-III
46	وضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات المحور الثاني	08-III
47	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان	09-III
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01-IV
51	توزيع أفراد العينة حسب السن	02- IV
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03- IV
53	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04- IV
54	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05- IV
56	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التوافق الاستراتيجي	06- IV
57	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد القيمة المستلمة	07- IV
58	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد إدارة الموارد	08- IV
59	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد إدارة المخاطر	09- IV
61-60	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تقييم الأداء	10- IV
62-61	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد كفاءة الإدارة	11- IV
63	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	12- IV
64	نتائج اختبار T-Test لبعء التوافق الاستراتيجي.	13- IV

فهرس الجداول

65	نتائج اختبار T-Test لبعء القيمة المستلمة.	14- IV
66	نتائج اختبار T-Test لبعء إدارة الموارد.	15- IV
67	نتائج اختبار T-Test لبعء إدارة المخاطر.	16- IV
68	نتائج اختبار T-Test لبعء تقييم الأداء.	17- IV

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	يوضح دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الكفاءة الإدارية	01-II
37	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	01-III
	أنموذج الدراسة	02-II
51	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01-IV
52	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	02-IV
53	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03-IV
54	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04- IV
55	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05- IV

أولاً:

الإطار العام للدراسة

1 - تمهيد.

وسط التحديات التي تمخضت في العصر الحالي أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات في بيئة اقتصاد المعرفة تتمثل في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة حتى ولو بجذب العناصر الفكرية المتميزة عند المنافسين، حيث أصبحت معظم المؤسسات على علم ووعي كامل بأن القيمة الحقيقية للمؤسسات لا ترجع إلى العوامل المادية فقط ولكن ترجع إلى عوامل أخرى معنوية وفكرية ربما تكون أكثر أهمية وتتمثل في العناصر البشرية وفي مقدمتها رأس المال الفكري الذي يعتبر الأساس في ابتكار التقنيات وتنفيذ الخطط الساعية لبناء وتنمية القدرات في جميع مجالات العمل، والذي يعد أيضاً الإنتاج العقلي الابتكاري للمؤسسة.

ومن منطلق الفكر الأساسي الذي يعتبر المورد البشري العنصر الأهم لتحريك كافة عناصر الانتاج الأخرى والقوى الأساسية لتنفيذ جميع السياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة، ونظراً لأهميتها وقدرتها على المساهمة إيجاباً أو سلباً في تحقيق أهداف المؤسسة، إنتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار العامل سلعة تباع وتشترى خاصة في عصر المعرفة، إلى إدارة علمية تعمل على تسيير الكفاءات على النحو الذي يخلق فارقاً في التأثير على أدائهم بما يحقق تعزيز كفاءة الإدارة.

ونظراً للتطورات السريعة التي يعرفها العالم في جل الميادين العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتجارية والسياسية وحتى الاجتماعية، هذا بالإضافة إلى التفتح العالمي، واتساع المجال التنافسي بين المؤسسات، الأمر الذي أجبر العديد من المؤسسات على إعادة نظر شاملة في مبادئها ونظم تسييرها وهذا من أجل مسيرة هذه التطورات الهامة، وتطوير إدارة الخدمات عن طريق إدارة علاقة الزبائن باحترافية ترقى لمستوى تطلعاتهم، هذا ما يجعل المؤسسات تعمل بجهد كبير من أجل خلق التوازن بين أهدافها وغاياتها ومتطلبات محيطها الطبيعي والاجتماعي، وهذا ما يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل، منها محدودية الموارد في محيط المنظمة، وتعدد رغبات وأذواق المستهلكين، والعلاقة بين المنظمة والزبائن.

لذلك أضحت من الضروري السعي نحو التحسين المستمر لتقديم أفضل الخدمات التي تلبي احتياجات أصحاب المصالح من خلال اتباع طرق وأساليب إدارية لإدارة أنشطة المؤسسة بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها والوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال التحكم الجيد في حوكمة تكنولوجيا المعلومات التي أضحت تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات الاقتصادية، ومن بين الجوانب الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات تحديداً نجد حوكمة تكنولوجيا المعلومات التي تعني إدارة وتنظيم استخدام التكنولوجيا المعلوماتية داخل المؤسسة. حيث تتأثر المؤسسة الاقتصادية بشكل مباشر بالحوكمة الجيدة لتكنولوجيا المعلومات، إذ تتيح للمؤسسة الحصول على العديد من المزايا الاقتصادية والتنافسية، كما تساعد على تعزيز فعالية العمليات الداخلية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة مما يزيد من رضا العملاء وتعزيز مستوى ثقتهم بالمؤسسة، وبالتالي تؤدي الحوكمة الجيدة لتكنولوجيا المعلومات إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

وقد أصبح الحصول على السبق التنافسي للمؤسسات اليوم يقاس بكفاءة الجهاز الإداري المنفذ للاستراتيجية العامة للمؤسسة، فمع افتراض أي مستوى من الكفاءة للاستراتيجية تصبح هذه الكفاءة متوقفة في التطبيق العملي على كفاءة تحقيقها أي على الجهاز الإداري، وهذه العلاقة بين الاستراتيجية من ناحية وأفراد المؤسسة من ناحية أخرى هي التي تؤكد الصفة الاجتماعية للعملية الإدارية داخل المؤسسة.

لذلك فإن كفاءة الإدارة في أي منظمة هي من أهم العوامل اللازمة للنجاح والنمو حيث ان المؤسسة لا تستطيع القيام بأنشطتها ووظائفها بأقل تكلفة وأفضل وسيلة ما لم يكن هناك إدارة فاعلة وذات كفاءة عالية، ذلك أن الإدارة الغير كفأة تنتج خدمات متدنية الجودة ومرتفعة التكلفة وبذلك يتم إهدار موارد المؤسسة، لهذا أصبح الاهتمام كبيرا في الآونة الأخيرة بالكفاءة في تسيير الإدارة والذهاب إلى أبعاد أوسع من المواصفات التقليدية للكفاءة، وتأتي الكفاءة من الجهود المبذولة لتحديد الأهداف السياسية ولقياس مدى التقدم نحو انجاز الأهداف.

ومن هنا تتضح أهمية وضرورة وضع إطار يحكم منطق عمل تكنولوجيا المعلومات، فمفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات يصف هذا الإطار ويجعلها تصب في فائدة تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأصحاب القرار، وتنفيذ السياسات التشغيلية للمؤسسة وضمان إيصال أفضل لمختلف وظائف وأنشطة المؤسسة، ومنه زيادة فاعلية الرقابة على أداء المؤسسة.

2 – مشكلة الدراسة.

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات قفزة نوعية في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسات، حيث تعتبر من أهم المجالات التي شهدت تطورا هائلا، وأصبحت أحد العوامل الرئيسية التي تركز عليها المؤسسات نحو التقدم في القرن الواحد والعشرين، كما أضحت تكنولوجيا المعلومات من بين أساسيات النجاح والتفوق للمؤسسات لما توفره من مزايا التفوق التنافسي، وكذلك الحصول على المعرفة، وقد ارتبطت بتكنولوجيا المعلومات العديد من المفاهيم والمصطلحات ومن أهمها الحوكمة إذ أضحت تعتبر أحد الجسور نحو خلق وتعزيز كفاءة الإدارة،

ومن هذا المنطلق تبلورت إشكالية بحثنا في:

فيما يتمثل دور متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بشركة موبيليس؟

الأسئلة الفرعية:

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بشركة موبيليس؟
- هل تساهم القيمة المستلمة لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بشركة موبيليس؟
- هل تساهم إدارة الموارد لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بشركة موبيليس؟

- هل تساهم إدارة المخاطر لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بشركة موبيليس؟
- هل يساهم قياس الأداء لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بشركة موبيليس؟

3-فرضيات الدراسة.

- ✓ يساهم التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة؛
- ✓ تساهم القيمة المستلمة لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة؛
- ✓ تساهم إدارة الموارد لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة؛
- ✓ تساهم إدارة المخاطر لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة؛
- ✓ يساهم قياس الأداء لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

4 – أهداف الدراسة.

إن الهدف الأساسي من دراسة موضوع ما أو أي ظاهرة في البحوث الجامعية هو تعويد الباحث على البحث والتنقيب واكتشاف الحقائق وتبسيط الضوء على العناصر والجوانب المراد كشفها ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص كالآتي:

أ- الأهداف العملية:

- ✓ محاولة التركيز على مفاهيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والكفاءة الإدارية؛
- ✓ التعرف على مدى الاهتمام بمبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات بشركة موبيليس؛
- ✓ التعرف على مدى مساهمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الكفاءة الإدارية في شركة موبيليس؛
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتعزيز كفاءة الإدارة؛

ب-الأهداف العلمية:

- ✓ مدى قابلية الموضوع للدراسة والتجريب؛
- ✓ الرغبة الشديدة في معرفة خلفيات الموضوعية؛
- ✓ محاولة إزالة الغموض والإبهام عن الظاهرة المدروسة باعتبارها محط وزن وقيمة بالنسبة للمؤسسة والمورد البشري.

5 – أهمية الدراسة.

- ✓ تكمن أهمية الدراسة كونها تعالج مواضيع مهمة بالنسبة للمؤسسات وهي حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتعزيز الكفاءة الإدارية؛
- ✓ وكذا تكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر من التوجهات الحديثة التي تستند عليها المؤسسات وتبني عليها تفوقها ونجاحها، خاصة في ظل التغيرات الجذرية الحاصلة في البيئة التنافسية حيث أصبح لزاماً على المؤسسات الاهتمام بها للحصول على السبق

التنافسي، ومن زاوية أخرى معالجة موضوع الكفاءة الإدارية ومن خلال الدور الذي تلعبه في الرفع من فعالية أدائهم بما يحقق تحسين أداء المؤسسة في مطلع الألفية الجديدة ومحاولة التعرف على مرتكزاتها، ومعرفة السبل التي من خلالها يمكن الرفع من أداء العنصر البشري وجعله يخدم إدارة فعالة وعصرية قادرة على الاستجابة لتطلعات الأفراد.

6 – حدود الدراسة.

تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- البعد النظري:

يتمثل البعد النظري للدراسة في الجوانب الفكرية والمعرفية لكل من حوكمة تكنولوجيا المعلومات وكفاءة الإدارة.

- الحدود المكانية:

شملت الدراسة شركة الاتصالات موبيليس وكالة سطيف.

- البعد الزمني:

امتدت الدراسة المنجزة من شهر ديسمبر 2024 الى غاية شهر ماي 2025.

7 – صعوبات الدراسة.

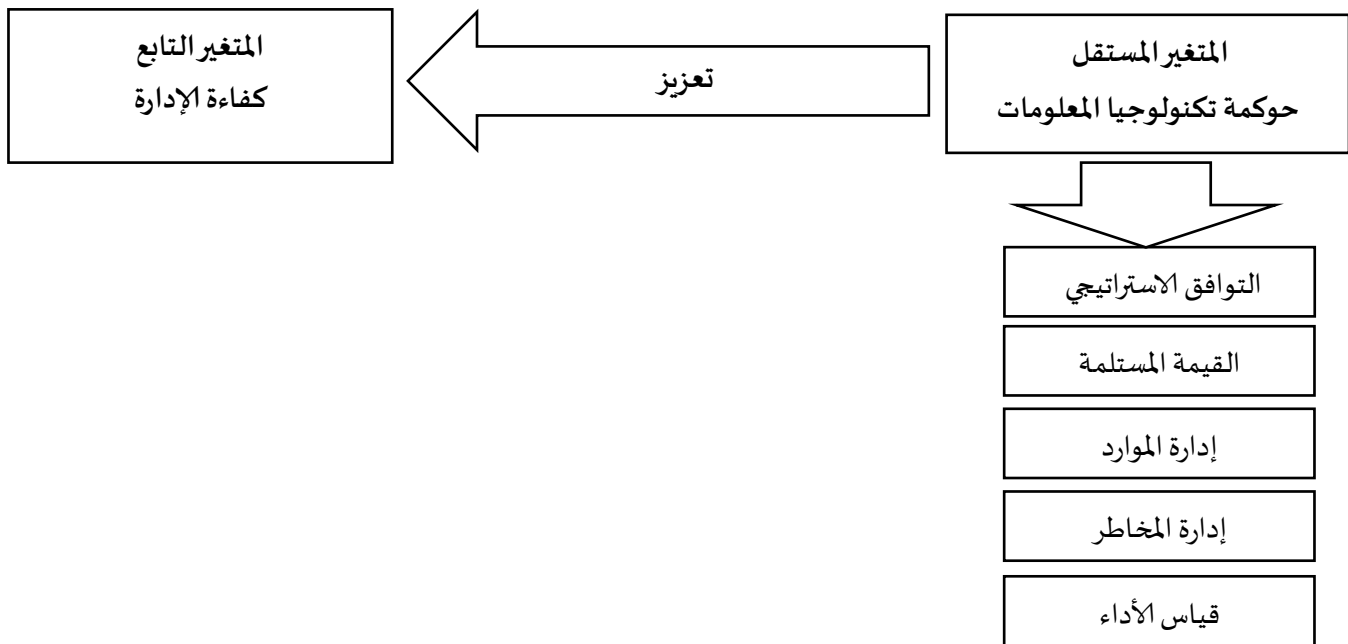
- قلة الدراسات التي تطرقت إلى متغيرات البحث حوكمة تكنولوجيا المعلومات وكفاءة الإدارة ؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة ميدانيا؛
- صعوبة الحصول على معلومات حول مجالات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة وذلك راجع لحساسية المعلومات داخل المؤسسة؛
- صعوبة عملية توزيع استمارات الدراسة وعملية استرجاعها كلفتنا وقت طويل.

8 – أنموذج الدراسة.

المتغير المستقل: وهو المتغير الذي نريد قياس درجة ارتباطه على المتغير التابع، والذي يتمثل في حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

المتغير التابع: وهو المتغير الذي نريد قياس مدى تأثيره بالمتغير المستقل والمتمثل في كفاءة الإدارة. والشكل أدناه يوضح أنموذج الدراسة:

الشكل رقم 01 يوضح أنموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة.

9 – التعريفات الإجرائية.

حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

تعرف على أنها مجموعة متكاملة من الإجراءات والسياسات والمسؤوليات والهياكل التنظيمية المطلوبة، والمرتبطة بتكنولوجيا المعلومات لدعم اتخاذ قرار فعال.

التوافق الاستراتيجي:

عملية تهدف لإنجاز ميزة تنافسية من خلال تطوير ودعم العلاقة المنسجمة بين المنظمة وتقنية المعلومات.

القيمة المستلمة:

القيمة المتحصل عليها مقابل توقعات الزبائن لخدمة تكنولوجيا المعلومات الأساسية المقدمة ضمن خدمات المؤسسة.

إدارة المخاطر:

مجموع السياسات والإجراءات التي تركز عليها المؤسسة كنقاط قوة للتقليل من أثر نقاط الضعف والتهديدات الممكن أن تتعرض لها.

إدارة الموارد:

التخصيص الأمثل للموارد المتاحة من خلال معايير وخطط للوصول إلى أحسن إستخدام لأصول المؤسسة.

قياس الأداء:

المسار الذي يمكن المؤسسة من تقييم عملية إنجاز الأهداف من خلال معرفة الفجوة بين ما هو مرغوب وما هو محقق واستعمال النتائج للبدء في عملية التحسين المستمر.

كفاءة الإدارة:

القدرة على حشد الموارد البشرية وغير البشرية من أجل إنتاج منتج مادي أو خدمي يلبي الطلب المرغوب.

ثانياً:

أدبيات الدراسة

1- تمهيد.

إن الحوكمة على نشاط المؤسسات أصبحت مطلب أساسي وضروري للسعي نحو التحسين المستمر لتقديم أفضل مستويات الخدمة التي تلبي إحتياجات أصحاب المصالح، من خلال إتباع طرق وأساليب إدارية لإدارة أنشطة المؤسسة المختلفة، بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها، والوصول إلى تحقيق أهدافها وبعد التطور السريع والمتلاحق لتكنولوجيا المعلومات أضحت من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات، والتحكم فيها يعطي قيمة إضافية لهذه الأخيرة، ومن هنا تتضح أهمية وضرورة وضع إطار يحكم منطق عمل تكنولوجيا المعلومات، فمفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات يصف هذا الإطار ويجعلها تصب في فائدة تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأصحاب القرار، وتنفيذ السياسات التشغيلية وضمان إيصال أفضل لمختلف وحدات المؤسسة ومنه زيادة فاعلية الرقابة الداخلية لها.

2- مدخل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

استخدمت الشركات الناجحة في عالم الأعمال التكنولوجيا منذ ظهورها وازداد الاعتماد عليها في إدارة الشركات مؤخراً، ونخص بالذكر الدور الذي تلعبه هذه التكنولوجيا في الشركات بقي يتزايد كي ينمو باستمرار فقد شهد السنوات الأخيرة توجهاً في درجة الاعتماد على حوكمة تكنولوجيا المعلومات، فأعتبرت جزء لا يتجزأ من حوكمة الشركات من أجل التأكد من سلامة إدارة هذه التقنية في الشركات نتطرق إلى عرض أهم الجوانب كالمفاهيم المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

1-2 ماهية حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

مع التطور السريع لتطبيقات وممارسات تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، أصبحت حوكمة تكنولوجيا المعلومات ضرورة لنجاح المؤسسة، حيث برزت هذه الأخيرة كآلية من آليات التحكم والتوجيه الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وضمان الحد الأقصى من الاستفادة منها من خلال اتخاذ أفضل القرارات بشأنها.

1-1-2 مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

تتعدد وتنوع تعاريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات، حيث عرفها أحد الباحثين على أنها: وسيلة أو أداة فعالة في المؤسسة من خلال خلق مرونة في تكنولوجيا المعلومات وفي هيكليات وعمليات نظم المعلومات حيث ينظر إليها على أنها القدرة التنظيمية لرقابة تركيب وتطبيق إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتعتبر دليل للاتجاه المناسب بغرض تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. (مخلوف، 2022، صفحة 301)

كما عرفها معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات ITGI بأنها: مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كما أنها جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسة، وتتكون من الهياكل والعمليات القيادية والتنظيمية والتي تضمن أن تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة تدعم وتوسع إستراتيجياتها وأهدافها. (بركات و بن حاوية، 2021، صفحة 568)

كما عرفها Ross & Weil بأنها عملية تقوم من خلالها المؤسسة بتوجيه أعمالها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافها، وكذا تحديد المسؤولية بشأن تلك الأعمال ونتائجها. (بركات و بن حاوية، 2021، صفحة 571) ونظراً لتعدد التعريفات الموضوعة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، يمكن أن نبرز بعض النقاط المهمة التي تخص المفهوم بصفة عامة والتي تتمثل في: (كريم، 2019، صفحة 15)

✓ أنه لا يوجد مفهوم موحد أو مشترك لحوكمة تكنولوجيا المعلومات لكن هناك إتفاق على أهدافها النهائية؛

✓ أن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمؤسسة يتحملان مسؤولية إتخاذ قرار وتنفيذ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة؛

✓ أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي جزء لا يتجزأ من الحوكمة الشاملة للمنظمة على غرار حوكمة المعلومات وحوكمة الموارد البشرية وغيرها؛

✓ أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات عملية مستمرة (حالية ومستقبلية)؛

✓ أن ممارسة حوكمة تكنولوجيا المعلومات تسعى إلى تحقيق الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومما سبق يمكننا تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأنها: العمليات التي تضمن الإستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

2-1-2 أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

يرى أغلبية الباحثين في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات أن التنفيذ الناجح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يوفر العديد من الفوائد لأعمال المؤسسة ولتكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها، أهمها (بركات و بن حاوية، 2021، الصفحات 689-690):

- ✓ أحد الوسائل لزيادة القدرة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- ✓ حلقة وصل بين المؤسسة والعملاء والموردين وكافة الفئات المتعاملة؛
- ✓ تساعد على تحسين الأداء الأمر الذي يعمل على زيادة قيمة الشركة؛
- ✓ توجيه الإدارة العليا كمشاركتها نحو تحقيق مصالح المتعاملين مع الشركة؛
- ✓ تعميق دور الرقابة على تكنولوجيا المعلومات ومخرجاتها؛
- ✓ ساعدت الحوكمة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات على ضمان دعم تكنولوجيا المعلومات لأهداف المؤسسة؛
- ✓ زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المخاطر ذات الصلة بها بشكل فعال ومناسب؛
- ✓ تعزيز عوامل النجاح من خلال نشر معلومات آمنة وموثوقة؛

- ✓ بتطبيق الحوكمة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات، يمكن تحقيق أرباحاً أعلى بنسبة 20%؛
- ✓ بناء ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة.

كما تظهر أهميتها أيضاً من خلال دورها في تحقيق الآتي (مخلوف، 2022، صفحة 301):

- ✓ تطوير إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبدء في المراجعة التشغيلية؛
- ✓ تطوير إدارة نظم تقنية المعلومات، وتحديد الأساليب والوسائل والعمليات المرتبطة بتقنية المعلومات؛
- ✓ تحديد أفضل الممارسات في مجال التطور التكنولوجي؛
- ✓ إدارة تنمية وتطوير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ ضمان فعالية خدمات تكنولوجيا المعلومات، لتوصيل الاستراتيجية إلى أقسام الأعمال.

2-2 مرتكزات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

مما شك فيه أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسات، والتي لها أهمية كبيرة في نجاح المشاريع والاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وللوصول إلى هذا المبتغى يجب توفر مجموعة من العناصر أو المرتكزات التي تعد اللبنة الأساسية في تحقيق ما وجدت من أجله حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

2-2-1 عناصر وجوانب حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

من أجل تطبيق سليم لحوكمة تكنولوجيا المعلومات وكضمان لتحصيل نتائج نفعية للمؤسسة لابد من توفر مجموعة من الركائز والعناصر لها.

2-2-1-1 عناصر حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

حيث تتمثل عناصر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في (شاهر عليان، 2023، صفحة 760):

أولاً) الفاعلية.

أي أنها تضمن إستمرارية إستخدام هذه التكنولوجيا بفاعلية في دعم إستراتيجيات وأهداف الكيان كما تتضمن آليات التغذية المرتدة التي تشجع التفاعل والتواصل.

ثانياً) التكامل.

تشارك تكنولوجيا المعلومات في خلق القيمة من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية وإدارة المخاطر.

ثالثاً) المسائلة.

فهو يحد المهام ومستويات المسؤولية لضمان الرقابة اللازمة.

2-1-2-2 جوانب حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تشتمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات ثالث جوانب أساسية هي (شاهر عليان، 2023، صفحة 762)

أولاً) إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

وهي تشير إلى القرارات التي تتعلق بأنواع أجهزة الكمبيوتر والبرامج والشبكات التي تستخدمها المنظمة.

ثانياً) إدارة استخدام تكنولوجيا المعلومات:

وهي تشير إلى القرارات التي تتعلق بالتخطيط لتكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً) إدارة مشروع تكنولوجيا المعلومات:

وذلك يتطلب وجود البنية التحتية ومهارات التعامل مع النظم المستخدمة في الشركة حتى يمكن تطوير النظم الجديدة

2-2-2 أهداف ومبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

1-2-2-2 أهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

تتمثل أهم أهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتي تساهم في تحقيق متطلبات أمن المعلومات والمساعدة على الحد من المخاطر التي قد تواجهها في (خليفة، ضيف الله، وزين، 2021، صفحة 205):

✓ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛

✓ وضع رقابة مادية على أجهزة الحسابات الإلكترونية مثل إستعمال نظام إنذار أمني للكشف عن أي دخول غير مصرح به إلى النظام؛

✓ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛

✓ المساهمة في وضع خطط لمواجهة الأزمات والكوارث؛

✓ إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الأمن المعلوماتي.

2-2-2 مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

وفقاً لتوصيات معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات ITGI فإن مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات يمكن حصرها في خمس مبادئ أساسية، وكل مبدأ من هذه المبادئ يساهم في زيادة تفعيل دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسات ومن بينها (بركات و بن حاوية، 2021، الصفحات 574-575):

أولاً) التوافق الاستراتيجي.

يقصد به المشاركة المشتركة لجميع استراتيجيات وحدات تكنولوجيا المعلومات بخططها وعملياتها واستثماراتها وقراراتها لدعم المهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما يقصد به مراعاة انسجام وتوافق عمليات تشغيل تكنولوجيا المعلومات مع عمليات وأنشطة الوحدات، التركيز على التحقق منها والحفاظ على قيمة تكنولوجيا المعلومات المتوقعة في الوحدة.

ثانياً) إضافة القيمة.

يجب أن يضيف تنفيذ تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الجديدة قيمة إلى المنظمة من خلال جودة الخدمات، وتحسين التكاليف، وتقديم المعلومات والبيانات ذات الصلة والمفيدة في الوقت المناسب لجميع أنحاء المؤسسة، أي تحقيق القيمة في الوقت المناسب، التركيز على تحسين التكاليف وتحقيق القيمة الحقيقية والجوهرية لتكنولوجيا المعلومات في الوحدة.

ثالثاً) إدارة الموارد.

يقصد بإدارة الموارد، موارد تكنولوجيا المعلومات الأساسية مثل المعلومات والتطبيقات والأشخاص والبنى التحتية ومساعي استثمارها وإدارتها بأفضل طريقة مناسبة، كالاستثمار الأمثل في موارد تكنولوجيا المعلومات الحيوية والهامة من تطبيقات معلومات، البنية التحتية، الأفراد، المتابعة كالرقابة على خدمات تكنولوجيا المعلومات سواء كانت محلية أو ذات مصادر خارجية.

رابعاً) إدارة المخاطر.

وتتمثل المخاطر هنا في مختلف التهديدات التي تمس بأمن المعلومة وسلامتها وموثوقيتها باعتبار تكنولوجيا المعلومات مجالا خصبا لهكذا إختراقات أمنية، من خلال الاعتراف بصورة رسمية بوجود الخطر كالعامل على قياسه، العمل على التخفيف من حدة الضوابط الرقابية، تحقيق الشفافية خاصة عند حدوث مخاطر هامة وكبيرة وإدراجها ضمن مسؤوليات إدارة المخاطر في الوحدة.

خامساً) تقييم الأداء.

يعني رصد ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية وكيفية استخدام الموارد بشكل عقلاني ودوري من أجل تصحيح مختلف التعثرات، سواء بطرق إحصائية مضبوطة أو عن طريق التقارير الدورية، حيث يقوم هذا المبدأ على التحديد الواضح للأهداف كالمقياس الجيد والذي يعكس بصورة جلية أثر أهداف تكنولوجيا المعلومات.

3-2 إطار Cobit كمدخل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

يعتبر إطار (COBIT) إطاراً لحوكمة تكنولوجيا المعلومات أعدته جمعية التدقيق والرقابة على نظم المعلومات (ISACA) وهي جمعية مهنية تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها للمساعدة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الشركات، كما كان معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة ولا يزال يقدم خدمات في مجال الاستشارات والتعليم والتطوير وتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك تبني إطار للأهمية التي حظت بها الحوكمة الإلكترونية في السنوات الأخيرة، تجري الآن تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإطار (COBIT) بشكل متزايد من قبل العديد من المؤسسات.

1-3-2 المفاهيم المتعلقة بإطار Cobit.

يعد COBIT من أشهر الآليات إنشारा واستخداما، والكلمة أهداف "أو Control Objectives for Information and related Technology" لاختصار التحكم في المعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة". وهو عبارة عن إطار عمل مفتوح، وأداة تستخدم للرقابة، والسيطرة على تكنولوجيا المعلومات، قد طور هذا المقياس بواسطة كنظام تدقيق للتحكم في المعلومات حيث يعتبر ذا مستوى عال للرقابة على عمليات تكنولوجيا المعلومات، كما يوفر هذا المقياس معياراً قابلاً للتطبيق، ومقبولاً من أجل أمان جيد لتكنولوجيا المعلومات، وممارسات للرقابة من أجل تدعيم احتياجات الإدارة في تحديد ومتابعة المستوى المناسب لتأمين تكنولوجيا المعلومات (قوميري و العربي بن حجار، صفحة 72).

صدر إطار كوبيت أول مرة عام 1996 وكان في البداية مجموعة من أهداف التحكم في تكنولوجيا المعلومات لمساعدة مجتمع التدقيق المالي على تطور ونمو بيئات تكنولوجيا المعلومات بأسلوب أفضل. (قوميري و العربي بن حجار، صفحة 72)

في عام 1998 أصدرت ISACA سعيها منها في إطار العمل لتطبيقه خارج النسخة الثانية من كوبيت، ومجتمع التدقيق. وفي وقت لاحق طورت ISACA النسخة الثالثة منه، حيث جرى فيها جلب تقنيات إدارة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في إطار العمل اليوم. (قوميري و العربي بن حجار، صفحة 72)

2-3-2 مجالات الحوكمة ضمن إطار Cobit.

إن مجالات الحوكمة التي حددها إطار Cobit تهدف إلى تنظيم النشاط الرقابي للمؤسسات بما يعكس عملية تقييم أدائها من خلال ما يلي: (نبذة حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات، 2025)

1-2-3-2 التخطيط والتنظيم.

يغطي هذا المجال الإستراتيجية والتكتيك، ويتعلق بتحديد أفضل طريقة يمكن أن تساهم فيها تكنولوجيا المعلومات بتحقيق أهداف الأعمال. وعلاوة على ذلك، يقتضي تحقيق الرؤية الإستراتيجية القيام بتخطيط وجهات النظر المختلفة والإبلاغ عنها وإدارتها، يجب إنشاء بنية تحتية تنظيمية وتكنولوجية مناسبة، ويتضمن هذا المجال الأهداف الآتية:

- ✓ تحديد الخطة الإستراتيجية التقنية للمعلومات؛
- ✓ تحديد الهيكل الأساسي للمعلومات؛
- ✓ تحديد التوجهات التقنية؛
- ✓ تحديد وتنظيم عمليات تقنية المعلومات وعلاقاتها؛
- ✓ إدارة الاستثمار في تقنية المعلومات؛
- ✓ توصيل أهداف وتوجهات الإدارة؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية لتقنية المعلومات؛
- ✓ إدارة الجودة؛
- ✓ تقدير وإدارة مخاطر تقنية المعلومات؛
- ✓ إدارة المشروعات.

2-2-3-2 الاستحواذ والتنفيذ.

في سبيل تحقيق إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، يجب تحديد حلول تكنولوجيا المعلومات أو تطويرها أو اقتنائها فضلاً عن تنفيذها ودمجها في عملية الأعمال، وبالإضافة إلى ذلك يغطي هذا المجال التغييرات التي تطرأ على الأنظمة الحالية والمحافظة عليها للتأكد من استمرارية دورة حياة هذه الأنظمة، ويتضمن هذا المجال الأهداف الآتية:

- ✓ تحديد الحلول المؤقتة؛
- ✓ إقتناء وصيانة البرامج التطبيقية؛
- ✓ إقتناء وصيانة البنية التحتية؛
- ✓ تمكين عمليات التشغيل والاستخدام؛
- ✓ الحصول على موارد تقنية المعلومات؛
- ✓ إدارة التغيير؛

✓ تنصيب وإعتماد الحلول والتغييرات.

3-2-3-2 التوصيل والدعم.

يجب تقييم جميع عمليات تكنولوجيا المعلومات بشكل منتظم للتحقق من جودتها وإمالتها للمتطلبات الرقابية فإن هذا المجال يتناول الرقابة الإدارية على عملية مراقبة الشركات والتأكد المستقل الذي تقدمه جهة تدقيق داخلية وخارجية أو يتم الحصول عليه من مصادر بديلة، ويتضمن هذا المجال الأهداف الآتية:

- ✓ تحديد وإدارة مستويات الخدمة؛
- ✓ إدارة الأداء والطاقة الإستيعابية؛
- ✓ تأكيد إستمرارية الخدمات؛
- ✓ تأكيد أمن النظم؛
- ✓ تحديد وتخصيص التكاليف؛
- ✓ تأهيل وتدريب العاملين؛
- ✓ إدارة الخدمات الرئيسية والأحداث الثانوية؛
- ✓ إدارة التهيئة (المواصفات)؛
- ✓ إدارة المشاكل والمخاطر والأحداث الطارئة؛
- ✓ إدارة البيانات؛
- ✓ إدارة بيئة التجهيزات الفنية (المادية)؛
- ✓ إدارة العمليات التشغيلية.

4-2-3-2 المتابعة والتقييم.

يتعلق هذا المجال بالعمليات الفعلية لتقييم الخدمات المطلوبة، والتي تتراوح من العمليات التقليدية المتعلقة بجوانب الأمن والاستمرارية وصولاً إلى التدريب، ولغرض تقديم الخدمات يجب إنشاء عمليات الدعم الضرورية، ويتضمن هذا المجال الأهداف الآتية:

- ✓ متابعة وتقييم أداء تقنية المعلومات؛
- ✓ متابعة وتقييم الرقابة الداخلية؛
- ✓ تأكيد الالتزام بالمتطلبات الخارجية؛
- ✓ توفير حوكمة تقنية المعلومات.

3- مدخل للكفاءة الإدارية.

يهدف من خلال هذا المدخل إلى إبراز المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، والمكونة لها من معارف نظرية ومهارات وخبرات، عناصرها ومكوناتها بالمنظمات، إضافة لمختلف المفاهيم المرتبطة بتسيير الكفاءات وصولاً إلى مرتكزات الكفاءة الإدارية.

3-1 ماهية الكفاءة الإدارية.

لم تعد الكفاءات في الوقت الراهن ذات مدلول بسيط، مقتصر على قدرة الموارد البشرية في الإستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف، ولم تعد المؤسسات الحديثة تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، بل أصبحت تعتمد على أصحاب الكفاءات والمهارة والخبرة العالية، وأصبحت الكفاءات ذات مدلول شامل ومركب يتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها في تزامن وانسجام، مما جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام الإدارة، وتعد الكفاءات الإدارية من العناصر والموارد المهمة التي تحيا بها المنظمات العمومية والخاصة على حد سواء، وهي المحرك الأساسي لجميع النشاطات الداخلية والخارجية على حد سواء والمصدر الرئيسي لفاعليتها، نظراً لما تمتاز به من معارف وقدرات ومهارات وخبرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وخصوصية المنظمة في تقديم منتجاتها أو خدماتها بالإضافة إلى قدرة أداؤها للوصول لتحقيق الغايات والأهداف.

3-1-1 مفاهيم عامة حول الكفاءة الإدارية.

الكفاءة هي تنفيذ الأفراد للعمل باستخدام مختلف الموارد المتاحة وهذا ما يميزها عن المصطلحات ذات الصلة بالمهارات والقدرات (Jean-Jacque, 2005, p. 61)، ومن أهم تعريفات الباحثين للكفاءة نذكر:

تعريف boud Galam Bernard : هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء، وإلتزام يأتي من الفرد ومعرفة معمقة أو عملية معترف بها تعطي الحق بالحكم في أي مجال من مجالات الكفاءة. (Bernard Galam, 2002, p. 20)

وعليه فإن مفهوم الكفاءة إنتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة في الإستجابة السريعة لمؤثرات المحيط والتأقلم إلى مفهوم أعمق يتمثل في جملة المعارف العلمية والمهارات العملية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين (Yeran-YVES, 2003, p. 106).

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ بأن أغلب الباحثين وبالرغم من إختلافهم في طرح موضوع الكفاءة كل حسب وجهة نظره فهناك من إعتبرها أداة ومنهم من إعتبرها قدرات ومهارات ومنهم من إعتبرها إستعدادات وإلتزامات، إلا أن جل هذه التعريفات ترتبط بكل من المدخل المعرفي والتطبيقي إلى جانب المدخل السلوكي للفرد، وترتبط تحديداً بمدخلات ومخرجات تؤدي إلى أداء ناجح و متميز ووفق معايير محددة مسبقاً.

أما على مستوى المنظمة يرى Koopmans-Parito أنها تكون كفؤة تماماً إذا وفقط إذا كانت أي من مدخلاتها ومخرجاتها لا تتحسن إلا إذا أثرت بصورة سلبية على بقية المدخلات والمخرجات، فأي وسيلة أو إجراء مختار يكون كفاً عندما لا يتوفر أي بديل له يوصل للهدف المراد (Dehbia, 2012, p. 29) تحقيقه، فهو مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات وكلما كانت العلاقة موجبة كلما كانت المنظمة ذات كفاءة والعكس صحيح، بمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدها الأقصى. (عربية، 2012، صفحة 334)

وتعرف الكفاءة الإدارية أيضاً على أنها إنجاز بشري نافع نادر من أجل تنظيم وتشغيل المنظمة لذلك فهي صعبة الحركة والنقل والإحلال، كما لا تنفصل عن المنظمة التي تستخدمها أي أن قيمتها لا تظهر إلا في المنظمة التي تستخدمها وتطورها.

فالكفاءة إذن هي الأداة التي تمد المنظمة بطريقة فعالة تحديدا للأعمال السلوكية التي يحتاجها الفرد لتحديد النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها وتحويلها ضمن النسيج الثقافي لها. (مزهودة، 2003، صفحة 13)

أما في نظر Darand Rodolphe فهي عبارة عن خاصية تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية (بوراس، 2015، صفحة 101)، وهي الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إدارتها لمجالاتها الإدارية والتي تعينها على إنجاز جميع أعمالها التشغيلية اليومية، وكفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها وضرورة اعتماد رضا العمال كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء من الناحية المعنوية، وهي تشمل كذلك عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة وحسب تعدد الوظائف فيها، إذ يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة الفنية والإدارية من جهة، ومن جهة أخرى تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، وكفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة والتقييم. (عبد علي الأسري، 2014، صفحة 208)

بالتالي الكفاءة الإدارية هي أداء الشيء السليم بطريقة سليمة بواسطة آلات وأدوات جيدة وبأفراد مهرة في الزمان والمكان الملائمين وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما أن معنى الكفاءات الدقيق يرتبط بمستوى الكفاءات (تنظيمي أو فردي)، وهدف الكفاءات (تحسين الأداء أو الحصص السوقية) وطبيعة تنظيم الموارد البشرية (مركزي أو لا مركزي). (عبد علي الأسري، 2014، صفحة 209)

2-1-3 عناصر ومكونات الكفاءة الإدارية.

تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب أن يمتلكه كل منظمة لتحقيق أهدافها بامتياز، حيث أن إدارة تلك الكفاءة وتسييرها بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وقد إحتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تركز على عناصر ومكونات في إدارتها.

3-1-2-1 المعارف النظرية:

وتمثل القاعدة النظرية للكفاءة أو المعرفة الأولية التي يمتلكها الأفراد (Devos & Laurent, 2005, p. 95)، والمعرفة عبارة عن تلك المعلومة الصحيحة والمقبولة، تضم كلا من البيانات والحقائق والمعلومات وأحيانا الافتراضات، وهي تتطلب شخصا قادرا على جمع وتفسير هذه المعلومات (Brilman, p. 508)، وهذه المعارف قد تكون علمية أو تقنية أو وظيفية (Sandrine , Pierre-Yves, & Pascal, 2010, p. 51)، وهي تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح لكل منظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن جمعها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة سواء كانت جزئية أو كلية، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية للمنظمة، والمتعلقة بمحيطها وخياراتها الإستراتيجية، والمسير يحتاج إلى فهم كل هذه العوامل والمفاهيم من أجل لعب دوره بشكل فعال، سواء كان الدور البيداغوجي التعليمي أو الدور التدريبي وجها لوجه مع فرق العمل الخاصة به (عراية، 2012، صفحة 5)، وتقسم المعارف حسب التمييز الكلاسيكي لعلم النفس المعرفي إلى معارف صريحة (معرفة أن) que savoir التي تسمح بوصف الوسائل والآلات والأشياء الأخرى، والمعارف الإجرائية (معرفة كيف) comment savoir وتتمثل في معرفة كيفية استخدام النظام والقواعد والوسائل التي تسمح بالحصول على بعض النتائج، وهناك من يقسمها إلى نوعين أساسيين من المعارف (زايد، 2004، الصفحات 74-75):

أولا) معرفة صريحة: وهي التي يتم تداولها بين الأفراد في المنظمة، ويمكن إيصالها وتبليغها للآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية أو التقليدية.

ثانيا) معرفة ضمنية: لا يتم تداولها، وتتألف من الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية وكذا وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم إضافة للأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات وإستراتيجيات التفكير، والفائدة الحقيقية للمنظمة تكون في حالة قدرتها على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

3-2-1-2 المعارف العملية أو المهارات savoir faire:

المهارة تشير إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في مهام أو مجالات محددة وقد يعبر عنها في شكل قدرات (كباشي، 2014، صفحة 6)، ترجع للبعد التطبيقي للكفاءة والمعبر عنها بواسطة الفعل أي كل الممارسات المتحكم فيها من الأفراد (شنوفي، 2013، صفحة 9)، ويقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفهية أو عقلية، وقد تتضمن قدرته على السيطرة على البيانات أو الأفراد أو الأشياء، كما عرفت المهارة على أنها الاستعدادات " Aptitudes " المعروفة للقيام بالعمل في ظروف معينة سواء كانت شخصية، وظيفية، اجتماعية، ثقافية، Jean-François «يعرفها Ballay» وأنها عبارة عن "التوازن الصحيح بين المعرفة والعمل، وهذا يعني مجموعة المعارف التي يتم تنفيذها بصدد إنجاز العمل، سواء في التصنيع، أو التصميم أو الإصلاح، التواصل، البيع، التخطيط، التوجيه، كل هذه المهام وكل

هذه الأنشطة تتطلب مهارة (Jean-Jacque ، 2005 ، صفحة 508) ، "فهي تتمثل إذن في جميع الممارسات المكتسبة من الممارسة المهنية في إطار العمل الذي قد يكون عاماً أو إدارياً، وتشير للقدرة التامة على تنظيم العمل وتفويضه (Pierre-Yves ، Sandrine ، و Pascal ، 2010 ، صفحة 51).

فإمتلاك الفرد في المنظمة للمهارات الإدارية يعتبر شرطاً ضرورياً ولكنه ليس كافياً لكي يكون كفاءاً، فإذا كانت لديه المعرفة والمهارات الضرورية دون معرفة كيفية استغلالها في الوقت والمكان المناسبين وفي مختلف الأوضاع المهنية في هذه الحالة يمكن أن يعتبر الفرد " ذو معرفة واسعة " ولكنه " ليس كفاءاً " لأنه لا يعمل بكفاءة، غير أن هناك من ميز بين نوعي المعارف الباطنية والظاهرية وجعل مفهوم المهارة مرادفاً لمفهوم المعارف الباطنية وعرفها إنطلاقاً من ذلك، إلا أن مفهوم المهارة في الواقع ثري وعملي أكثر من مفهوم المعارف الباطنية فهي تمثل مجموع أنواع المعارف الظاهرية منها والباطنية بالإضافة إلى حركيتها وتأثيراتها فيما بينها. (Guy ، 2006, p. 13)

3-2-1-3 المعارف السلوكية أو الاتجاهات savoir être:

تعبّر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة، أي تصرفات ومواقف الأفراد (Devos & Laurent, 2005, p. 95) ، أو قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بجدارته فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع (منصوري و صولح ، 2010 ، صفحة 46)، ويعرفها علي السلي على أنها تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد، وتمثل تفاعلاً بين العناصر الثلاثة المتمثلة في العنصر الفكري والمشاعر والميولات أو السلوكيات (السلي، صفحة 155).

وتعتبر السلوكيات والاتجاهات جزءاً من الكفاءة لأنها تشمل المواقف والسلوكيات في القدرة على حل المشاكل والاستجابة لها من جهة، والقدرة على التكيف معها وعلى التواصل والعمل مع الفريق من جهة أخرى، ويمكن أن تتأثر بالقيم الخاصة بالأفراد وخصائصهم الشخصية هي تساهم باستخدام أكثر فعالية للمعارف في مختلف أوضاع العمل (الصيرفي ، 2009 ، صفحة 51)، وهي تركز أساساً على الإدارة Management من خلال إدارة العلاقات والمشاركة، وتنتج من خلال إدارة المسار الوظيفي والتوازن بين الحياة الخاصة والحياة المهنية. (المغربي ، 2007 ، صفحة 88)

4-2-1-3 المعارف المصيرية:

بما أن الكفاءة بمختلف أبعادها أو مكوناتها الثلاث ليست ثابتة إنما متغيرة ومتجددة، ومتفاوتة في معدلات تغيرها وبما أن الاتجاهات والسلوكيات تتغير ببطء خاصة إذا كانت تمثل جانباً من الهوية الذاتية للفرد فإن المعارف والمهارات المهنية تتغير بسرعة أكبر نظراً للإنفجار المعرفي والتقدم العلمي في عصرنا الحالي (بوراس، 2015 ، صفحة 88)، فإن تقنية المعلومات يعتبر أحد منتجات البحث والتطوير في هذا العصر وعامل يزداد أهمية في اقتصاديات القرن 21 والقائم على المعرفة، وله القدرة على أن يشكل عامل قوة توحيد وقوة تفريق في آن واحد، ويشير هذا المصطلح للدلالة على الفروق بين من يمتلك المعلومة ومن يفتقدها (تقرير التنمية

الانسانية العربية، 2002، صفحة 70)، ولقد كانت نشأة هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية وقد صاحبها سلسلة من المسوح الإحصائية الدورية للحصول على مؤشرات كمية عن حياة الأفراد والموارد والمكتبات لموارد وتقانات المعلومات والاتصال، لأجل هذا فإن الكفاءة المهنية تتطلب من الأفراد أن يظلوا على إطلاع واسع على التطورات الحديثة للإحتفاظ بكفاءتهم المهنية، هذا التطور والتحديث والتجديد في كل من (être-savoirs) savoirs, faire-savoir, يسمح برفع كفاءة الأفراد وتحسين الأداء وهذا ما يطلق عليه بالمعرفة المستقبلية أو المصيرية " devenir savoir " وهي تسمح بمواجهة أي مشكلة وحلها وحتى مواجهة المشاكل قبل وقوعها، كما أنها تمكن الفرد من التكيف مع التغيرات والتطورات المحيطة به، ومن إنجاز المشاريع مستقبلاً، من خلال الأنشطة التي تتوقع حالة مستقبلية كتحضير مشروع والتخطيط لكيفية إنجازه وتقويمه وتعديله (بوكرمة و دحدي ، صفحة 488)، فهي إذن معرفة تتعلق وتهتم بمصير الكفاءة مستقبلاً التي على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة. (Laurent و Devos، 2005، صفحة 95)

2-3 مرتكزات الكفاءة الإدارية.

في ظل استخدام التقنيات الحديثة في الوقت الراهن يمكن الحكم بعدم وجود صعوبة في إدارة الموارد البشرية، لكن الإشكالية هي في إدارة كفاءات الموارد البشرية، لأن نتائج إدارة كفاءات الموارد البشرية أكبر بكثير من إدارتهم بكفاءة عالية، وبالتالي تتمثل إدارة الموارد البشرية بالكفاءات في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى نقاط قوة الأفراد وكفاءتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز.

1-2-3 متطلبات وعوائق تسيير الكفاءة الإدارية.

في ظل استخدام التقنيات الحديثة في الوقت الراهن يمكن الحكم بعدم وجود صعوبة في إدارة الموارد البشرية، لكن الإشكالية هي في تسيير الكفاءة الإدارية، لأن نتائج إدارة كفاءات الموارد البشرية أكبر بكثير من إدارتهم بكفاءة عالية، وبالتالي تتمثل إدارة الموارد البشرية بالكفاءات في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة، لذلك فالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى تسيير الكفاءات الإدارية هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى نقاط قوة الأفراد وكفاءتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز. (مناصرية ، 2012 ، صفحة 194)

3-1-2-1 متطلبات تسيير الكفاءة الإدارية.

يجب أن تتوفر بعض العلامات تؤكد بأن التسيير داخل أسوار المؤسسة يتبع منهج الكفاءة الإدارية على أرض الواقع وهي (بن شارف، 2017، صفحة 41):

أولاً) تكاليف التكوين: حيث يجب أن يرافق النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات سياسة حقيقية للتكوين والتي يمكن فهمها انطلاقاً من مستوى تكاليف التكوين.

ثانياً) المسؤولية والاستقلالية: النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات يمنح الموظفين بعض الاستقلالية والتشجيع على المبادرة، لذلك استخدام هذا النموذج كأسلوب للإدارة يقتضي بالضرورة أن يرافقه مسؤولية الأجراء وبعض الاستقلالية في العمل.

ثالثاً) تقييم الأجراء: بالنظر للدور الهام للتقييم الدوري سواء بالنسبة للمنظمة أو لعمالها، فإن استخدام أو اعتماد نموذج التسيير بالكفاءات لا يكون فعالاً إلا بوجود مقابلات التقييم والمتابعة.

رابعاً) رقابة المرؤوسين: لا يمكن لمنهج التسيير بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبء على الأجراء، لذلك هذا النموذج ايجابياً بتزايد رقابة المسؤولين، والتأكيد على المتابعة الدائمة والمستمرة لإنشاء وبناء المنهج الإداري الجديد للتسيير بالكفاءات.

خامساً) تضافر المستويات الثلاثة لمنهج الكفاءات: يحتاج التسيير بالكفاءات إلى أرضية صلبة يقوم عليها، والتي توفرها له مستويات منهج الكفاءة الأخرى، فبفضلها يتم التعرف على الكفاءات الفردية والجماعية عن طريق البطاقة البيانية للكفاءات، وهذا بدعم المسئول المباشر وتولييه الرقابة والإشراف.

سادساً) الاعتماد على استراتيجية المنظمة وامكانات الأفراد: حيث أن تبني التسيير بالكفاءات يكون من خلال إعداد استراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات التي يقدمها الأفراد قبل الجهود التي يقومون بها.

سابعاً) توفير وتطوير الكفاءات الاستراتيجية والحفاظ عليها: على كل منظمة العمل على توفير الكفاءات الاستراتيجية وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه مع الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكاً لها والحيلولة دون تدهورها.

3-1-2-2 عوائق تسيير الكفاءة الإدارية.

أكدت العديد من الدراسات على أن تطبيق منهج التسيير بالكفاءات الإدارية على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات منها (بن شارف، 2017، الصفحات 19-20):

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك التسيير بالكفاءات، فكل منظمة لها منهج خاص بإمكانياتها تبعاً لأوضاعها وأهدافها؛
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة تحديداً وعدم تجدرها في ثقافة بعض المؤسسات؛
- عدم إلزام بعض الميسرين والمدراء بالمنهج، حيث يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات وإلا سيكون الفشل حتمياً؛
- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعاً لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل ولدرجة الاندماج فيما بينها؛
- عدم تلاؤم النموذج المختار مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة تنافسية؛
- عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المنظمة (الكفاءات الاستراتيجية المطلوبة)؛
- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كلياً له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات؛
- عجز المؤسسة على تشاطر ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب التحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية.

2-2-3 مؤشرات قياس الكفاءات الإدارية.

تقوم المؤسسات بقياس كفاءة أدائها باستخدام العديد من المؤشرات والمعايير وتحليلها حيث يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة، وذلك عن طريق دراسة مجموع مؤشرات الأداء للأفراد ومعرفة مواطن الضعف والقوة، وكذلك بهدف التعرف على الأسباب ومصادرها وإقترح السبل لمعالجتها، كما أن النجاح في استخدام مؤشرات ومعايير القياس يتوقف على طبيعة نشاط المنظمة وحجم عناصره وكفاءة الإدارة وقدرتها على الاستفادة من نتائج القياس، فالخطأ في طريقة تطبيق وسائل ومؤشرات القياس قد يجعل من النتائج المحصل عليها مضللة أو لا يعتمد عليها كثيراً، فعملية القياس يجب أن تتم على أساس علمي وسليم ومن الضروري فهم عملية القياس من حيث قواعدها ومراحلها جيداً، كما أن أهم ما يجب أن تتميز به هذه المؤشرات هو السهولة والوضوح بحيث تتمكن الإدارة من استخدامها بسهولة وفي كل وقت (فليح، 1980، الصفحات 46-47).

ويمكن تصنيف هذه المؤشرات والمعايير إلى:

1-2-2-3 مؤشرات (معايير) مباشرة:

وتتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (المواد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل الآتي (الفرا و اللوح، 2007، صفحة 14):

- المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية)؛
- المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات)؛
- المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس (سلطاني، 2015-2016، صفحة 67).

3-2-2 مؤشرات (معايير) غير مباشرة:

بما أن المعايير المباشرة تعاني من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات مقارنة بمتطلبات قياس الكفاءة وصعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة (الفرا و اللوح، 2007، صفحة 474)، فإن المؤشرات الغير مباشرة تعد في مثل هذه الحالات طرقاً أفضل في قياس كفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين وكذا دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، وغالباً ما تتحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب تقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها المنظمة على الصعيدين الإنتاجي والخدمي (الفرا و اللوح، 2007، صفحة 14).

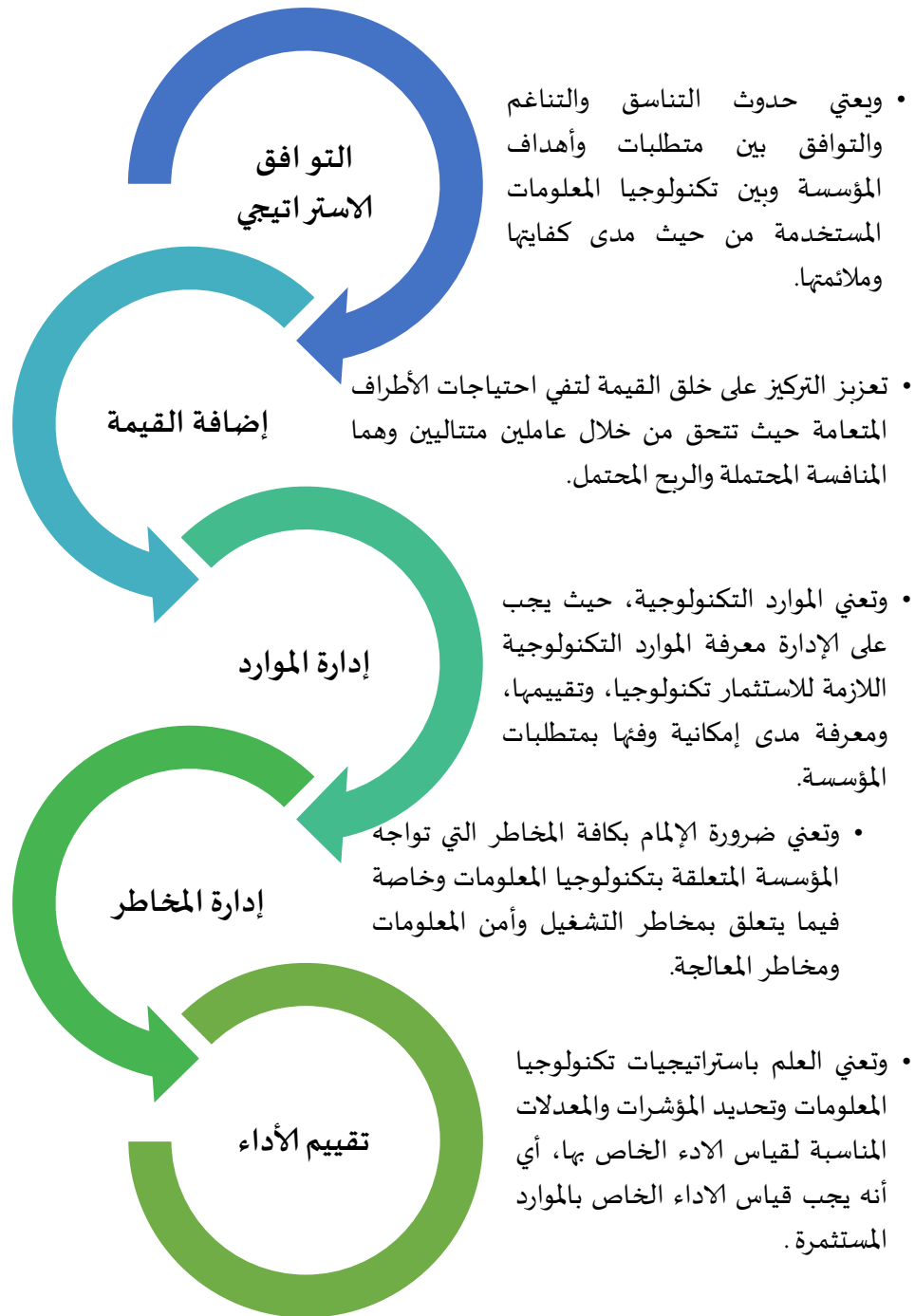
3-3 دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الكفاءة الإدارية.

باعتبار أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات أصبحت حاجة ضرورية وملحة في المؤسسات، فأضحت تساهم في تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال المساهمة في زيادة وتفعيل دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض من حدة المخاطر التي تواجه المؤسسة من خلال (محمد فتحي يوسف، 2013، صفحة 264):

- مراعاة الانسجام وتوافق عمليات تشغيل تكنولوجيا المعلومات مع عمليات أنشطة الوحدات، والتركيز على التحقق منها والحفاظ على قيمة تكنولوجيا المعلومات المتوقعة؛
- تحقيق إضافات القيمة في الوقت المناسب، التركيز على تحسين التكاليف وتحقيق القيمة الحقيقية الجوهرية لتكنولوجيا المعلومات في الوحدة؛
- الاعتراف بصورة رسمية بوجود الخطر والعمل على قياسه، والعمل على التخفيف من حدة الضوابط الرقابية، تحقيق الشفافية خاصة عند حدوث مخاطر هامة وكبيرة وإدراجها ضمن مسؤوليات إدارة المخاطر في الوحدة؛

- الاستثمار الأمثل في موارد تكنولوجيا المعلومات الحيوية والهامة من تطبيق معلومات، البنية التحتية، الأفراد، المتابعة والرقابة على خدمات تكنولوجيا المعلومات سواء كانت محلية أو ذات مصادر خارجية؛
 - التحديد الواضح للأهداف كالقياس الجيد والذي يعكس بصورة جلية أثر أهداف تكنولوجيا المعلومات.
- ويمكن توضيح دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (I-01) : يوضح دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الكفاءة الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (محمد فتحي يوسف، 2013، صفحة 364).

4- الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

4-1- الدراسات السابقة باللغة العربية.

4-1-1- الدراسة الأولى:

السويدي مبروك، حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز استجابة الجامعات اليمنية للتحويلات الرقمية المعاصرة، مقال علمي بمجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 6 العدد 4، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، سنة 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز إستجابة الجامعات اليمنية للتحويلات الرقمية المعاصرة و إبراز الحاجة الملحة لتبني الجامعات لحوكمة فعالة وزيادة الوعي بأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات و توفر الموارد المالية و التنقية اللازمة وفي الاخير تقديم مقترحات و توصيات عملية لتعزيز استجابة الجامعات اليمنية للتحويلات الرقمية المتسارعة من خلال حوكمة تكنولوجيا المعلومات، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب تحليل المضمون للوثائق الرسمية والمواقع الالكترونية للجامعات اليمنية إضافة الى تحليل المقابلات النوعية مع عينة من القائمين على مراكز تقنية المعلومات لأكثر من 23 جامعة حكومية وأهلية أي القطاع الجغرافي التي تقع فيه الجامعات اليمنية في المحافظات الشمالية والوسطى في الفترة الزمنية 2024/06/13 الى 2024/10/20، وقد توصلت إلى أن الجامعات اليمنية تتمتع بمرونة أكبر من نظيراتها الحكومية وأن تعزيز استجابة الجامعات للتحويلات الرقمية يتطلب تعاوناً بين كافة المعنيين بما في ذلك الجهات الحكومية والقطاع الخاص وهناك حاجة ملحة لتطوير استراتيجيات شاملة لتعزيز تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات بما يساهم في تحسين إستجابة الجامعات اليمنية للتحويلات الرقمية المعاصرة وعلى ضرورة معالجة مختلف التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات من العوامل السياسية والاجتماعية منها .

4-1-2- الدراسة الثانية:

بوكفوس سمية، بو عبد الله فاطمة الزهراء، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء CASNOS، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة ميله سنة 2023.

تهدف هذه الدراسة الى تبين مفهوم الأداء المالي للمؤسسة ومؤشرات تقييمه وإثراء المعارف النظرية والتطبيقية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات والأداء المالي ثم إبراز دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وحثها على استخدامها، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لعرض مختلف مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات والأداء المالي وتحليل العلاقة بينهما، أما الجانب التطبيقي تم استخدام المنهج الاحصائي لسنة 2023 بميلة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات أدى إلى

تحسن واضح في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية التي قامت بتطبيقها ومن خصائصه تحسين صورة المؤسسة بشكل يضمن وصولها للفعالية والكفاءة.

3-1-4 الدراسة الثالثة:

خديجة سليمان، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، مقال علمي بمجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثليجي بالأغواط الجزائر، سنة 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، تكنولوجيا المعلومات، نظام الرقابة الداخلية وإبراز دور وطبيعة العلاقة بينهما، ودراسة مستوى تطبيق متطلبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في البنوك محل الدراسة، وقياس اثرها على فعالية نظام الرقابة الداخلية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للموضوع، من خلال تصميم استبيان موجه لموظفي الوكالات البنكية محل الدراسة لتحليله ومعالجته باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS في سنة 2022 ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن حوكمة الشركات ترتبط ارتباط وثيق بهيكل نظام الرقابة الداخلية ويعد مرحلة من مراحل تطورها، فحوكمة تكنولوجيا المعلومات في البنوك مطبقة وترقى الى المستوى المطلوب، وكذا لها تأثير ايجابي على فعالية نظام الرقابة الداخلية فيها.

4-1-4 الدراسة الرابعة:

رامي محمد، مهند معلا، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي، دراسة ميدانية على المصارف التجارية الخاصة العاملة في الساحل السوري، مقال علمي بمجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 43 العدد 6، جامعة تشرين سوريا، 2021.

هدفت الدراسة الى بيان دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأبعادها الأربعة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية الخاصة العاملة في الساحل السوري أي دور التخطيط والتنظيم، التنفيذ والامتلاك، الدعم والتوصيل، المتابعة والتقييم ومحاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أجل تقييم حوكمة تكنولوجيا المعلومات تقييم علمي سليم وتبيان دورها في تحسين الأداء المالي في ظل المتغيرات العلمية المتسارعة واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي حيث توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها : تحرص إدارة المصارف التجارية على تأهيل الموظفين وتدريبهم وإدارة أدايمهم للمحافظة على البيئة التحتية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وتحرص أيضا إدارة المصارف التجارية على إمتلاك إطار كاف لقسم تكنولوجيا المعلومات .

5-1-4 الدراسة الخامسة:

هاجر محبوب، خالد مقدم، متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفقا لنموذج كوبيت، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، وكالة ورقلة، مقال علمي بمجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 5 العدد 1، جامعة محة لخضر بالوادي الجزائر، 2021.

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفقا لنموذج كوبيت بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة وتحديد مدى توفر مختلف متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتقديم اقتراحات لدعم وإدارة تكنولوجيا المعلومات من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، واعتمدت على تصميم استبيان وتوزيعه على مجتمع الدراسة اي اعتمدت المنهج التحليلي في جانباها التطبيقي في حدود الدراسة والتي تتمثل في نطاق مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة سنة 2020، توصلت إلى أن المؤسسة تتمتع بمستوى عال من حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق النموذج ما يؤيد أن المؤسسة توفر بيئة إدارية مثلى لإدارة تكنولوجيا المعلومات وأيضاً توفرها على الهياكل اللازمة لتحقيق الاستفادة لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الفوائد المنتظرة من جهة وتقليل المخاطر من جهة أخرى.

4-1-6 الدراسة السادسة:

بن جريبع فريد، تقييم واقع تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصالح الجبائية ضمن مقياس استطلاعية لواقع مديرية الضرائب لولاية الأغواط دراسة COBIT، مقال علمي بمجلة افاق للعلوم ، المجلد 6 العدد 4، جامعة الجلفة الجزائر ، 2021 .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة إلى المؤسسات وأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحفاظ وتعزيز أمن المعلومات ويتم عرض أبعاد نموذج COBIT وإبراز أهميته في الرفع من قيمة المؤسسات وقياس وتقييم مستوى تطبيق مديرية الضرائب لأبعاد هذا النموذج وبيان مدى توفر مديرية الضرائب على قواعد تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة فعالة للحصول الضريبي ومكافحة التهرب الضريبي، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من قيمتها، لاسيما تطابق قواعد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المديرية الولائية للضرائب بالأغواط مع معايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق أبعاد نموذج COBIT وذلك من خلال توزيع استبيان لمستخدمي تكنولوجيا المعلومات بالمديرية، وتوصلت إلى النتائج التالية: تبني المصالح الضريبية خطط قصيرة ومتوسطة واستراتيجية في المجال التكنولوجي بما يتماشى ومتطلبات التحولات الاقتصادية والتكنولوجية وضرورة توفير آليات ملائمة ومعلومات شفافة لتحسين مستوى حوكمة تقنية المعلومات .

4-1-7 الدراسة السابعة:

طويل ابتسام، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في انجاح التحول الرقمي، مقال بمجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، سنة 2020.

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، وقد بينت النتائج أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة تعتبر من بين الحلول التي يمكن الاعتماد عليها من أجل إنجاح التحول الرقمي في المؤسسة، معتمدة على مجالاتها الأساسية التي تطبق ضمن أطر أساسية أهمها ISO/IEC، COSO، ITIL، COBIT، CMMI، 27001.

4-1-8 الدراسة الثامنة:

بركات عبد الرزاق، بن حاوية يمينه، حوكمة تكنولوجيا المعلومات: وسيلة للتحكم في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية، مقال علمي بمجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، المجلد 12 العدد 2، جامعة مصطفى اسطمبولي بمعسكر الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومكانتها في المكتبات الجامعية من منطلق ان أغلب مبادرات تكنولوجيا المعلومات لا تحقق نتائج مرضية مقارنة بما أنفق عليها من إمكانيات ضخمة، حيث حاولنا الباحثان تقديم بعض الإجابات حول مساهمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاستفادة القصوى من تنفيذ المبادرات الرقمية في المكتبات الجامعية الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية الجزائرية وغيرها من المكتبات لا يزال في مراحله الأولى وان البحث في هذا المجال لا يزال يستحق المزيد من البحوث الاستطلاعية الميدانية.

4-1-9 الدراسة التاسعة :

مسروه أسماء، تلي سعيدة؛ دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم المالية تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، سنة 2018 .

المؤسسة وعلى ايجابياتها وكيفية الاستفادة منها في رفع القدرة التنافسية كما تم الاشارة للجوانب المهمة للقدرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها ومستواها ومؤشرات قياسها، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي على المستوى النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي في شهر أفريل من سنة 2018 بمؤسسة نפטال مقاطعة GPL بحاسي مسعود وتوصلت إلى: أن العمل بحوكمة تكنولوجيا المعلومات كشرط أساسي تفرضه الجهات الرقابية ليضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها وتعتبر الرقابة عليها ومتابعة إدارتها من مهام مجلس الادارة وتم تحديد أيضا مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة وتبيان دور آليات الحوكمة في تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

10-1-4 الدراسة العاشرة:

ريم محمد منصور، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية، جامعة سوريا، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال مجالاتها الرئيسية الأربعة والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم الامتلاك والتنفيذ الدعم والتوصيل، والمتابعة والتقييم في قطاع المصارف السورية ومعرفة أثر حوكمة الأنشطة التكنولوجية في المصارف على جودة التقارير المالية التي تقدمها لعملائها من خلال مدى توافر خصائص المعلومات المستخدمة في إعدادها، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على العاملين في المصارف السورية من المستويات الإدارية، حيث تكونت عينة الدراسة من 198 مشاهدة صالحة للتحليل، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق في المصارف السورية محل الدراسة.

2-4 الدراسات باللغة الأجنبية.

1-2-4 الدراسة الأولى:

Al Zwyalif , IT Governance and its Impact on the Usefulness of Accounting Information Reported in Financial Statements, 2013 .

بعنوان حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على منفعة المعلومات المحاسبية المستخدمة في التقارير المالية. هدفت الدراسة إلى التحقق من الآثار المباشرة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات متمثلة في إيصال القيمة والتوافق الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر على منفعة المعلومات المحاسبية التي تقدمها البيانات المالية، إضافة إلى الآثار غير المباشرة لهذه الحوكمة من خلال تأثيرها على نظم المعلومات المحاسبية (AIS). ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة وزعت على عينة من المديرين الماليين والمدراء المسؤولين عن تكنولوجيا المعلومات، والمدققين الداخليين في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. وقد تم استخدام الانحدار المتعدد من أجل اختبار نموذج البحث والفرضيات، لقد أظهرت النتائج بأن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على منفعة المعلومات المحاسبية المستخدمة في التقارير المالية، كما أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تحسن من قدرة نظام المعلومات المحاسبية على إنتاج معلومات بجودة عالية توصي الدراسة المدراء في المستويات الإدارية العليا بضرورة التركيز على تطبيق وتنفيذ حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والتركيز على كل مجالاتها التي من شأنها زيادة منفعة المعلومات المحاسبية التي تقدم للمستخدمين الخارجيين، كما توصي الدراسة بأهمية القيام بدراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى لحوكمة تكنولوجيا المعلومات والتي من المتوقع أن يكون لها أثر على منفعة المعلومات المحاسبية.

Hardy, Strengthening IT Governance and Adding value, 2006.

بعنوان: تقوية حوكمة تكنولوجيا المعلومات والقيمة المضافة.

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الرقابة على تكنولوجيا المعلومات وأمنها وذلك في ظل وجود المخاطر المحيطة بالمعلومات، مما أدى إلى إيجاد تشريع حوكمة لتكنولوجيا المعلومات ليخفف من قلق المنظمات والمستثمرين، والمستخدمين والزبائن على أمن وسرية المعلومات في منظماتهم، وكشفت الدراسة عن قيام معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI) في أمريكا بإجراء دراسة حول المخاطر المتعلقة بالمعلومات إذ قام المعهد المذكور بعملية مسح لـ 14 دولة من خلال 200 محترف وخبير في تكنولوجيا المعلومات، وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن 25% من المنظمات التي أجريت عليها الدراسة تعاني من مشكلات تعود إلى أسباب تتعلق بالمخاطر الخارجية، والمتمثلة بالقواعد والأسس التي بنيت عليها الشركة، مما أعطى فرصة جيدة للاستعمال الواسع للموارد الخارجية لتكنولوجيا المعلومات، وخرجت الدراسة بتوصية مفادها أن على الإدارة العليا ومجالس الإدارة ضمان أمن وحماية المعلومات في منظماتهم، وضرورة بحث هذا الأمر بشكل دائم ووضع في أولويات أعمالهم وبقائه على الأجندة، ولقد مهدت هذه الظروف إلى نشوء ما يعرف بحوكمة تكنولوجيا المعلومات من أجل تقليل قلق المنظمات والمستثمرين والمستخدمين والزبائن على أمن وسرية المعلومات الخاصة بمنظماتهم.

5- ما يميز الدراسة على الدراسات السابقة.

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة نجد بعض الندرة في الدراسات التي تربط المتغيرين (حوكمة تكنولوجيا المعلومات وكفاءة الإدارة) معا بصفة مباشرة، لذلك سنحاول مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما فيما يلي:

- بيئة الدراسة:

أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، فبعضها طبق في مؤسسات اقتصادية كبيرة وهناك من طبق في القطاع الخدمي كالجوامع والبنوك لتصبح دراسة عامة تطبق على مؤسسات كبيرة، أما دراستنا الحالية ستطبق على مؤسسة خدمتية للاتصالات الهاتفية فهي مختلفة تماما عن باقي المؤسسات التي تناولت موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

- أدوات الدراسة:

يكمن الاختلاف أيضا في الأدوات المستخدمة في الدراسة فهناك من استخدم، المقابلة والاستبيان، الملاحظة وغيرها، أما في دراستنا فقد اعتمدنا فقط على استبيان.

-من حيث المكان والزمان:

تمت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية في سنوات (2006، 2013 ، 2018 ، 2020 ، 2021، 2023، 2024)، وقامت الدراسة الحالية في شركة اتصالات الجزائر موبيليس بولاية سطيف.

- من حيث الهدف:

تنوعت اتجاهات الدراسات السابقة، فمنها من ركزت فقط على (حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومنها من أخذ بمستوى الأداء ومنها الرقابة وغيرها). وبالتالي تختلف عن دراستنا الحالية في المتغيرات المستهدفة وهو ما ينتج عنها اختلاف في الأهداف.

أما دراستنا الحالية فهي تهدف إلى الربط بين المتغيرين معا وإبراز دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة.

ثالثًا:

الطريقة والإجراءات

1- تمهيد:

إن منهجية البحث العلمي تعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة المطروحة، والهدف من البحوث العلمية بشكل عام هو الكشف عن الحقائق الكامنة وراء المواضيع التي تعالجها، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وذلك لأن الموضوع ومهما كانت طبيعته لا يخضع إلى الدراسة العلمية إلا إذا تمكن الباحث من الضبط الدقيق للإطار المنهجي ويتناول هذا الفصل شرحاً في عناصر التصميم الخاصة بالبحث الحالي بداية من وصف لمنهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وأفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، وخصائصها السيكو مترية من صدق وثبات وموضوعية، كما يتضمن هذا الفصل تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة.

2- منهج الدراسة.

يعتبر المنهج العلمي الوسيلة والسند الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي بحث علمي أو عمل ميداني في مختلف علوم والمجالات فهو عبارة عن العمود الفقري لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب بموضوعه لأن نتائج وصحة بحثه تقوم أساساً على نوعية المنهج المستعمل وهذا انطلاقاً من معتقد أن منهج البحث "مجموعة قواعد وعمليات الخاصة التي تتيح الحصول على المعرفة السليمة والدقيقة في طريق البحث عن الحقيقة كعلم من العلوم" (محمد عوض بسيوني، فيصل ياسين الشاطي، 1992، ص 206)؛

منهج الدراسة هو مجموعة من الإجراءات التي تستخدم في البحث لوصف الظواهر، من خلال الاعتماد على جمع وتصنيف ومعالجة وتحليل الحقائق، بهدف الحصول على معرفة دقيقة ومفصلة حول عناصر الظاهرة المطروحة من أجل فهم أفضل وأكثر دقة وتفصيلاً (الخياط، 2011، الصفحات 93-94)، فكل مشكلة بحثية منهج يساعد على حلها، والمنهج العلمي حسب الباحثة دلال القاضي: مجموعة القواعد والأنظمة التي تساعد الباحث على الوصول إلى حقائق منطقية مقبولة خاصة بالمشكلة المدروسة (بن مرسل، 2013، صفحة 91).

ويعرف منهج الدراسة بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو مدة ما يهدف الحصول على نتائج علمية ليجري تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة المدروسة (بن مرسل، 2013، صفحة 92).

كما يعرف منهج الدراسة بأنه مجهود عقلي منظم على شكل سلسلة من القواعد والأنظمة الواجب على الباحث اتباعها، من أجل الوصول من أجل الوصول إلى غاية الباحث التي قصدها بحثه من معلومات وبيانات مختلفة (حسين، 1976، صفحة 36).

وقد ارتأينا إلى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في بحثنا لأنه يتناسب مع موضوع دراستنا، ويسمح لنا بوصف عينة الدراسة ومتغيراتها، إلى جانب دراسة العلاقة والارتباط بين المتغيرات بعد تجميع البيانات المتعلقة بالدراسة، مع وصف وتحليل النتائج المتحصل عليها.

بحيث اعتمدنا في دراستنا المنجزة على المنهج الوصفي لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا.

3- مجتمع الدراسة.

تعد مرحلة تحديد مجتمع الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، إذ يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نظام العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي سيجري عليها دراسته.

لا يستطيع الباحث أن ينجز إستجوابا لجميع أفراد مجتمع البحث، لأن ذلك مكلف جدا ويستغرق وقتا طويلا، بالإضافة إلى العراقيل والصعوبات التي قد يجدها الباحث، ولهذا يلجأ إلى بناء عينة ممثلة لمجتمع البحث المستهدف تجمع من خلالها المعطيات التي تسمح له بالوصول إلى النتائج، فيركز الباحث فقط على المفردات التي تخدمه في دراسته دون غيرها. (سطوطاح و الفاتح حمدي، 2019، صفحة 67)

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة الاتصالات موبيليس، إن مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

حيث تعد شركة موبيليس فرعاً من فروع اتصالات الجزائر، فهذه الأخيرة تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية تم انشاؤها وفقا للقانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد عن تلك المتعلقة بالاتصالات.

إنطلقت شركة إتصالات الجزائر رسميا في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم التكنولوجيا الإعلام والإتصال من تحقيق أهدافها المتمثلة في المردودية الفاعلية وجودة العمل.

حيث تتبنى المؤسسة مجموعة من القيم، الجودة، التضامن، روح الفريق، الشفافية وكذا بعض القيم الأخرى التي تساهم في بناء شخصية المؤسسة كالابتكار وتعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وذلك بالسهرة على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للزبائن جد ناجعة بالإضافة إلى بعث منتجات خدمات وعروض جديدة مفتوحة، ومن أجل التمتع أكثر كمتعامل أكثر قربا من شركاتها وزبائنها وهذا ما جهدت إليه من خلال طرح شعارها "أينما كنتم" فهي تغطية وطنية للسكان بـ 178 وكالة تجارية، وأكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة، 4500 موقع.

حيث شهدت الشركة تطورا ملحوظا كما يلي:

الجدول رقم (III-01) أهم المحطات التي مرت بها شركة موبيليس.

السنة	الحدث
2003	دخول رخصة شركة اتصالات الجزائر حيز التطبيق؛ إنشاء فرع ATM MOBILIS للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.
2004	تدشين مركز خدمة المشتركين للرد على الشكاوى؛ إطلاق خدمة الجيل الثاني 2G, VMTS+, GPRS. تحقيق مليون مشترك.
2005	تدشين أول وكالة تجارية موبيليس.
2006	تحقيق خمسة ملايين مشترك.
2008	تحتل موبيليس المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال.
2014	إطلاق خدمة الجيل الثالث 3G.
2015	تسجيل 13 مليون مشترك.
2016	إطلاق خدمة الجيل الرابع 4G.
2020	تسجيل 18.1 مليون مشترك
2021	تسجيل 19.97 مليون مشترك من الجيل الثالث والجيل الرابع
2022	تحقيق رقم أعمال 144 مليار دينار.
2023	تحقيق رقم أعمال 150 مليار دينار؛ تسجيل 22.51 مليون مشترك.
2024	تحقيق رقم أعمال 160 مليار دينار.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

1-2 الأهداف.

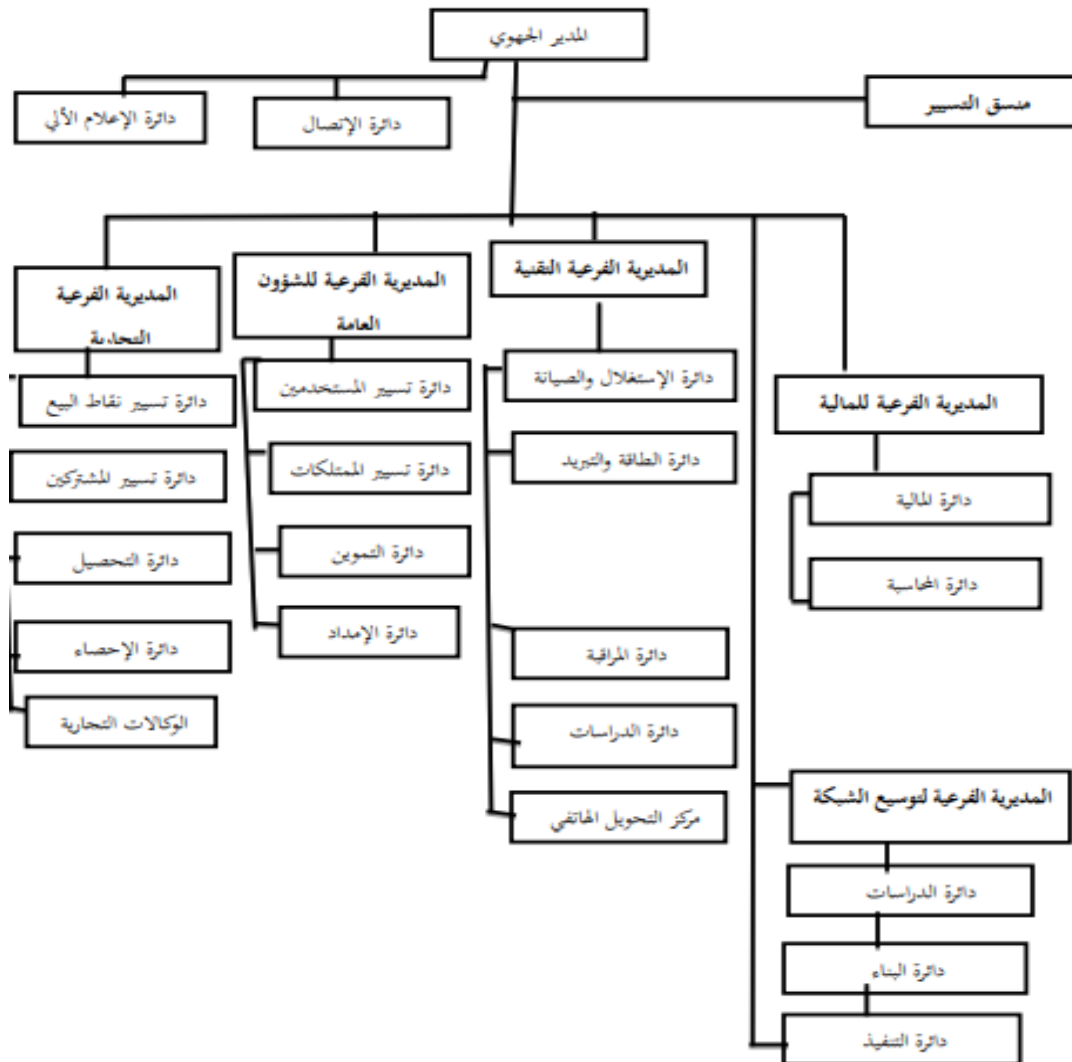
- تحسين خدمة الأنترنت اللاسلكية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- بلوغ معدل تغطية كبير والإبداع المستمر.
- إقترح عروض بسيطة وشفافة.

2-2 مبادئ شركة موبيليس.

شركة موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركاتها وزبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار بعد تعهد بالإصغاء الدائم، ودليلاً على إلزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي وإلزامها بتعامل دورها الجماعي ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

2-3 الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.

الشكل رقم (01-III): الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.



المصدر: من وثائق شركة موبيليس.

3- عينة الدراسة.

تعتبر عينة الدراسة عن مجموعة الوحدات التي يتم إختيارها من المجتمع الكلي من أجل تمثيله في البحث محل الدراسة، والمسح بالعينة يعني شمول جزء من المجتمع الأصلي على أن يكون هذا الجزء ممثلاً دقيقاً لخصائص المجتمع، وبخصوص عينة دراستنا، فتندرج ضمن العينة القصدية، يقوم هذا النوع من العينات على القصد والتعمد في إختيار وانتقاء مفردات العينة بطريقة محكمة، لا مجال فيها للصدفة، إذ ينتقي الباحث المفردات الممثلة أكثر من غيرها.

حيث تتمثل عينة دراستنا في عمال شركة موبيليس بولاية سطيف، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (62) إستمارة، وبعد عملية التجميع الكلي للإستبيانات والقيام بالفرز، تم جمع (42) إستمارة صالحة للتحليل وإستخلاص النتائج.

4- أداة الدراسة.

من أجل جمع البيانات الأولية تم الاعتماد على الإستبيان كأداة أساسية والذي تم تصميمه من قبل الطالبة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فتصميم الإستمارة يعتبر من الأمور المهمة والضرورية، ولهذا على الباحث مراعاة الحذر في تصميم هذه الأخيرة لتظهر بالشكل الصحيح والجيد والمناسب لأغراض البحث، وللتصميم الجيد للإستمارة علينا أن نتمكن من الإجابة على مجموعة من الأسئلة (القاضي والبياتي، صفحة 135):

✓ ما الذي يمكن السؤال عنه؟

✓ ما هي الطريقة التي يمكن وضع وكتابة كل سؤال فيها؟

✓ ما هو الترتيب الذي يجب إتباعه لكتابة الأسئلة؟

✓ ما هو التصميم المناسب لكتابة الأسئلة في الإستمارة؟

من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الإستمارة بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على إطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة، تمت طباعة الإستبيان على أوراق عادية، وتم صياغتها باللغة العربية، تضمنت إستمارة الاستبيان 29 سؤالاً، وتم تقسيمها الى جزئين:

الجزء الأول: يحتوي على البيانات العامة الخاصة بالأفراد المستجوبين، والتي تتضمن كل من الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة والسن، والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتكون من محورين للدراسة، يحتوي على 29 عبارة موزعة على المحاور كالتالي:

المحور الأول: تناول 20 عبارة والغرض منه الحصول على آراء المبحوثين حول أبعاد متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات، مصممة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهو مقسم إلى خمسة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: تناول 04 عبارات والغرض منه الحصول على آراء المبحوثين حول التوافق الاستراتيجي؛

البعد الثاني: تناول 04 عبارات والغرض منه الحصول على آراء المبحوثين حول القيمة المستلمة؛

البعد الثالث: تناول 04 عبارات والغرض منه الحصول على آراء المبحوثين حول إدارة الموارد؛

البعد الرابع: تناول 04 عبارات والغرض منه الحصول على آراء المبحوثين حول إدارة المخاطر؛

البعد الخامس: تناول 04 عبارات والغرض منه الحصول على آراء المبحوثين حول تقييم الأداء؛

المحور الثاني: تناول 09 عبارات والغرض منه الحصول على آراء المبحوثين حول تعزيز كفاءة الإدارة وكل عبارة مصممة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

بالإضافة إلى الصفحة الأولى التي وضحت الجهة المنفذة للبحث والهدف من الدراسة.

وقبل أن يخرج الإستبيان في شكله الحالي، وضعت إستمارة إستبيان أولية، وللتحقق من صدق المحتوى تم عرضها على المشرف لإبداء الملاحظات حولها، وبعد تصحيحها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في المنهجية العلمية والتسويق (تمت الإشارة إليهم في الملحق) وبعد حصر الأسئلة الغامضة وغير المفهومة تم إعادة صياغة الأسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة، ليتم عرض الإستبيان مرة أخرى على المشرف وبعد موافقته عليه تم وضع إستمارة نهائية حتى أصبحت على شكلها الحالي.

وبعد عملية توزيع، وإسترجاع الإستمارات التي وزعت بشكل منتظم، تم تفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS.

وبعد ذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدمة في محاور الدراسة.

كما تم وضع سلم ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي معنى وذلك للاستفادة منها في تحليل النتائج.

مقياس الإجابة على سلم ليكارت الخماسي:

الجدول رقم (III-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,41	5,00_4,21
	موافقة عالية جداً	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (سليم أبو زيد، 2010، صفحة 27).

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال) / عدد المستويات

تم حساب المدى (4=5-1) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (0.80=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

من 1 إلى 1,80 تمثل موافق بشدة؛

من 1,80 إلى 2,60 تمثل موافق؛

من 2,60 إلى 3,40 تمثل محايد؛

من 3,40 إلى 4,20 تمثل غير موافق؛

من 4,20 إلى 5 تمثل غير موافق بشدة.

5- مصادر جمع البيانات.

يتضمن هذا العنصر تحديد أدوات جمع البيانات التي تم الإستناد عليها لإجراء الدراسة ميدانياً، من أجل إنجاز الدراسة الميدانية تم الاعتماد على مصادر تتمثل في:

1-5 المصادر الثانوية:

الكتب والمقالات العلمية والأطروحات والمذكرات، والتقارير المقدمة من المؤسسة.

2-5 المصادر الرئيسية:

- الاستبيان: ويعتبر من الأدوات الرئيسية في البحث لجمع البيانات والمعلومات، أي هو وسيلة للحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المفحوص بملئه بنفسه (الجرجاوي، الصفحات 16-17)، ويسمى أيضاً الاستقصاء، وهو إحدى الوسائل الشائعة للحصول على المعلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع أو موقف معين، ويتكون الإستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة)، بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف أو التلفزيونات، أو الأنترنت، حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث، والهدف منه هو الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد إنطباعات وآراء هامشية (مانيو جدير، صفحة 29).

- المقابلة: تعتبر المقابلة الشخصية بنوعها الموجهة وغير الموجهة، من أهم أساليب جمع البيانات والمعلومات حيث تمكن الباحث من الحصول على المعلومات بشكل مباشر.

وتم الإعتماد في هذه الدراسة على المقابلة لدعم الإستبيان ولتفسير العبارات المتعلقة به، وللحصول على أكبر حجم من المعلومات والتعرف أكثر على واقع المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة، إعتدنا على مقابلات مع مدراء المديرية وإطارات أقسام التسويق والمبيعات للمؤسسة محل الدراسة.

- السجلات والوثائق: تم الاعتماد على سجلات ووثائق المؤسسة للتعرف عليها ومعرفة نشأتها وتاريخ تطورها وطبيعة نشاطها، ومعرفة أهدافها وكذا مهامها.

- **الملاحظة:** هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات والمعلومات، وقد تم الاستعانة بها كأداة لتشخيص بعض المواقف والسلوكيات والتي يصعب الحصول عليها من خلال استخدام الأدوات الأخرى.

6- صدق وثبات أداة الدراسة.

يعد الاختبار صادقاً إذا كان يقيس ما أعد لقياسه فقط أما إذا أعد لدراسة ما وقاس غيرها، لا تنطبق عليه صفة الصدق للتعرف على مدى صدق الأداة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين أعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف والذين شهد لهم بالتجربة والخبرة في مجال البحث العلمي للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وبلغ عدد المحكمين 5 أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم، وعلى هذا الأساس تمت معالجة بعض الأخطاء وتصحيحها، وبهذا تم استخراج الشكل النهائي لاستمارة الإستبيان وقد أجمعوا على صدق فحوى الإستبيان والغرض الذي وضع لأجله.

6-1 صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق الإستبيان عن طريق حساب الإتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

الجدول رقم (III-03): يوضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الأول.

الرقم	البعد الأول: التوافق الاستراتيجي	معامل الارتباط	قيمة المعنوية Sig	النتيجة
01	تتخذ القرارات الفعلية في المؤسسة وفق معلومات و بيانات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري من خلال تطبيق سليم	0,245	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	يوفر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة رؤيا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	0,10	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	اعتماد المؤسسة على حوكمة تكنولوجيا المعلومات يمكنها من التركيز على الأنشطة التي تكتسب فيها الخبرة	0,120	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

يوجد ارتباط دال إحصائياً	0,000	0,183	تسعى المؤسسة للتوافق بين أهدافها وقيم أصحاب المصالح	04
--------------------------	-------	-------	---	----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب فقرات البعد الأول "التوافق الاستراتيجي" ترتبط فيما بينها، أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 في جميع الفقرات أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات البعد الأول صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني.

الجدول رقم (III-04): يوضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الثاني.

الرقم	البعد الثاني: القيمة المستلمة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية Sig	النتيجة
01	سجلت المؤسسة زيادة في الإيرادات الكلية من خلال الاعتماد على البيانات التي توفرها حوكمة تكنولوجيا المعلومات	0,648	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
02	تحقق المؤسسة قيمة إضافية من خلال التطبيق السليم لحوكمة تكنولوجيا المعلومات	0,143	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
03	للمؤسسة القدرة على توليد الأرباح في فترة زمنية محددة جراء استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات	0,222	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
04	تُعزّز الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال التركيز على تقديم خدمات بجودة عالية	0,165	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب فقرات البعد الثاني "القيمة المستلمة" ترتبط فيما بينها، أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن قيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 في جميع الفقرات أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث.

الجدول رقم (III-05): يوضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الثالث.

الرقم	البعد الثالث: إدارة الموارد	معامل الارتباط	قيمة المعنوية Sig	النتيجة
01	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد الكافية لتحسين الإنتاجية	0,122	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	من خلال الإدارة الجيدة للموارد تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة للتقليل من الأداء غير الفعال من خلال استخدام اليد العاملة الماهرة	0,145	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	يتيح التحكم الجيد في إدارة الموارد للمؤسسة إمكانية التطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة من أجل رضا الزبائن	0,331	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	يضمن التخصيص في إدارة الموارد إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة	0,421	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب فقرات البعد الثالث "إدارة الموارد" ترتبط فيما بينها، أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 في جميع الفقرات أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع .

الجدول رقم (III-06): يوضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الرابع

الرقم	البعد الرابع: إدارة المخاطر	معامل الارتباط	قيمة المعنوية Sig	النتيجة
01	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة منهجية تعتمد على إدخال ميكانيزمات وآليات الوقاية من الأخطار	0,102	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
02	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى رقابة فعالة	0,185	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
03	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة على تحديد الأهداف بوضوح للتمكن من تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالأهداف	0,163	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
04	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في اختيار وتطوير أنشطة الرقابة التي تساهم في التخفيف من حدة المخاطر	0,122	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب فقرات البعد الرابع "إدارة المخاطر" ترتبط فيما بينها، أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن قيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 في جميع الفقرات أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس .

الجدول رقم (III-07): يوضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات البعد الخامس.

الرقم	البعد الخامس: قياس الأداء	معامل الارتباط	قيمة المعنوية Sig	النتيجة
01	تحرص المؤسسة على وضع نظام تقرييري فعال وشفاف لتقييم الأداء	0,175	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	تتيح تقارير قياس الأداء إلى الاهتمام بشكاوى وأراء العملاء من أجل معالجتها بأقرب الآجال	0,331	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	تعتمد المؤسسة بدرجة عالية على مؤشرات الأداء المختلفة لتقييم أداء تكنولوجيا المعلومات المستخدمة	0,235	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في الحصول على معلومات تقييمية ملائمة ذات جودة حول أداء الأفراد	0,413	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب فقرات البعد الخامس "قياس الأداء" ترتبط فيما بينها، أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن قيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 في جميع الفقرات أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني .

الجدول رقم (III-08): يوضح نتائج اختبار الارتباط لعبارات المحور الثاني.

الرقم	المحور الثاني: كفاءة الإدارة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية Sig	النتيجة
01	تحرص الإدارة على توظيف مختصين ذوي كفاءات ومهارات عالية في تكنولوجيا المعلومات	0,144	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	يتلقى اغلب العمال تكويناً على استخدام تكنولوجيا المعلومات	0,03	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	يعي العمال بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة	0,169	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	تشجع المؤسسة على التعامل بواسطة تكنولوجيا المعلومات فيما بين الأفراد	0,177	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات يقلل من الاحتياج كثيراً للمستويات الإدارية الطويلة	0,142	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
06	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من التعقيدات في تنفيذ المهام وتسهل العمل	0,156	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
07	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير الأعمال الإدارية	0,111	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
08	توفر حوكمة تكنولوجيا المعلومات الأساليب الحديثة للاعتماد على ذوي الكفاءات	0,125	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
09	اعتماد المؤسسة على حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و التسويق	0,163	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب فقرات المحور الثاني "كفاءة الإدارة" ترتبط فيما بينها، أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن قيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 في جميع الفقرات أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2-6 صدق الثبات.

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، وتم التحقق من الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداة البحث من فترة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل ألفا يزود بتقدير جيد لثبات، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Alpha Cronbach التالية:

الجدول رقم (III-09): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان.

المحاور	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
جميع عبارات الاستبيان (29 عبارة).		0,848

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يستخدم هذا التحليل للدلالة على مدى ثبات الأداة المستعملة في قياس متغيرات الدراسة وحسب Robinson، يعد مقبولا إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى من 0,6، وبالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول رقم (III-09) يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجموع محاور الاستبيان فقد بلغت 0,848 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و إستخلاص النتائج.

7- المعالجة الإحصائية المستخدمة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة لتحليل واختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، والتي يرمز لها بـ SPSS، نسخة 25 من بينها:

1- المتوسط الحسابي:

للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي.

2- الإنحراف المعياري:

للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة، كلما اقتربت من الصفر كانت الاجابات مركزة وغير مشتته والنتائج تكون أكثر مصداقية، ويفيد أيضا في ترتيب الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

3- المتوسط النظري:

للتعرف على إستجابات أفراد العينة.

4-7 معامل الاختلاف :

للتعرف و مقارنة التشتت بين المتوسطات

5-7معامل الارتباط بيرسون:

للتعرف على مدى صدق عبارات الإستبيان وتناسقها (الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

6-7معامل ألفا كرونباخ:

لحساب صدق الثبات بالنسبة للأداة المستخدمة.

7-7 اختبار التوزيع الطبيعي الاختبارات الاعتدالية كولموغروف - سميرونوف / شايبرو- ويلك :

لمعرفة نوع توزيع البيانات للعينة محل الدراسة.

8-7 اختبار T-Test للعينة الواحدة:

لإختبار فرضيات الدراسة

رابعاً: نتائج الدراسة

1- تمهيد.

إن طبيعة المشكلة التي يطرحها بحثنا تستوجب علينا التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات التي قدمناها في بداية دراستنا لذا وجب علينا القيام بدراسة ميدانية بالإضافة إلى الدراسة النظرية، لأن كل بحث يشترط تأكيده ميدانياً.

وللقيام بالبحث الميداني وجب علينا القيام ببعض الإجراءات التي تساهم في ضبط الموضوع وجعله منهجياً وذو قيمة علمية من خلال معالجة كل حيثياته من حيث الدراسة الأولية والأسس العلمية للمنهج المتبع في الدراسة، وبعد تطبيق عينة الدراسة وجمع البيانات سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

2- وصف متغيرات الدراسة.

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودرها في تعزيز كفاءة الإدارة، لابد من تحليل وتفسير محاور التي شكلت الدراسة.

2-1 وصف خصائص عينة الدراسة.

يتضمن هذا العنصر الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، حيث نهدف من خلال الفرع الأول إلى التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أما الفرع الثاني خصص لمعرفة السن الغالب على عينة الدراسة، الفرع الثالث نهدف من خلاله إلى معرفة المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة، بينما خصص الفرع الرابع لتحديد المسمى الوظيفي لعينة الدراسة، أما الفرع الخامس تم تخصيصه لمحاولة معرفة الخبرة المهنية المكتسبة.

2-1-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

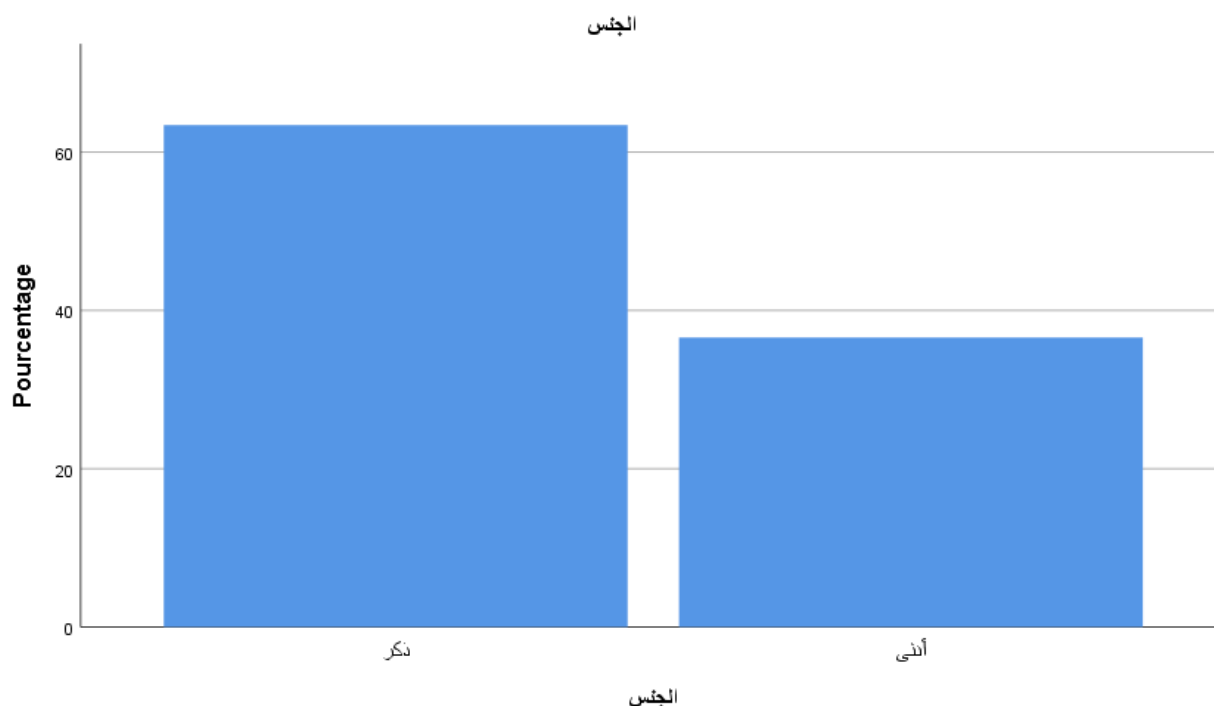
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة إلى فئة الذكور والإناث كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (IV- 01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	26	63.4%
	أنثى	15	36.6%
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (IV- 01): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن عدد الذكور فيها يساوي 26 مفردة أي ما يعادل نسبة 63.4%، في حين كان عدد الإناث 15 مفردات بما يعادل نسبة 36.6%، إذ يتبين لنا أن إجمالي نسبة الذكور المستجوبين في الدراسة يفوق نسبة الإناث كما هو موضح في الجدول والشكل أعلاه.

2-1-2 توزيع أفراد العينة حسب السن.

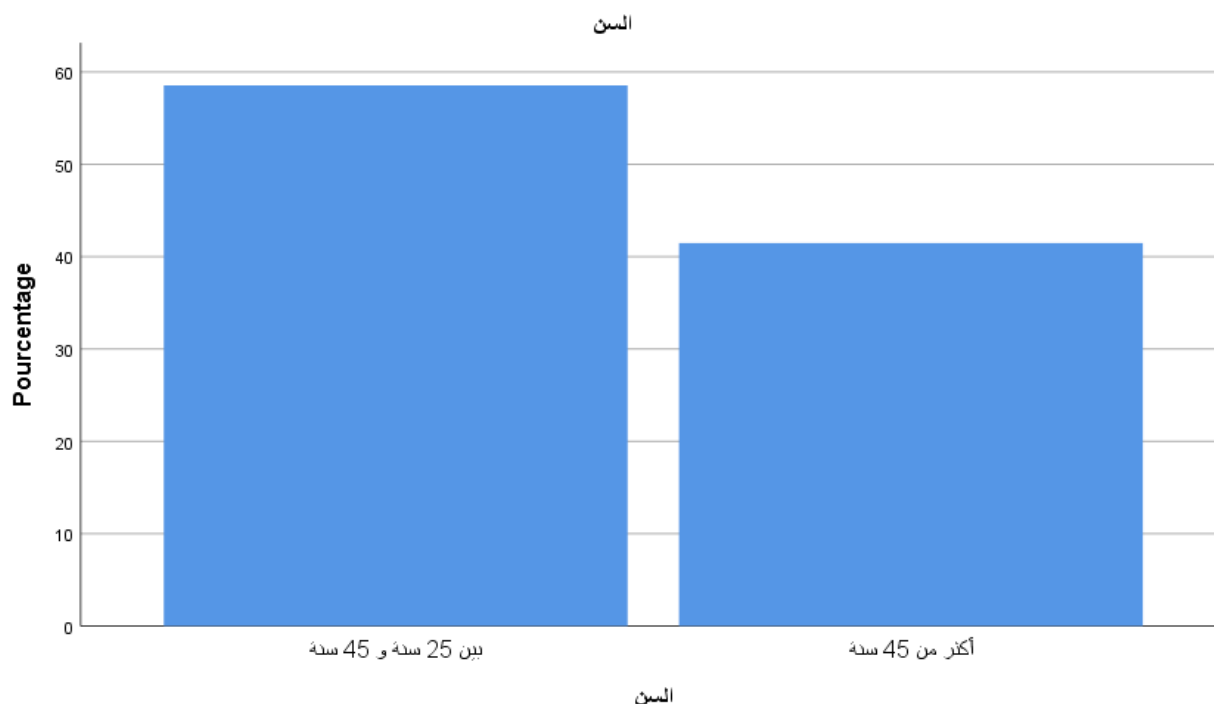
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (IV- 02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 25 سنة	00	00.0%
	من 25 سنة – 45 سنة	24	58.5%
	أكبر من 45 سنة	17	41.5%
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (IV-02): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 25 سنة – 45 سنة قد بلغت نسبتهم المئوية 58.5%، في حين الذين يوافق سنهم أكثر من 45 سنة بلغت نسبتهم 41.5%.

3-1-2 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

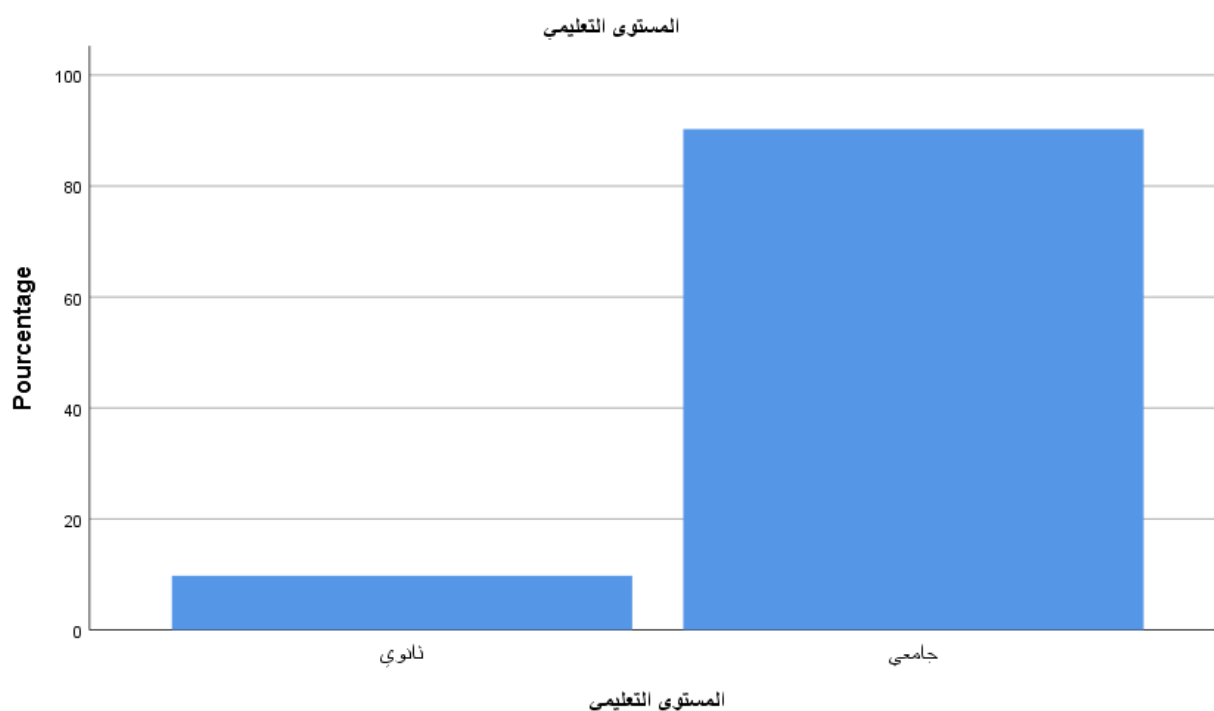
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (IV-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	متوسط	00	00%
	ثانوي	04	9.8%
	جامعي	37	90.2%
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (IV- 03): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة المستجوبة التي لديها مستوى ثانوي بلغت 04 مفردات أي ما يعادل نسبة 9.8%، في حين نجد الفئة التي لديها مستوى جامعي بلغت 37 مفردة أي ما يعادل 90.2% وهو المستوى الغالب على عينة الدراسة.

4-1-2 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

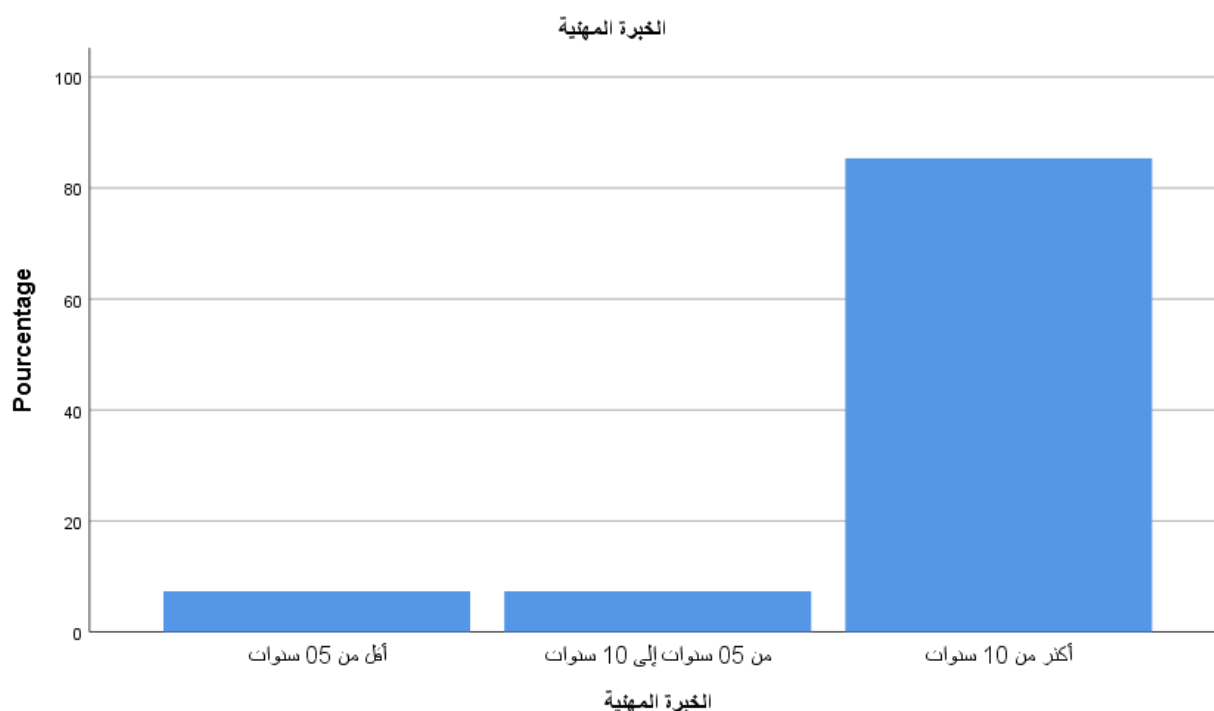
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (IV- 04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	03	7.3%
	من 05-10 سنوات	03	7.3%
	أكثر من 10 سنوات	35	85.4%
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (IV- 04): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة المستجوبة التي لديها خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بلغوا 03 مفردات ما يعادل نسبة 7.3%، بينما الفئة التي لديها خبر مهنية من 5 إلى 10 سنوات بلغوا 03 مفردات أي 7.3%. في حين نجد الفئة التي لديها خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بلغوا 35 مفردة أي 85.4% وهي الفئة الغالبة على عينة الدراسة.

5-1-2 توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

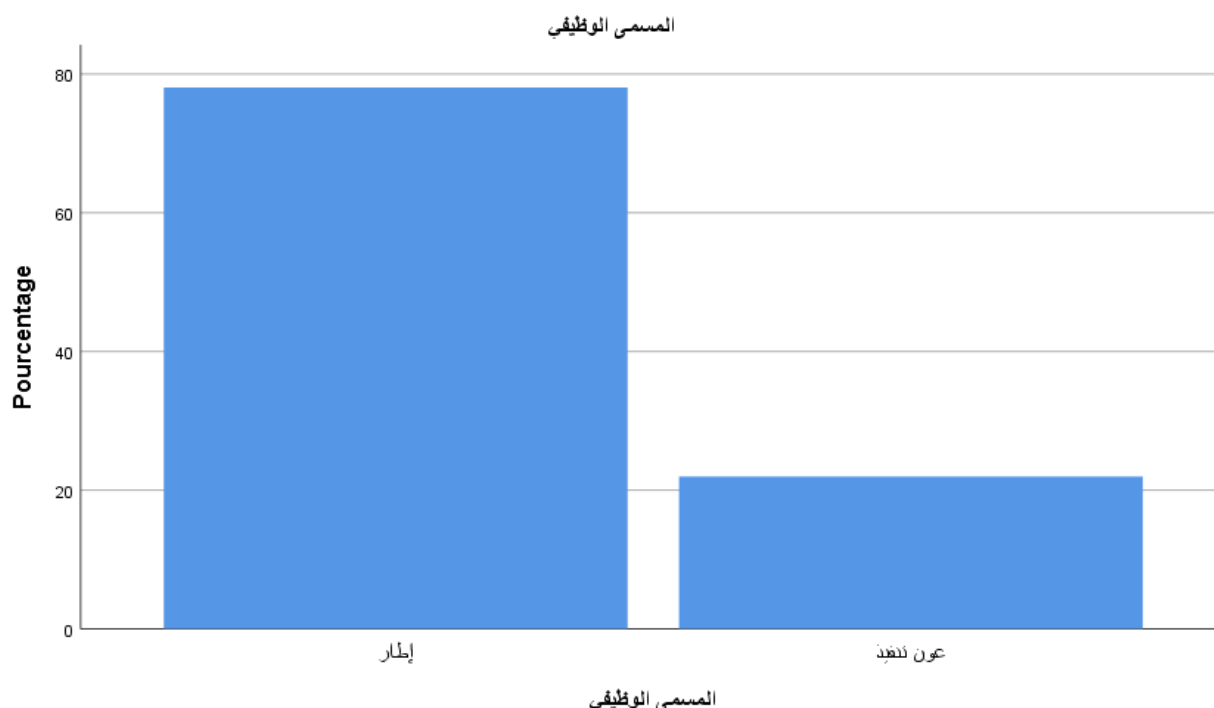
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة كما هو موضح في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (IV- 05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المسمى الوظيفي	إطار	32	78%
	عون تنفيذ	09	22%
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (IV-05): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن الأفراد الذي يشغلون منصب إطار يساوي 32 مفردة أي ما يعادل نسبة 78%، في حين كان عدد الذين يشغلون منصب عون تنفيذ 09 مفردات بما يعادل نسبة 22%، إذ يتبين لنا أن الوظيفة المشغولة بكثرة للمستجوبين في الدراسة هي منصب إطار.

2-2 تحليل وتفسير محاور الدراسة.

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة، لابد من تحليل وتفسير محاور التي شكلت الدراسة.

1-2-2 تحليل إجابات المبحوثين على عبارات المحور الأول.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة على الأبعاد التي شكلت المحور الأول والمتمثلة في: التوافق الاستراتيجي، القيمة المستلمة، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، تقييم الأداء.

1-1-2-2 تحليل إجابات المبحوثين على عبارات البعد الأول

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة على عبارات بعد التوافق الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV- 06): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التوافق الاستراتيجي.

الرقم	البعد الأول: التوافق الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
01	تتخذ القرارات الفعلية في المؤسسة وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري من خلال تطبيق سليم	2,02	,474	23,5	موافق بشدة
02	يوفر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة رؤيا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	1,98	,353	17,8	موافق بشدة
03	اعتماد المؤسسة على حوكمة تكنولوجيا المعلومات يمكنها من التركيز على الأنشطة التي تكتسب فيها الخبرة	2,20	,511	23,2	موافق بشدة
04	تسعى المؤسسة للتوافق بين أهدافها وقيم أصحاب المصالح	2,20	,608	27,6	موافق بشدة
	الاتجاه العام	2,0976	,30041	14,3	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد الأول، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع [1.81 – 2.6]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبعد الأول بين [1.98-2.20].

نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الرابعة "تسعى المؤسسة للتوافق بين أهدافها وقيم أصحاب المصالح؟" بمتوسط حسابي 2.20 وإنحراف معياري قدره 0.608 وتقابلها درجة موافقة عالية، حيث أنها تتيح للمؤسسة العمل وخلق التوافق مع جميع الأطراف في المؤسسة.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على البعد الأول فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 2.0976 وبانحراف معياري قدره 0.30041، وبالتالي يمكن القول بأن عبارات البعد الأول جاءت عالية أي أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات كإطار يعمل على الحفاظ على مصالح جميع الأطراف وخلق التوافق بين غايات وأهداف المؤسسة وإستراتيجياتها وغايات وأهداف أصحاب المصلحة.

ومن خلال النتائج المسجلة لمعامل الاختلاف لعبارات بعد التوافق الاستراتيجي نلاحظ انه لا يوجد تشتت.

2-1-2-2 تحليل إجابات المبحوثين على عبارات البعد الثاني

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة على عبارات بعد القيمة المستلمة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV- 07): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد القيمة المستلمة.

الرقم	البعد الثاني: القيمة المستلمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
01	سجلت المؤسسة زيادة في الإيرادات الكلية من خلال الاعتماد على البيانات التي توفرها حوكمة تكنولوجيا المعلومات	1,98	,612	30,9	موافق
02	تحقق المؤسسة قيمة إضافية من خلال التطبيق السليم لحوكمة تكنولوجيا المعلومات	2,12	,510	24,1	موافق
03	للمؤسسة القدرة على توليد الأرباح في فترة زمنية محددة جراء استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات	2,12	,557	26,3	موافق
04	تُعزّز الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال التركيز على تقديم خدمات بجودة عالية	2,00	,707	35,4	موافق
	الاتجاه العام	2,0976	,40650	19,4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع [1.81 – 2.6]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبعد الثاني بين [1.98-2.12].

نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الأولى "سجلت المؤسسة زيادة في الإيرادات الكلية من خلال الاعتماد على البيانات التي توفرها حوكمة تكنولوجيا المعلومات؟" بمتوسط حسابي 2.12 وانحراف معياري قدره 0.510 وتقابلها درجة موافقة عالية، حيث أنه من خلال التطبيق السليم لحوكمة تكنولوجيا المعلومات تمكنت المؤسسة من تحقيق قيمة مضافة في الإيرادات الكلية من خلال تحقيق إرتفاع في رقم الأعمال.

أما بالنسبة لإتجاهات إجابات أفراد العينة على البعد الثاني فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 2.0976 وبانحراف معياري قدره 0.40650، وبالتالي يمكن القول بأن عبارات البعد الثاني جاءت عالية أي أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتيح للمؤسسة تحقيق قيمة مضافة من خلال ما توفره من معلومات وبيانات إذا ما تم إستخدامها بشكل سليم.

ومن خلال النتائج المسجلة لمعامل الاختلاف لعبارات بعد القيمة المستلمة نلاحظ انه لا يوجد تشتت.

2-2-1-3 تحليل إجابات المبحوثين على عبارات البعد الثالث.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة على عبارات بعد إدارة الموارد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV- 08): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد إدارة الموارد.

الرقم	البعد الثالث: إدارة الموارد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد الكافية لتحسين الإنتاجية	2,02	,418	موافق
02	من خلال الإدارة الجيدة للموارد تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة للتقليل من الأداء غير الفعال من خلال استخدام اليد العاملة الماهرة	2,27	,549	موافق بشدة
03	يتيح التحكم الجيد في إدارة الموارد للمؤسسة إمكانية التطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة من أجل رضا الزبائن	2,15	,654	موافق بشدة
04	يضمن التخصيص في إدارة الموارد إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة	2,15	,573	موافق بشدة
	الاتجاه العام	2,1341	,31671	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع [1.81 – 2.6]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبعد الثالث بين [2.02-2.27].

نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثانية "من خلال الإدارة الجيدة للموارد تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة للتقليل من الأداء غير الفعال من خلال استخدام اليد العاملة الماهرة؟" بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري قدره 0.549 وتقابلها درجة موافقة عالية، وهذا ما يؤكد أفراد عينة الدراسة أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسة من إدارة الموارد بطريقة كفؤة أي تتيح لها الاستخدام الأمثل للموارد من خلال الاعتماد على التقنيات المتطورة في إدارة اليد العاملة الماهرة لتقليل الهدر.

أما بالنسبة لإتجاهات إجابات أفراد العينة على البعد الثالث فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 2.1341 وانحراف معياري قدره 0.31671، وبالتالي يمكن القول بأن عبارات البعد الثالث جاءت عالية أي أن حوكمة تكنولوجيا معلومات المؤسسة تساعد المؤسسة على تصميم أنظمة رقابية للكشف عن المخاطر التي تسبق مرحلة تنفيذ استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

ومن خلال النتائج المسجلة لمعامل الاختلاف لعبارات بعد إدارة الموارد نلاحظ انه لا يوجد تشتت.

4-1-2-2 تحليل إجابات المبحوثين على عبارات البعد الرابع.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة على عبارات بعد إدارة المخاطر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV- 09): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد إدارة المخاطر.

الرقم	البعد الرابع: إدارة المخاطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
01	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة منهجية تعتمد على إدخال ميكانيزمات وآليات الوقاية من الأخطار	2,10	,374	17,8	موافق بشدة
02	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى رقابة فعالة	2,12	,557	26,3	موافق بشدة

03	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة على تحديد الأهداف بوضوح للتمكن من تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالأهداف	1,88	,510	27,1	موافق بشدة
04	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في اختيار وتطوير أنشطة الرقابة التي تساهم في التخفيف من حدة المخاطر	2,22	,613	27,6	موافق بشدة
الاتجاه العام		2,0488	,21808	10,6	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد الرابع، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع [1.81 – 2.6]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبعد الرابع بين [1.88-2.22].

نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الرابعة "تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في اختيار وتطوير أنشطة الرقابة التي تساهم في التخفيف من حدة المخاطر؟" بمتوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري قدره 0.613 وتقابلها درجة موافقة عالية، وهذا ما يؤكد أفراد عينة الدراسة أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتيح للمؤسسة إمتيازات عديدة خاصة ما تعلق بالرقابة على أنشطتها مما يساعدها على الكشف على التهديدات التي تعترض المؤسسة بالتالي تتيح لها إمكانية التقليل من حدة المخاطر الممكن حدوثها.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على البعد الرابع فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 2.0488 وانحراف معياري قدره 0.21808، وبالتالي يمكن القول بأن عبارات البعد الرابع جاءت عالية أي أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة تساعد المؤسسة على تصميم أنظمة رقابية للكشف عن المخاطر التي تسبق مرحلة تنفيذ استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

ومن خلال النتائج المسجلة لمعامل الاختلاف لعبارات بعد إدارة المخاطر نلاحظ انه لا يوجد تشتت.

2-2-1-5 تحليل إجابات المبحوثين على عبارات البعد الخامس.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة على عبارات بعد قياس الأداء كما هو موضح

في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10- IV): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد قياس الأداء.

الرقم	البعد الخامس: قياس الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
01	تحرص المؤسسة على وضع نظام تقرييري فعال وشفاف لتقييم الأداء	2,00	,679	34,0	موافق بشدة
02	تتيح تقارير قياس الأداء إلى الاهتمام بشكاوى وأراء العملاء من أجل معالجتها بأقرب الآجال	2,12	,640	30,2	موافق بشدة
03	تعتمد المؤسسة بدرجة عالية على مؤشرات الأداء المختلفة لتقييم أداء تكنولوجيا المعلومات المستخدمة	2,10	,700	33,3	موافق بشدة
04	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في الحصول على معلومات تقييمية ملائمة ذات جودة حول أداء الأفراد	1,95	,384	19,7	موافق بشدة
	الاتجاه العام	2,0366	,46624	22,9	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد الخامس، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع [1.81 – 2.6]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبعد الخامس بين [1.95-2.1].

نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثانية " تتيح تقارير قياس الأداء إلى الاهتمام بشكاوى وأراء العملاء من أجل معالجتها بأقرب الآجال؟" بمتوسط حسابي 2.1 وانحراف معياري قدره 0.640 وتقابلها درجة موافقة عالية، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تولي إهتمام كبير لتقارير قياس أداء الخدمة المقدمة من أجل إدارة العلاقة مع الزبائن بفعالية وكفاءة.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على البعد الخامس فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 2.0366 وبانحراف معياري قدره 0.46624، وبالتالي يمكن القول بأن عبارات البعد الخامس جاءت عالية أي أن المؤسسة تهتم بتقييم الأداء لما له من أهمية في تمكين المؤسسة من تحسين أدائها من خلال معالجة الفجوة بين ما هو مرغوب وما هو محقق.

ومن خلال النتائج المسجلة لمعامل الاختلاف لعبارات بعد قياس الأداء نلاحظ انه لا يوجد تشتت.

2-2-2 تحليل إجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة على عبارات المحور الثاني تعزيز كفاءة الإدارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV- 11): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور كفاءة الإدارة.

الرقم	المحور الثاني: تعزيز كفاءة الإدارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
01	تحرص الإدارة على توظيف مختصين ذوي كفاءات ومهارات عالية في تكنولوجيا المعلومات	1,98	,612	30,9	موافق بشدة
02	يتلقى اغلب العمال تكويناً على استخدام تكنولوجيا المعلومات	2,80	,954	34,1	موافق بشدة
03	يعي العمال ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة	2,17	,667	30,7	موافق بشدة
04	تشجع المؤسسة على التعامل بواسطة تكنولوجيا المعلومات فيما بين الأفراد	2,20	,641	29,1	موافق بشدة
05	استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات يقلل من الاحتياج كثيراً للمستويات الإدارية الطويلة	2,24	,860	38,4	موافق بشدة
06	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من التعقيدات في تنفيذ المهام وتسهل العمل	2,05	,773	37,7	موافق بشدة
07	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير الأعمال الإدارية	2,02	,651	32,2	موافق بشدة
08	توفر حوكمة تكنولوجيا المعلومات الأساليب الحديثة للاعتماد على ذوي الكفاءات	2,00	,837	41,9	موافق بشدة
09	اعتماد المؤسسة على حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تخفيض تكاليف الانتاج والتسويق	1,98	,790	39,9	موافق بشدة
	الاتجاه العام	2,0976	,43617	20,8	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني، حيث نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع [1.81 – 3.4]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الثاني بين [1.98-2.8].

نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثانية "يتلقى أغلب العمال تكويناً على استخدام تكنولوجيا المعلومات؟" بمتوسط حسابي 2.8 وانحراف معياري قدره 0.954 وتقابلها درجة موافقة عالية، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تولي إهتمام كبير لتكوين أفرادها على تلقي المعلومات الضرورية حول الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على المحور الثاني فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 2.0976 وبانحراف معياري قدره 0.43617، وبالتالي يمكن القول بأن عبارات المحور الثاني جاءت عالية أي أن المؤسسة تهتم بتعزيز كفاءة المورد البشري للوصول إلى تسيير فعال من أجل إدارة ذات كفاءة.

3 - اختبار فرضيات الدراسة.

إن أحد فروع الاحصاء الاستنتاجي هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الأحيان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بأن نعطيها قيمة معينة أو نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج إلى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة أو عدم صحتها، أي أننا نحتاج إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلمات المجتمع، وهذا ما سنقوم بدراسته.

ومن خلال النتائج المسجلة لمعامل الاختلاف لعبارات محور كفاءة الإدارة نلاحظ أنه لا يوجد تشتت.

3-1- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

يتم الاستناد إلى هذا الاختبار ضمن الاختبارات الإحصائية اللامعلمية لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (IV-12): اختبار التوزيع الطبيعي.

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة
قيمة المعنوية	درجة الحرية	الاحصائيات	قيمة المعنوية	درجة الحرية	الاحصائيات	
0.653	41	0.979	0.400	41	0.170	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نتائج قيمة المعنوية لإختبار كولمجروف-سميرنوف «Kolmogorov-Smirnov» بلغت 0.400 أي 40% وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 أي 5%، بالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 التي مفادها "البيانات تتبع التوزيع الطبيعي"، وبما أن بيانات المتغير تتوزع طبيعياً فإنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في معالجة فرضيات الدراسة الحالية.

2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: يساهم التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة؛

H₀: لا يساهم التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

H₁: يساهم التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار T-Test للعينات المستقلة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-13): نتائج اختبار T-Test لبعء التوافق الاستراتيجي.

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	T	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مساهم التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة
0,000	2,09756	44,709	40	0,30041	2,0976	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التوافق الاستراتيجي، وبالنظر إلى متوسط درجات أفراد عينة البحث في البعد الأول بلغ (2,0976) درجة وبانحراف معياري قدره (0,30041) درجة، كما أن الفرق بين المتوسطين بلغ (2,09756) درجة، وباستخدام الاختبار T-Test لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T) التي بلغت (44,709) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05). كما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المرتفع [2,6-1,81] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 90% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 10%. وبالتالي هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والقائلة: يساهم التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

3-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: تساهم القيمة المستلمة لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة؛

H_0 : لا تساهم القيمة المستلمة لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

H_1 : تساهم القيمة المستلمة لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار T-Test للعينات المستقلة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-14): نتائج اختبار T-Test لبعد القيمة المستلمة.

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	T	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تساهم القيمة المستلمة لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة
0,000	2,09756	33,040	40	0,40650	2,0976	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد القيمة المستلمة، وبالنظر إلى متوسط درجات أفراد عينة البحث في البعد الثاني بلغ (2,0976) درجة وبانحراف معياري قدره (0,40650) درجة، كما أن الفرق بين المتوسطين بلغ (2,09756) درجة، وباستخدام الاختبار T-Test لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T) التي بلغت (33,040) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). كما أن المتوسط الحسابي ينتهي إلى المجال المرتفع [2,6-1,81] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 90% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 10%. وبالتالي هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والقائلة: تساهم القيمة المستلمة لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

4-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على: تساهم إدارة الموارد لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة؛

H₀: لا تساهم إدارة الموارد لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

H₁: تساهم إدارة الموارد لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار T-Test للعينات المستقلة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-15): نتائج اختبار T-Test لبعء إدارة الموارد.

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	T	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تساهم إدارة الموارد لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة
0,000	2,13415	43,147	40	0,31671	2,1341	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إدارة الموارد، وبالنظر إلى متوسط درجات أفراد عينة البحث في البعد الثالث بلغ (2,1341) درجة وبانحراف معياري قدره (0,31671) درجة، كما أن الفرق بين المتوسطين بلغ (2.13415) درجة، وباستخدام الاختبار T-Test لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T) التي بلغت (43,147) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). كما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المرتفع [2,6-1,81] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 90% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 10%، وبالتالي هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والقائلة: تساهم إدارة الموارد لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

5-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهاته الدراسة على: تساهم إدارة المخاطر لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة؛

H_0 : لا تساهم إدارة المخاطر لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

H_1 : تساهم إدارة المخاطر لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار T-Test للعينات المستقلة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-16): نتائج اختبار T-Test لبعء إدارة المخاطر.

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	T	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	2,04878	60,154	40	0,21808	2,0488	مساهم إدارة المخاطر لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إدارة المخاطر، وبالنظر إلى متوسط درجات أفراد عينة البحث في البعد الرابع بلغ (2,0488) درجة وبانحراف معياري قدره (0,21808) درجة، كما أن الفرق بين المتوسطين بلغ (2,04878) درجة، وباستخدام الاختبار T-Test لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T) التي بلغت (60,154) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). كما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المرتفع [2,6-1,81] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 90% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 10%. وبالتالي هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والقائلة: تساهم إدارة المخاطر لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

3-6 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة لهاته الدراسة على: يساهم تقييم الأداء لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة:

H_0 : لا يساهم تقييم الأداء لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

H_1 : يساهم تقييم الأداء لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار T-Test للعينات المستقلة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-17): نتائج اختبار T-Test لبعده تقييم الأداء.

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	T	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مساهم تقييم الأداء لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة
0,000	2,04878	27,970	40	0,46624	2,0366	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بعد إستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تقييم الأداء، وبالنظر إلى متوسط درجات أفراد عينة البحث في البعد الخامس بلغ (2,0366) درجة وبانحراف معياري قدره (0,46624) درجة، كما أن الفرق بين المتوسطين بلغ (2.03659) درجة، وباستخدام الاختبار T-Test لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T) التي بلغت (27,970) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). كما أن المتوسط الحسابي ينتهي إلى المجال المرتفع [2,6-1,81] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 90% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 10%. وبالتالي هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة والقائلة: يساهم تقييم الأداء لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بالمؤسسة.

خامسا:

مناقشة النتائج والتوصيات

تستند مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية إلى تحليل إستجابات أفراد العينة للمؤسسة محل الدراسة، والتي يتم من خلالها توضيح متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة.

1 - النتائج.

بناء على الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة ومحاولة للإجابة على الإشكالية، توصلنا إلى النتائج التالية:

1-1 النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

- اكتسب موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات أهمية جد بالغة، وإهتمام كبير من قبل المؤسسات، لما له من تأثير كبير في نجاحها وجعلها قادرة على التكيف مع الضغوطات والتحديات؛
- تهدف حوكمة تكنولوجيا المعلومات إلى تعزيز الأداء في المؤسسات؛
- التطبيق الفعال لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يساعد على تكامل استراتيجية المؤسسة مما يؤدي إلى إضافة قيمة حقيقية لها؛
- حوكمة تكنولوجيا المعلومات تساهم في رفع كفاءة استخدام موارد الشركة وتحسين كفاءة الإدارة؛
- وجود عدة عوامل تؤدي إلى نجاح حوكمة تكنولوجيا المعلومات من أهمها كفاءة إدارة المخاطر وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات ومنه العمل على الإنسجام الإستراتيجي والذي يعني تناسق أهداف الاستراتيجية مع تكنولوجيا المعلومات مما يؤثر على نجاح حوكمة تكنولوجيا المعلومات؛
- التطبيق الناجح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات تأتي على خطوتين هما أولا المستوى الاستراتيجي والذي يتم من خلاله معرفة وتحديد مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات وثانيا المستوى التشغيلي والذي يتعلق بكيفية تطبيق وتنفيذ مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات؛
- يساهم التوافق الاستراتيجي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة من خلال التناسق والتناغم والتوافق بين متطلبات وأهداف المؤسسة وبين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من حيث مدى كفايتها وملائمتها؛
- تساهم القيمة المستلمة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة من خلال تعزيز التركيز على خلق القيمة لتكفي احتياجات الأطراف المتعاملة حيث تتحقق من خلال عاملين متتاليين وهما المنافسة المحتملة والربح المحتمل؛
- تساهم إدارة الموارد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة حيث يجب على الإدارة معرفة الموارد التكنولوجية اللازمة لإستثمار التكنولوجيا، وتقييمها، ومعرفة مدى إمكانية وفائها بمتطلبات المؤسسة.

- تساهم إدارة المخاطر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة من خلال الإلمام بكافة المخاطر التي تواجه المؤسسة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وخاصة فيما يتعلق بمخاطر التشغيل وأمن المعلومات ومخاطر المعالجة.
- يساهم تقييم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة من خلال المعرفة باستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات وتحديد المؤشرات والمعدلات المناسبة لقياس الأداء الخاص بها، أي أنه يجب قياس الأداء الخاص بالموارد المستثمرة.
- هناك علاقة وثيقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتعزيز كفاءة الإدارة وذلك من خلال الاهتمام بالتحسين المستمر والذي يندرج من ضمن إهتمامات إطار حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

2-1 النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

بخصوص النتائج التطبيقية لمتطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة في شركة موبيليس نستنتج:

- هناك دور لمتطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة، يعزى لمجموعة من العوامل المشكلة في مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في كل من (التوافق الاستراتيجي، القيمة المستلمة، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، تقييم الأداء)؛
- يساهم التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بمؤسسة موبيليس من خلال خلق تناغم والتناسق بين غايات وأهداف جميع الأطراف داخل المؤسسة لتوليد التقارب بين الأهداف والغايات وتحقيق التكامل الاستراتيجي للمؤسسة؛
- تساهم القيمة المستلمة لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بمؤسسة موبيليس حيث أنها توفر بيانات ومعلومات تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء على النحو الذي يضمن فعالية وكفاءة الإدارة مما نتج عنه خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تحقيق ارتفاع في رقم الأعمال؛
- تساهم إدارة الموارد لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بمؤسسة موبيليس حيث أنها تساهم في تطوير كفاءة المورد البشري من خلال الإدارة الجيدة للموارد بفعالية وكفاءة؛
- تساهم إدارة المخاطر لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بمؤسسة موبيليس حيث أنها تساعد المؤسسة في الاعتماد على الأنظمة المثالية للكشف عن المخاطر وتهديدات البيئة التنافسية؛
- يساهم قياس الأداء لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة بمؤسسة موبيليس من خلال تقارير الأداء ولما توفره من معلومات حول الخدمة المقدمة وإمكانية تحسينها وتقليل الفجوة الغير المرغوب فيها للوصول إلى إدارة علاقة مع الزبائن ترقى لتطلعاتهم؛

2- المقترحات.

- من خلال النتائج المتوصل إليها ومن أجل تجسيد الدور الفعال والحقيقي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات، ومن هنا ندرج الاقتراحات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في جعل المؤسسة تطبق حوكمة تكنولوجيا المعلومات، إذ لابد من:
- وضع إطار عام لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها مثل COBIT؛
 - الاهتمام على تعزيز التوافق بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية المؤسسة؛
 - توجيه تركيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات لتعزيز التأثير على الأصول الغير الملموسة؛
 - العمل على خلق انسجام بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتكاليفها وفرصها وحدودها وضرورة قياس فعاليتها وأدائها في ظل الديناميكية الحاصلة في السوق التنافسي؛
 - تأهيل وتطوير مهارات الموارد البشرية وتوجيههم بما يخدم استراتيجية حوكمة تكنولوجيا المعلومات كونهم دعامة أساسية للتفوق على المنافسين والنجاح في السوق؛
 - تحفيز المورد البشري للمؤسسة للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية حيث أن نجاح تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات قائم على مهارات ومؤهلات الأفراد؛
 - العمل على نشر وتوعية جميع الأطراف في المؤسسة بأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات كإطار يعمل على الحفاظ على مصالح جميع الأطراف؛
 - ضرورة مواكبة التطورات والمفاهيم والأطر الحديثة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، والعمل على تحقيق متطلباتها من أجل زيادة قيمة للمؤسسة والاستفادة القصوى من الاستثمار فيها.

3 - آفاق الدراسة.

- إن إتساع الموضوع يفرض علينا فتح آفاق جديدة للبحث كما ويمكن معالجة نفس إشكالية البحث مع إسقاط الدراسة على مؤسسة خاصة، أو إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، كما ويمكن إدراج متغيرات أخرى وسيطة هذا من جهة، كما ويمكننا إقتراح مواضيع تعد كإشكالية لبحوث جديدة من جهة أخرى وهي:
- محاولة بناء أنموذج لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تركيبة الرأس المال البشري؛
 - دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة الشاملة في تكوين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية؛
 - أثر تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

في الأخير نأمل أن تكون الدراسة قد بلغت الهدف المنشود منها، كما نشير إلى النتائج المتوصل إليها ما هي في الحقيقة إلا بداية لإنطلاقة جديدة حول موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات وطرح تساؤلات أخرى ستتدارك النقائص الواردة في دراستنا وتطرح تصورات أخرى.

قائمة المراجع

- ANSART Sandrine ، SANSEAU Pierre-Yves و LEFORT Pascal .(2010) .*LA VAE Un Outil de Développement des compétences* .paris: Dunod.
- baud Bernard Galam .(2002) .*Si La GRH était de la gestion* .Paris: Edition Liaisons.
- BNCK Yeran-YVES .(2003) .*Le management de connaissances et de compétences en pratique* .Paris: Edition d'organisation.
- Hamid Dehbia .(2012) .*Analyse de l'efficience productive dans les entreprises publiques algériennes cas :Briqueterie Tuilerie de Freha* .Tizi Ouzou: Faculté des sciences économiques et sciences de gestion et sciences commerciales , université de mouloud Tizi Ouzou.
- Jean Brilman .(بلا تاريخ) .*Jacques Hérard, Les meilleures pratiques de management* .paris: Edition d'organisation de paris.
- Le Boterf Guy .(2006) . *INGENERIE et évaluation des compétences*5 الإصدار (Paris: Editions d'Organisation.
- Nillés Jean-Jacque .(2005) . *L'analyse de la compétence par la méthode scénarios, savoirs ,*
- Valérie Devos و Taskin Laurent .(2005) .*GEstion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace . Revue française de gestion*.
- أحمد بن مرسل .(2013) .*الأسس العلمية لبحوث الإعلام والإتصال* (الإصدار الأولي) .الجزائر: دار الوسم للنشر والتوزيع.
- أحمد خليفة، محمد الهادي ضيف الله، و عبد المالك زين . (2021) . أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الحد من مخاطر نظام المعلومات المحاسيين، .*مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(1)*.
- أفنان عبد علي الأسري .(2014) . أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليل لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(31)*.
- الحاج عرابة .(2012) . تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات. *مجلة الباحث، 10*.
- إنصاف قوميري ، و ميلود العربي بن حجار . (بلا تاريخ) . دار اختصاصي المعلومات في حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال نموذج الكويت. *مجلة مجتمع تربوية وعمل، 07(02)*.
- إيمان شاهر عليان .(2023) . أهمية ومعوقات حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)*.

- (2002). تقرير التنمية الانسانية العربية. الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الاقليمي للدول العربية UNDP. عمان الأردن: أيقونات للخدمات المطبعية.
- حسن جهاد فليح. (1980). تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية. بغداد العراق: دار الرسالة للطباعة.
- حمزة محمد محمود كريم. (2019). أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية بالقطاع المصرفي. 10 (1).
- دلال القاضي، و محمود البياتي. (بلا تاريخ). منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية. الأردن: دار حامد.
- رشيد مناصرية . (2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود الجزائر. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المحرر) مجلة الباحث.
- زيادي علي بن محمود الجرجاوي. (بلا تاريخ). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان (الإصدار الطبعة الثانية). فلسطين: مطبعة أبنا الجراح.
- سمير محمد حسين. (1976). بحوث الإعلام والأسس والمبادئ (الإصدار بدون طبعة). القاهرة: دار الفكر.
- سميرة سطوطاح، و محمد الفاتح حمدي. (2019). مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث (الإصدار الأولى). دار الجامد للنشر والتوزيع.
- عادل محمد زايد. (2004). إدارة الموارد البشرية رؤية واستراتيجية. القاهرة: كتب عربية.
- عبد الرزاق بركات، و يمينة بن حاوية. (2021). حوكمة تكنولوجيا المعلومات: وسيلة للتحكم في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية. مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، 12 (2).
- عبد السالم محمد مخلوف. (2022). حوكمة تكنولوجيا المعلومات على مخاطر المعاملات الإلكترونية. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 5 (1)، 301.
- عبد المالك مزهودة. (2003). المقارب الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداو لضمان نجاعة الأداء. أهمية الشفافي ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- عذراء بن شارف. (2017). التسيير بالكفاءات بمؤسسات المعلومات رؤى نظرية وتطبيقات عملية. نور للنشر.
- علي السلمي. (بلا تاريخ). السلوك الانساني في الإدارة. مصر: مكتبة غريب.
- فاطمة الزهراء بوكرمة ، و إسماعيل دحدي . (بلا تاريخ). تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم –وضعية مشكل- وضعية إدماج-وضعية التقويم-. (جامعة مولود معمري تيزي وزو، المحرر) مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (عدد خاص بملتقى التقويم بالكفاءات في التربية).
- فايزة بوراس. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات: دراسة حالة مجمع صيدال. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المحرر) جامعة باتنة.

- كامل محمد المغربي . (2007). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21 (الإصدار 1). عمان الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- كمال منصور، و سماح صولح. (2010). تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، (جامعة بسكرة، المحرر) مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 7.
- ماجد محمد الخياط. (2011). أساليب البحث العلمي (الإصدار الأولى). عمان: دار الراجحة للنشر.
- ماجد محمد عبد السلام الفراء، و نبيل عبد شعبان اللوح. (2007). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة. مجلة الجامعة الإسلامية، 15 (2).
- مانيو جدير . (بلا تاريخ). منهجية البحث: دليل المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير و الدكتوراه. (ملكة أبيض، المترجمون)
- محمد الصيرفي . (2009). الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية. الإسكندرية، مصر: دار الكتاب القانوني.
- محمد حامد نور الدين كباشي. (2014). أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بقطاع المصارف السودانية للفترة 2006-2013. (كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، المحرر) الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- محمد خير سليم أبو زيد. (2010). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS (الإصدار الأولى). عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- نبذة حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات. (2025). تم الاسترداد من <http://www.internalauditor.me/ar/article/a-primer-on-it-governance>
- نسرین محمد فتحي يوسف. (2013). الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للشركات. المؤتمر العلمي الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة للأسواق الناشئة. يرموك الأردن.
- نور الدين شنوفي. (2013). دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع. الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات. البلدة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب.
- وفاء سلطاني. (2015-2016). تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها: دراسة ميدانية بولاية باتنة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . باتنة: جامعة باتنة.

الملاحق

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

قسم العلوم الاقتصادية.

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة.

استبيان حول

متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة في المؤسسات الخدمية

أخي الفاضل أختي الفاضلة، تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أقدم لكم بطلي هذا المتمثل في الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبيان المطروح عليكم و ذلك بوضع علامة (x) عند الإجابة المختارة، في إطار إكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، مع العلم أن بيانات هذا الاستبيان سوف توظف في الجانب العلمي بكل سرية و مصداقية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف

الدكتورة زايدي مريم

من اعداد الطالبة:

عراب ابتسام

الجزء الأول: البيانات العامة

- 1-الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
- 2-السن: اقل من 25 سنة ☐ بين 25 سنة و 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
- 3-المستوى الدراسي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4-المسمى الوظيفي: إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐
- 5-الخبرة المهنية: اقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنة الى 10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

❖ المحور الأول: متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التوافق الاستراتيجي.						
01	تتخذ القرارات الفعلية في المؤسسة وفق معلومات و بيانات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري من خلال تطبيق سليم					
02	يوفر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة رؤيا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة					
03	اعتماد المؤسسة على حوكمة تكنولوجيا المعلومات يمكنها من التركيز على الانشطة التي تكتسب فيها الخبرة					
04	تسعى المؤسسة للتوافق بين أهدافها وقيم أصحاب المصالح					
البعد الثاني: القيمة المستلمة.						
05	سجلت المؤسسة زيادة في الايرادات الكلية من خلال الاعتماد على البيانات التي توفرها حوكمة تكنولوجيا المعلومات					
06	تحقق المؤسسة قيمة إضافية من خلال التطبيق السليم لحوكمة تكنولوجيا المعلومات					
07	للمؤسسة القدرة على توليد الارباح في فترة زمنية محددة جراء استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات					
08	تَعَزَّرَ الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال التركيز على تقديم خدمات بجودة عالية					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثالث: إدارة الموارد.						
09	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد الكافية لتحسين الإنتاجية					
10	من خلال الإدارة الجيدة للموارد تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة للتقليل من الأداء غير الفعال من خلال استخدام اليد العاملة الماهرة					
11	يتيح التحكم الجيد في إدارة الموارد للمؤسسة إمكانية التطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة من أجل رضا الزبائن					
12	يضمن التخصيص في إدارة الموارد إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة					
البعد الرابع: إدارة المخاطر.						
13	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة منهجية تعتمد على إدخال ميكانيزمات وآليات الوقاية من الأخطار					
14	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى رقابة فعالة					
15	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة على تحديد الأهداف بوضوح للتمكن من تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالأهداف					
16	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في اختيار وتطوير أنشطة الرقابة التي تساهم في التخفيف من حدة المخاطر					
البعد الخامس: قياس الأداء.						
17	تحرص المؤسسة على وضع نظام تقييري فعال وشفاف لتقييم الأداء					
18	تتيح تقارير قياس الأداء إلى الاهتمام بشكاوى وأراء العملاء من أجل معالجتها بأقرب الآجال					
19	تعتمد المؤسسة بدرجة عالية على مؤشرات الأداء المختلفة لتقييم أداء تكنولوجيا المعلومات المستخدمة					
20	تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في الحصول على معلومات تقييمية ملائمة ذات جودة حول أداء الأفراد					

❖ المحور الثاني: تعزيز كفاءة الإدارة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تحرص الإدارة على توظيف مختصين ذوي كفاءات ومهارات عالية في تكنولوجيا المعلومات					
22	يتلقى اغلب العمال تكويناً على استخدام تكنولوجيا المعلومات					
23	يعي العمال بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة					
24	تشجع المؤسسة على التعامل بواسطة تكنولوجيا المعلومات فيما بين الأفراد					
25	استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات يقلل من الاحتياج كثيراً للمستويات الإدارية الطويلة					
26	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من التعقيدات في تنفيذ المهام وتسهل العمل					
27	تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير الأعمال الإدارية					
28	توفر حوكمة تكنولوجيا المعلومات الأساليب الحديثة للاعتماد على ذوي الكفاءات					
29	اعتماد المؤسسة على حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى تخفيض تكاليف الانتاج و التسويق					

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
Q21 Q22 Q23 Q24

Q25 Q26 Q27 Q28 Q29

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	12-JUN-2025 18:39:01	
Commentaires		
Entrée	Données	متطلبات \analyse statistique تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة في المؤسسات الخدمائية BDD.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,06

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	95,1

	Exclue ^a	2	4,9
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	29

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى الوظيفة الخبرة

/BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	12-JUN-2025 18:39:08
Commentaires	

Entrée	Données	analyse statistique\متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة في المؤسسات الخدمية BDD.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن المستوى الوظيفة الخبرة /BARChart FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:04,83
	Temps écoulé	00:00:04,08

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المسمى الوظيفي	الخبرة المهنية
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	63,4	63,4	63,4
	أنثى	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بين 25 سنة و 45 سنة	24	58,5	58,5	58,5
	أكثر من 45 سنة	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	9,8	9,8	9,8
	جامعي	37	90,2	90,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

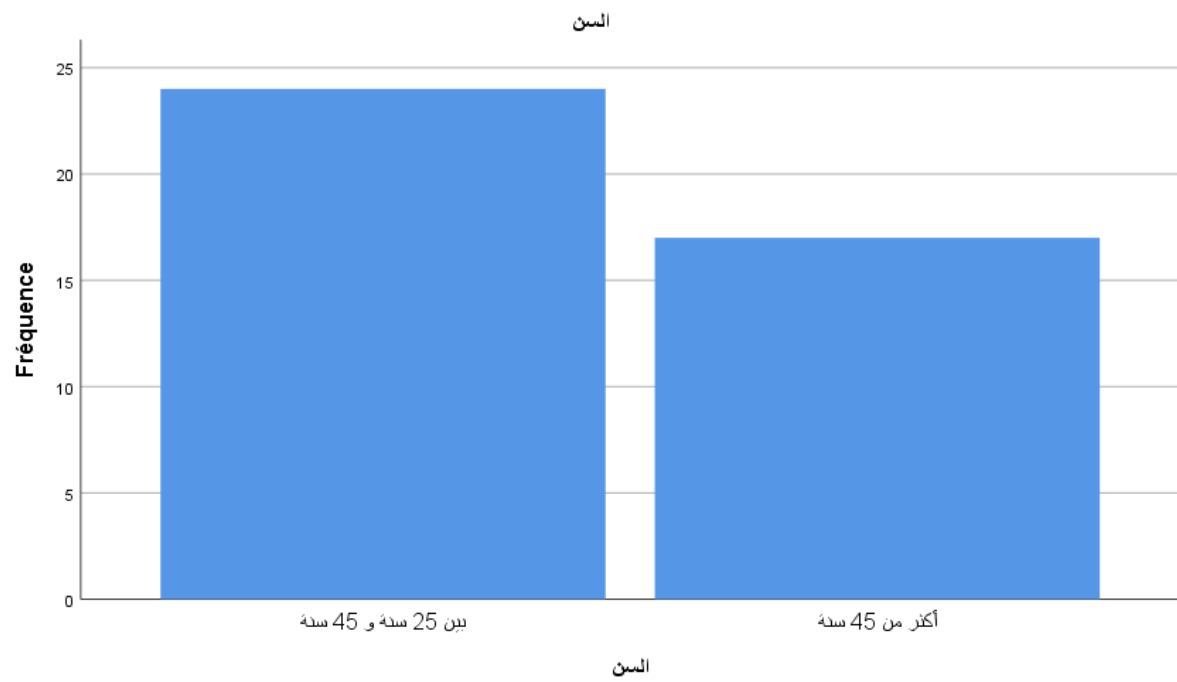
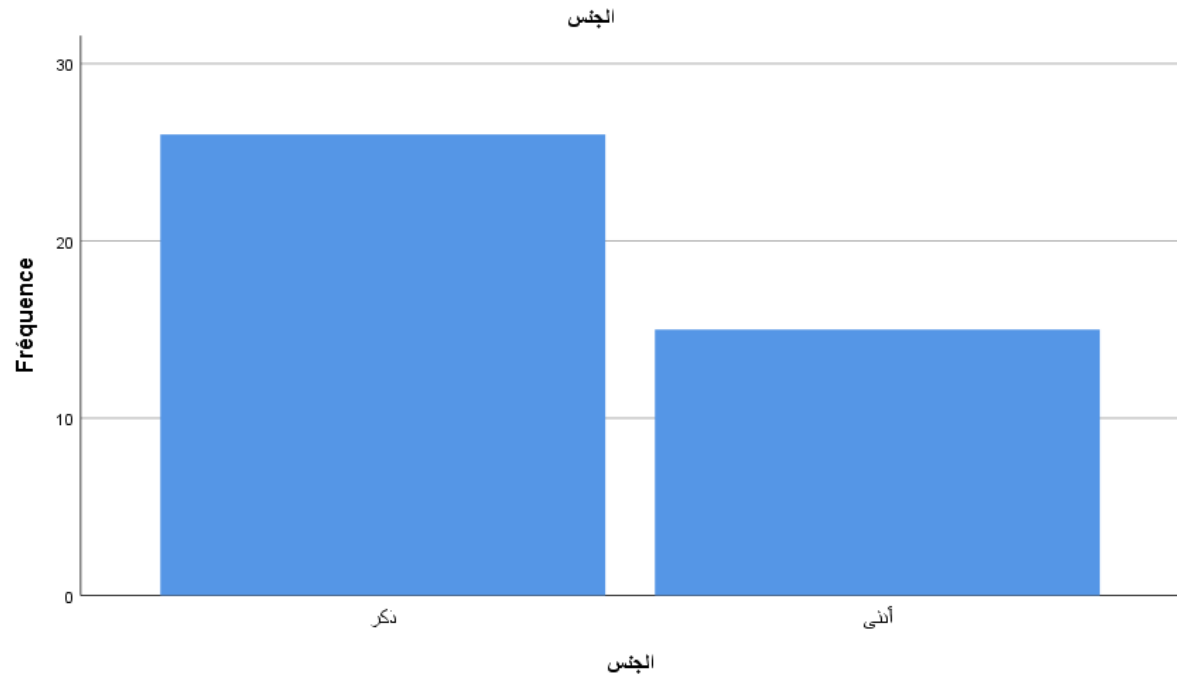
المسمى الوظيفي

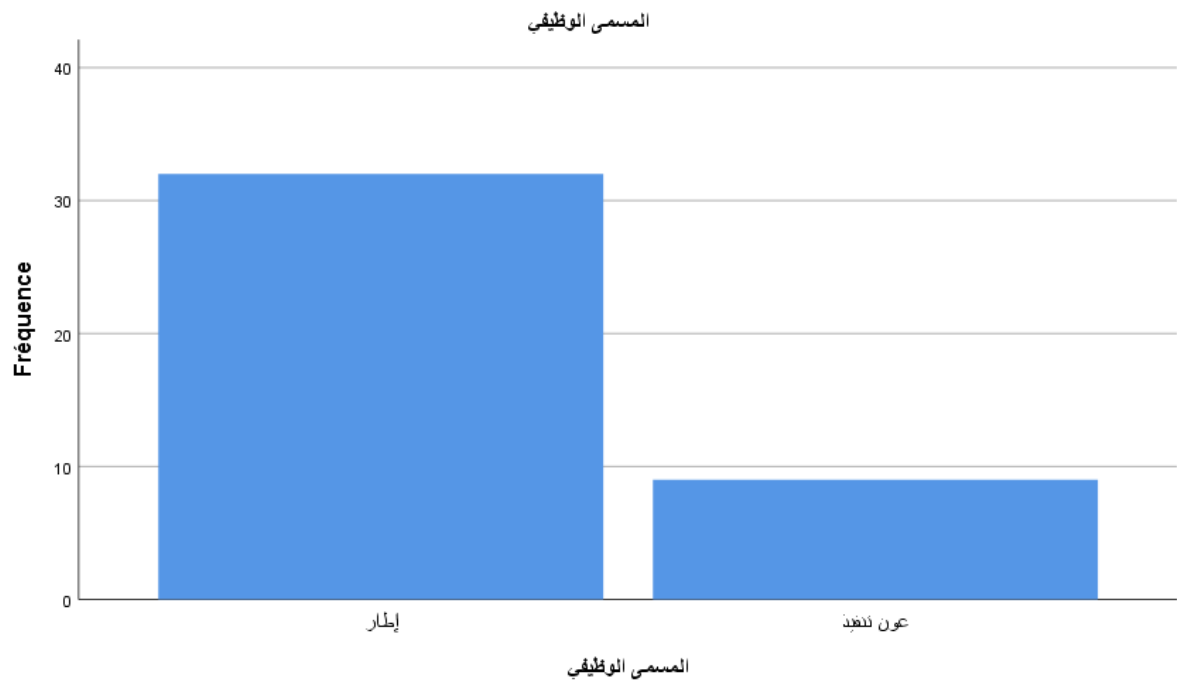
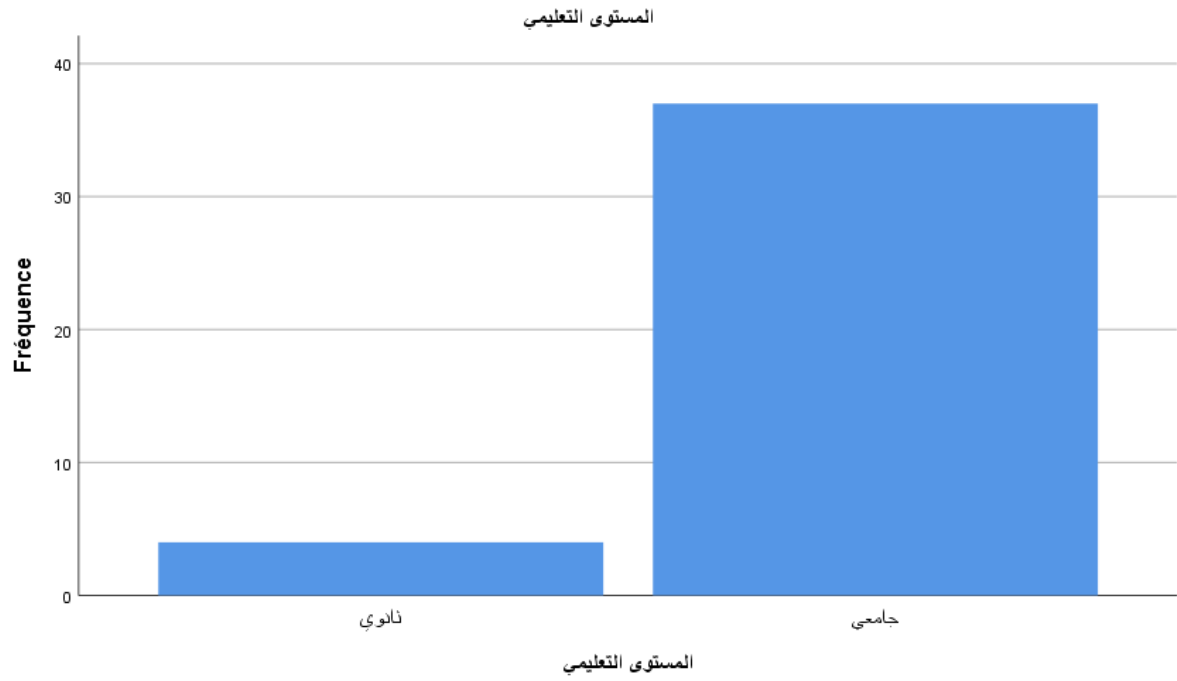
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	32	78,0	78,0	78,0
	عون تنفيذ	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

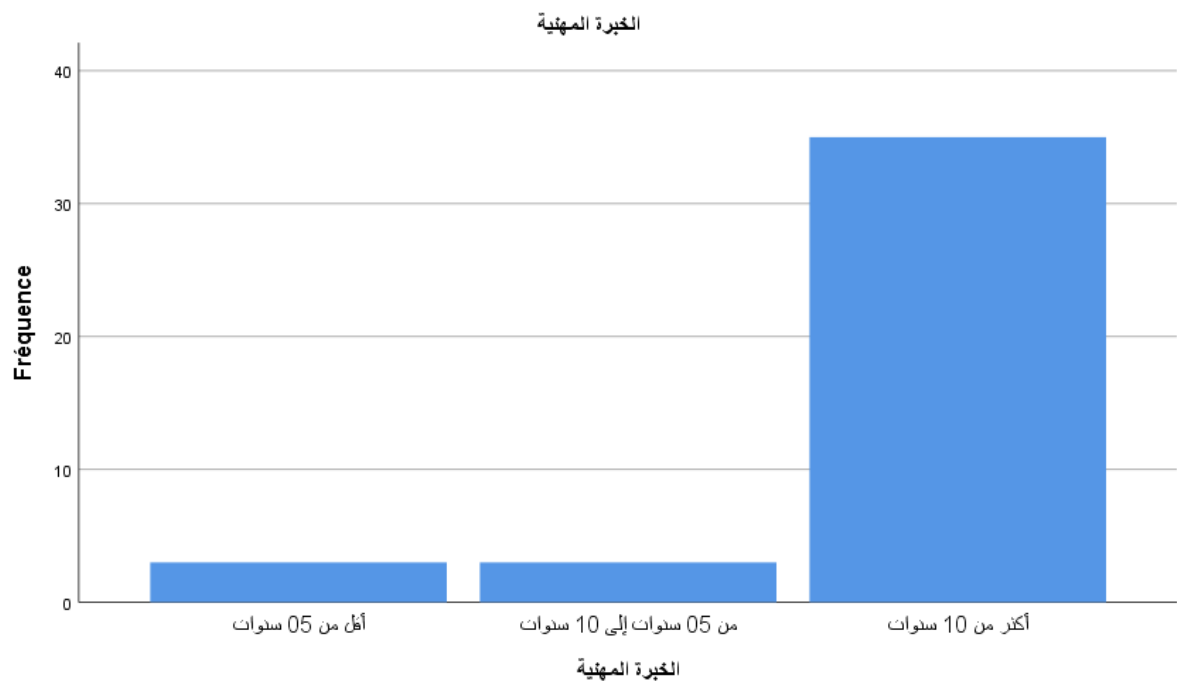
الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	3	7,3	7,3	7,3
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	3	7,3	7,3	14,6
	أكثر من 10 سنوات	35	85,4	85,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Graphique à barres







DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
Q19 Q20 Q21
Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 A1 A2 A3 A4 A5 A6
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	12-JUN-2025 18:39:23
Commentaires	

Entrée	Données	analyse statistique\متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة في المؤسسات الخدمية\BDD.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 A1 A2 A3 A4 A5 A6 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,08

Statistiques descriptives

N	Moyenne	Ecart type
---	---------	------------

تتخذ القرارات الفعلية في المؤسسة وفق معلومات و بيانات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري من خلال تطبيق سليم	41	2,02	,474
يوفر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة رؤيا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	41	1,98	,353
اعتماد المؤسسة على حوكمة تكنولوجيا المعلومات يمكنها من التركيز على الأنشطة التي تكتسب فيها الخبرة	41	2,20	,511
تسعى المؤسسة للتوافق بين أهدافها وقيم أصحاب المصالح	40	2,20	,608
سجلت المؤسسة زيادة في الإيرادات الكلية من خلال الاعتماد على البيانات التي توفرها حوكمة تكنولوجيا المعلومات	41	1,98	,612
تحقق المؤسسة قيمة إضافية من خلال التطبيق السليم لحوكمة تكنولوجيا المعلومات	41	2,12	,510
للمؤسسة القدرة على توليد الأرباح في فترة زمنية محددة جراء استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات	41	2,12	,557
تُعزّز الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال التركيز على تقديم خدمات بجودة عالية	41	2,00	,707
تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد الكافية لتحسين الإنتاجية	41	2,02	,418
من خلال الإدارة الجيدة للموارد تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة للتقليل من الأداء غير الفعال من خلال استخدام اليد العاملة الماهرة	41	2,27	,549
يتيح التحكم الجيد في إدارة الموارد للمؤسسة إمكانية التطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة من أجل رضا الزبائن	41	2,15	,654
يضمن التخصيص في إدارة الموارد إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة	41	2,15	,573

تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة منهجية تعتمد على إدخال ميكانيزميات وآليات الوقاية من الأخطار	41	2,10	,374
تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى رقابة فعالة	41	2,12	,557
تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة على تحديد الأهداف بوضوح للتمكن من تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالأهداف	41	1,88	,510
تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في اختيار وتطوير أنشطة الرقابة التي تساهم في التخفيف من حدة المخاطر	41	2,22	,613
تحرص المؤسسة على وضع نظام تقرييري فعال وشفاف لتقييم الأداء	40	2,00	,679
تتيح تقارير قياس الأداء إلى الاهتمام بشكاوى وآراء العملاء من أجل معالجتها بأقرب الآجال	41	2,12	,640
تعتمد المؤسسة بدرجة عالية على مؤشرات الأداء المختلفة لتقييم أداء تكنولوجيا المعلومات المستخدمة	41	2,10	,700
تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة في الحصول على معلومات تقييمية ملائمة ذات جودة حول أداء الأفراد	41	1,95	,384
تحرص الإدارة على توظيف مختصين ذوي كفاءات ومهارات عالية في تكنولوجيا المعلومات	41	1,98	,612
يتلقى اغلب العمال تكويناً على استخدام تكنولوجيا المعلومات؟	41	2,80	,954
يبي العمال بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة	41	2,17	,667
تشجع المؤسسة على التعامل بواسطة تكنولوجيا المعلومات فيما بين الأفراد	41	2,20	,641

استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات يقلل من الاحتياج كثيرا للمستويات الإدارية الطويلة	41	2,24	,860
تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من التعقيدات في تنفيذ المهام وتسهل العمل	41	2,05	,773
تتيح حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير الأعمال الإدارية	41	2,02	,651
توفر حوكمة تكنولوجيا المعلومات الأساليب الحديثة للاعتماد على ذوي الكفاءات	41	2,00	,837
اعتماد المؤسسة على حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى تخفيض تكاليف الانتاج و التسويق	41	1,98	,790
التوافق الاستراتيجي	41	2,0976	,30041
القيمة المستلمة	41	2,0976	,40650
إدارة الموارد	41	2,1341	,31671
إدارة المخاطر	41	2,0488	,21808
تقييم الأداء	41	2,0366	,46624
تعزيز كفاءة الإدارة	41	2,0976	,43617
N valide (liste)	39		

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		12-JUN-2025 18:40:08
Commentaires		
Entrée	Données	F:\ETUDES\analyse statistique\متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة في المؤسسات\BDD.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التوافق الاستراتيجي	41	2,0976	,30041	,04692
القيمة المستلمة	41	2,0976	,40650	,06348
إدارة الموارد	41	2,1341	,31671	,04946
إدارة المخاطر	41	2,0488	,21808	,03406
تقييم الأداء	41	2,0366	,46624	,07281
تعزيز كفاءة الإدارة	41	2,0976	,43617	,06812

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
التوافق الاستراتيجي	44,709	40	,000	2,09756	2,0027

القيمة المستلمة	33,040	40	,000	2,09756	1,9693
إدارة الموارد	43,147	40	,000	2,13415	2,0342
إدارة المخاطر	60,154	40	,000	2,04878	1,9799
تقييم الأداء	27,970	40	,000	2,03659	1,8894
تعزيز كفاءة الإدارة	30,793	40	,000	2,09756	1,9599

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

Supérieur

التوافق الاستراتيجي	2,1924
القيمة المستلمة	2,2259
إدارة الموارد	2,2341
إدارة المخاطر	2,1176
تقييم الأداء	2,1837
تعزيز كفاءة الإدارة	2,2352

EXAMINE VARIABLES=A6

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Explorer

Remarques

Sortie obtenue		12-JUN-2025 18:40:49
Commentaires		
Entrée	Données	متطلبات \analyse statistique تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة في BDD.sav \المؤسسات الخدمائية
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	41
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.

Syntaxe		EXAMINE VARIABLES=A6 /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,08
	Temps écoulé	00:00:01,53

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
تعزيز كفاءة الإدارة	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%

Descriptives

			Statistiques	Erreur standard
تعزيز كفاءة الإدارة	Moyenne		2,0976	,06812
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	1,9599	
		Borne supérieure	2,2352	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,1070	
	Médiane		2,0000	
	Variance		,190	

Ecart type	,43617	
Minimum	1,00	
Maximum	3,00	
Plage	2,00	
Plage interquartile	,00	
Asymétrie	,549	,369
Kurtosis	2,287	,724

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تعزير كفاءة الإدارة	,170	41	,400	,979	41	,653

a. Correction de signification de Lilliefors

تعزير كفاءة الإدارة

Tracé tige et feuille تعزير كفاءة الإدارة

Fréquence Stem & Feuille

2,00 Extremes (= <1)

,00 0 .

33,00 0 . 22222222222222222222222222222222

6,00 Extremes (≥ 3)

Largeur du radical : 10,00

Chaque feuille : 1 observation(s)

