

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسات

تحت عنوان

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز –قالمة–

إشراف الأستاذ(ة):

حدة سلطاني

إعداد الطلبة:

جيهان خلة

ريان طاجين

السنة الجامعية 2023 – 2024

شكر وتقدير

"ربح أوزممني أن أشكر نعمتك على وعلى والدي وأن أعمل صالجا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

صدق الله العظيم.

بداية أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأساتذة الفاضلة "سلطاني حدة" لإشرافها على إنمام هذا العمل وتقديمها يد المساعدة والتوجيه طيلة فترة إمداد المذكرة. راجين من المولى عز وجل أن يوفقها في حياتها المهنية

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين أضافوا بصمتهم في هذه المذكرة لتكريمهم استببائها الأستاذ بشيشي والأستاذ بن جلول.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل الى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، وكل أسرة قسم العلوم الاقتصادية من الإدارة وأساتذة وطلبة على التشجيع والمساعدة.

كما نشكر كل العاملين في مؤسسة سونلغاز بقائمة وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

الإهداء

الحمد لله رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع وأزكى الصلاة والسلام على صفيه وخيله محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والرسل أكرم السابقين واللاحقين أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى أملي وأعز ما أملك في هذا الوجود أمي الحبيبة الغالية حفظها هلا وأدام عليها الصحة والعافية.

إلى رمز انتمائي ومصدر عطائي، إلى الذي بين يديه كبرت وفي دفتي قلبه احتضنت. إلى الذي عندما استولى عليه المرض استحال الدنيا ظلاما "أبي الغالي" فاللهم يا واسع العطاء ويا منزل الشفاء ويا رافع البلاء اشفي أبي ورد عليه عافيته وصحته يا أرحم الراحمين.

إلى من أحس بسعادة وأنا بينهم وال معنى لحياتي بدونهم إخوتي ورفقاء دربي "سارة" و"منال"

وإهداء خاص إلى أجلي وأنقى الأشخاص بحياتي الذين رسموا البسمة في حياتي أولاد إخوتي

"محمد" و"سجى" و"سيليا" و"إسراء"

إلى التي دعمتني وقاسمت معي تعب هذا العمل صاحبة القلب الطيب رفيقة طفولتي التي قاسمت معي الأيام

بجلوها ومرها إلى أوفى صديقة "ريان"

إلى أصدقائي الذي جمعنا الحب والوفاء والإخلاص وسعدت برفقتهم في دروب الحياة الطوة والحزينة ابنة

خالتي وأختي التي لم تنجها أمي "لينا" وصدقتي الوفية "مروة"

وإلى جميع أفراد عائلتي وإلى كل من علمني حرفا وساهم في إتمام هذا العمل

جيهان

الإهداء

"ها أنا أخطوا خطواتي تخرجني بعد عناء طويل بعد جهد وتعجب، فاللهم ليس بجهدني و اجتهادي وانما بتوفيقك
وكرمك.

أهدي هذا النجاح الي من زين اسمي باجمل الالفاظ من ساندني بلا حدود من اعطاني بلا مقابل الي من علمني
أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة الي أعز رجل في الكون "أبي الغالي".

الي من جعل الجنة تحت أقدامها واحتضنتني بقلبيها قبل يدها وسلمت لي الشدائد بدعائها الي تلك الإنسانية
العظيمة التي طالما تمنيت أن تقر عينيها برؤيتي في يوم كهذا ملاكي في الحياة من ساندتني وسهرت الليالي
تنير دربي الي أروع امرأة في الوجود "أمي الحبيبة الغالية".

إلى من قيل فيهم: "سنشد عضدك بأخيك".

إلى من مدو يدهم دون كل وملل وقتهم ضعفي إخوتي "عبدالله" و "رمزي" اداكم الله ضلعا ثابتا لي.

الي جسر المحبة والعتاء ومصدر قوتي أخواتي "آسيا" و "إيمان".

إلى أحيه قلبي أولاد و بنات أخواتي "أكرم" و "رودينة" و "فادي" و "رهف" و "فهد" و "عبد الغفور" و "أصيل" و "ليليان"
أسأل الله أن أراهم في أعلى المراتب وأن يطلعهم الله ويحفظهم.

إلى زميلتي و رفيقة دربي التي عشت معها أفضل السنوات الدراسية معا صديقة طفولتي من شاركنا لحظات
التعب و الفرح طيلة مشوار هذا العمل "جيهان خة".

وأحب ان أختم الاهداء الي صديقاتي العمر الي من وقفوا بجانبني كلما أوشكت أن اتعثّر كل من
"منال" و "مروة".

وإلى كل من نساهم قلبي وهم في قلبي.

ريان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل في تحسين جودة الخدمات كمتغير تابع لدى عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بقالمة، حيث تم إتباع المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، كما اعتمدنا بعض الأساليب الإحصائية ومن بينها الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم توزيع 40 استمارة على عينة عشوائية، (وقد تم استرجاع 30 استمارة فقط) بغية اختبار صحة فرضيات الدراسة، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V25. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في آراء العينة حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز بقالمة تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية - الخدمات الإلكترونية - جودة الخدمات -

Summary :

This study aimed to identify the role of electronic management as an independent variable in improving the quality of services as a dependent variable among a sample of employees at the Sonelgaz Foundation in Guelma. The analytical approach was followed in the field study. We also adopted some statistical methods including the questionnaire as a tool for collecting information and data where 40 questionnaires were distributed. A questionnaire on a random sample (only 30 questionnaires were retrieved) in order to test the validity of the study hypotheses then analyze this data using the statistical program for the social sciences SPSS.V25. This study reached a set of results the most important of which are: There are no statistically significant differences at a significant level in the sample's opinions about electronic management applications and their role in improving the quality of services at the Sonelgaz Foundation in Guelma due to the variables of gender age academic qualification job title and years of experience. And the ability to deal with computers

Keywords :

Electronic Management - Electronic Services - Service Quality

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الأسس التطورية للإدارة الإلكترونية
10	المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
23	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الأول: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية
28	المطلب الثاني: وظائف وأنماط الإدارة الإلكترونية
39	المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
40	المبحث الثالث: حتمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية
40	المطلب الأول: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
44	المطلب الثاني: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

47	المطلب الثالث: عوائق التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....
51	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات
53	تمهيد.....
54	المبحث الأول: ماهية الجودة.....
54	المطلب الأول: تعريف الجودة وأهميتها.....
59	المطلب الثاني: أهداف الجودة وأبعادها.....
62	المطلب الثالث: مفهوم الخدمة وتصنيفاتها.....
68	المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة.....
68	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات.....
70	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة وخطوات تحقيقها.....
75	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات.....
81	المبحث الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة.....
81	المطلب الأول: تعريف الخدمة الإلكترونية وخصائصها.....
84	المطلب الثاني: تعريف جودة الخدمة الإلكترونية و أبعادها.....
86	المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس تقييم جودة الخدمة الإلكترونية.....
90	المطلب الرابع: إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات.....
92	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

94	تمهيد
95	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
95	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز -قائمة-
97	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز -قائمة-
98	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة ومهامها
104	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
104	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
110	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
112	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
132	المبحث الثالث: تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات
132	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
135	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
146	خلاصة الفصل الثالث
147	الخاتمة
151	قائمة المراجع
159	الملاحق
160	الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز _مديرية التوزيع بقالمة_ ..
161	الملحق رقم(02): الإستبيان
166	الملحق رقم(03): نتائج الدراسة الإحصائية للإستبيان

قائمة الأشكال

والجداول

15	الشكل رقم (01): علاقة الإدارة الالكترونية بالمصطلحات المرادفة
25	الشكل رقم (02): عناصر الإدارة الإلكترونية
38	الشكل رقم (03): مكونات التعليم الالكتروني
41	الشكل رقم (04): الإدارة الالكترونية ونطاق المعلومات المتزايد مقارنة بسابقتها
58	الشكل رقم (05): تأثير الجودة على التكاليف و حصة السوقية
60	الشكل رقم (06): أهداف الجودة
64	الشكل رقم (07): مثلث الخدمة
67	الشكل رقم (08): تصنيف الخدمات حسب الاعتمادية
69	الشكل رقم (09): مفهوم جودة الخدمة
72	الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمنظمة خدمية
77	الشكل رقم (11): نموذج الفجوة (Servqual)
79	الشكل رقم (12): نموذج اوليفر لمقدمات و نواتج الرضا
99	الشكل رقم (13): الهياكل التنظيمية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بقالمة
106	الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
107	الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
108	الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
109	الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
110	الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
120	الشكل رقم (19): متوسطات المحور الأول
123	الشكل رقم (20): متوسطات المحور الثاني
127	الشكل رقم (21): متوسطات المحور الثالث
131	الشكل رقم (22): متوسطات المحور الرابع

الجدول رقم (01): من القواعد القديمة الى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني	30
الجدول رقم (02): التطور الى اشكال التنظيم الجديد	32
الجدول رقم (03): مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الالكتروني	34
الجدول رقم (04): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.....	43
الجدول رقم (05): أبعاد جودة الخدمة الألكترونية	85
الجدول رقم (06): يوضح بطاقة تعريفية بمؤسسة سونلغاز (Sonalgaz)	97
الجدول رقم (07): توزيع العاملين حسب الفئات السوسيومهنية في سونلغاز	105
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	105
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب السن	106
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	107
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المسمي الوظيفي	108
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	109
الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول	113
الجدول رقم (14): معاملات الإرتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني	113
الجدول رقم (15): معاملات الإرتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث	114
الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الرابع	114
الجدول رقم (17): معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس أداة الدراسة.....	115
الجدول رقم (18): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	116
الجدول رقم (19): التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول	118
الجدول رقم (20): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني	121
الجدول رقم (21): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث	124
الجدول رقم (22): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الرابع	128

قائمة الأشكال و الجداول

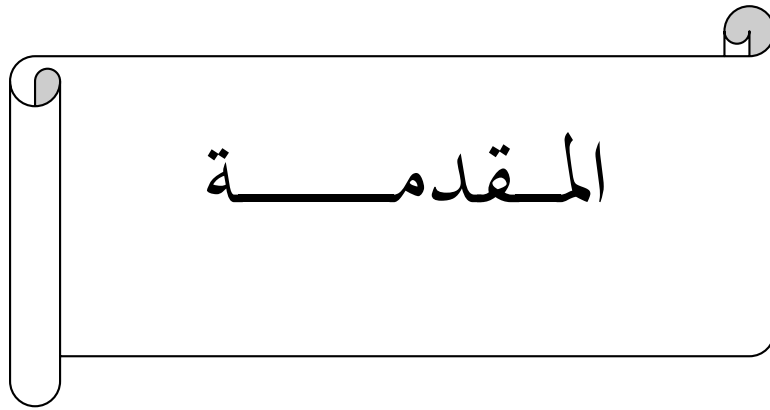
الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	132
الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	133
الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	133
الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي	134
الجدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	134
الجدول رقم (28): اختبار كلموغروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي	135
الجدول رقم (29): نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسط واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز تبعا للجنس	137
الجدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير العمر	138
الجدول رقم (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي	138
الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	139
الجدول رقم (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير سنوات الخبرة	140
الجدول رقم (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	141
الجدول رقم (35): نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطتطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات و متغير الجنس	142
الجدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير العمر	142
الجدول رقم (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي	143
الجدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	144
الجدول رقم (39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير سنوات الخبرة	144
الجدول رقم (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	145

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز _مديرية التوزيع بقالمة_..... 160

الملحق رقم(02): الإستبيان 161

الملحق رقم(03): نتائج الدراسة الإحصائية للإستبيان 166



المقدمة

1. تمهيد

عرف العالم مع بداية القرن الحالي تطورا كبيرا وهائلا في جميع المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، وغيرها....) وهذا راجع إلى الثورة العلمية وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهو الأمر الذي أدى بدوره إلى تغيير قواعد المنافسة خاصة في ظل انتشار التخصص والعولمة والانفتاح نحو السوق العالمية، مما يجعل المؤسسات تفكر بتفعيل هذه التكنولوجيا في المجال الإداري، وذلك من خلال تحويل بيئة العمل الإداري من النظام التقليدي اليدوي إلى النظام الإلكتروني المحوسب، الذي يتماشى مع هذه التطورات وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح جديد وهو الإدارة الإلكترونية. والتي تعتبر مفهوما شاملا يشمل استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية لتسهيل عمليات الإدارة وتنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة فالإدارة الإلكترونية تقتضي بضرورة تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة وإعادة هيكلتها إلكترونيا للتخلص من الروتين والبيروقراطية.

كل هذه التطورات جعلت المؤسسات في مواجهة العديد من التحديات ومن بينها زيادة شدة المنافسة، مما جعل هذه المؤسسات تسعى إلى الاهتمام بجودة ما تقدمه لزيائتها من سلع وخدمات لضمان تحقيق التميز ورضا العملاء، ولتحقيق ذلك لابد على هذه المؤسسات التحول نحو تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية و التي أصبحت ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات من خلال توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لتحسين عمليات الإدارة وتقديم الخدمات بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة تنافسية المؤسسة في السوق وبذلك تصبح الإدارة الإلكترونية عاملا رئيسيا في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز نجاحها في بيئة الأعمال الرقمية والمتطورة.

بشكل عام يمثل اعتماد المؤسسات على الإدارة الإلكترونية خطوة هامة نحو تحسين أدائها وزيادة فعاليتها في عصر التكنولوجيا والتحول الرقمي، لذلك سعت العديد من المؤسسات في الجزائر ومن بينها مؤسسة سونلغاز بقالة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة خدماتها وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذه الدراسة والتي سنحاول من خلالها التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات لمؤسسة سونلغاز وتقديمها للمستفيدين بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وأسرع وقت.

وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة بمؤسسة سونلغاز -قائمة-؟

المقدمة

انطلاقاً من التساؤل المطروح يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هي الادارة الالكترونية، وما هي وظائفها؟

✓ ما هي الفروقات الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية؟

✓ فيما تكمن خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة؟

✓ ماهي أهم مؤشرات تقييم جودة الخدمة الإلكترونية؟

2. **الفرضيات:** وللإجابة على التساؤل الرئيسي تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ تمتلك سونلغاز قائمة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ تواجه مؤسسة سونلغاز قائمة العديد من العوائق لتحسين جودة خدماتها من خلال الادارة الالكترونية.

✓ تتطلع مؤسسة سونلغاز قائمة لتحسين خدماتها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ هناك علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات بالمؤسسة.

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء العينة حول دور الإدارة في تحسين

جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،

سنوات الخبرة والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

3. **أهمية الدراسة:** يكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة في كونه يصب في الدراسات الحديثة المتعلقة بدور الإدارة

الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة، والتي يمكن تحديدها كالاتي:

✓ تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وعناصرها، وكذا المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة

الإلكترونية، أبعادها ومؤشرات تقييمها.

✓ تستمد الدراسة أهميتها من قطاع الخدمات الذي يعد من القطاعات المساهمة في الاقتصاد.

✓ يتميز موضوع الإدارة الإلكترونية بأهمية بالنسبة لموظفي سونلغاز، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة

الإلكترونية يعتبر من أهم التطورات التي حصلت على مستوى الإدارة العمومية الجزائرية.

✓ تشخيص استخدام جانب الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز_قائمة_

4. **أهداف الدراسة:** تُهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيمايلي:

✓ الوقوف على أهم دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

✓ المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية عن الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات

✓ تقييم جودة الخدمات الإلكترونية وتحديد أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية

✓ الوصول إلى مدى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية كإليه لتحسين جودة الخدمات

✓ التعرف على تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة خدمات سونلغاز

✓ الكشف عن عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز

5. **حدود الدراسة:** قمنا بإعداد هذه الدراسة في إطار حدود موضوعية، بشرية، مكانية وزمانية، ويمكن

توضيحها فيما يلي:

■ **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز بقالة، وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وكذا جودة الخدمات بالإضافة إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات من خلال الجزء التطبيقي.

■ **الحدود البشرية:** لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز بقالة، تم جمع آراء عينة المبحوثين حول ذلك، وشملت الموظفين العاملين بالمؤسسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، يختلفون من ناحية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والخبرة، وإخضاعهم للدراسة.

■ **الحدود الزمانية:** وتمثل في الفترة التي تم إنجاز البحث فيها، من اختيار الموضوع وجمع المراجع التي تم الاعتماد عليها لإنجاز هذه الدراسة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2024 إلى غاية شهر ماي 2024.

■ **الحدود المكانية:** للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز بقالة

6. **منهج الدراسة:** تحقيقاً لأهداف البحث و حتى نستطيع الإجابة على أسئلة البحث و الإمام بكل جوانبه،

و اختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقاً، اعتمدنا في معالجتنا لإشكالية الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، حيث اعتمد على المنهج الوصفي لإعطاء خلفية نظرية للموضوع، من خلال إعطاء وصف

شامل و دقيق لموضوع الدراسة، عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة و المتمثلة في الإدارة

الإلكترونية و جودة الخدمات، و سرد الحقائق المتعلقة بها، أما المنهج التحليلي فقد تم استعماله لتوضيح

طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، و شرح و تفسير الإحصائيات التي تم الاستعانة بها، واستخلاص أهم

النتائج و التوصيات التي تفيد الدراسة.

كما تم الاعتماد لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى المنتقيات والكتب والمقالات وتمت المطالعة على بعض مواقع الإنترنت، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان والتي يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات، حيث تضم مجموعة من الأسئلة التي تدرس متغيرات الدراسة، وتوزيعها على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة، ثم التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة بالاستعانة ببرنامج spss بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة.

7. هيكل الدراسة: من أجل معالجة هذا الموضوع وبلوغ الأهداف والإجابة على إشكالية الدراسة وفرضيات الموضوع السابقة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كالآتي:

● **الفصل الأول:** يتضمن الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث يتضمن مبحث الأول الأسس النظرية الإدارة الإلكترونية والذي بدوره انقسم إلى ثلاث مطالب، أما المبحث الثاني ف جاء بعنوان أساسيات الإدارة الإلكترونية والذي انقسم إلى ثلاث مطالب، وفي الأخير المبحث الثالث يتضمن حتمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية وانقسم إلى ثلاث مطالب.

● **الفصل الثاني:** بعنوان جودة الخدمات وعلاقتها بتطبيقات الإدارة الإلكترونية والذي انقسم إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للجودة والخدمة والذي انقسم إلى ثلاث مطالب، أما المبحث الثاني أساسيات حول جودة الخدمة يتضمن ثلاث مطالب أما المبحث الثالث حامل اسم آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب

● **الفصل الثالث:** يشمل هذا الفصل دراسة ميدانية على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز — مديرية التوزيع بولاية قلمة حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث: المبحث الأول بعنوان التعريف بميدان الدراسة والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مطالب، والمبحث الثاني بعنوان منهجية الدراسة الميدانية والذي يحتوي بدوره على ثلاث مطالب، أما المبحث الأخير فقد شمل تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

8. أسباب اختيار الموضوع: إن دراسة أي موضوع أو بحث علمي لا يتم إلا بناء على أبواب ودوافع تجعلنا نميل إلى دراسته، وقد جاء اختيارنا لموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز للأسباب التالية:

■ **الأسباب الذاتية:**

✓ الميول والاهتمام الشخصي بالموضوع والرغبة بالبحث في المواضيع الجديدة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة ما تعلق بالإدارة الإلكترونية.

✓ تناسب موضوع الدراسة مع تخصص الطلبة وهو: اقتصاد وتسيير مؤسسات.

■ الأسباب الموضوعية:

✓ حادثة مفهوم الإدارة الإلكترونية وقلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية، فأغلبيتها تناولته في مؤسسة عمومية.
✓ الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته المباشرة بحسين جودة الخدمات في المؤسسات.

✓ تزايد اهتمام مؤسسة سونلغاز بقلمة بتطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة خدماتها وتقديمها بشكل أفضل لمواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
✓ وفرة المراجع المتعلقة بالدارة الإلكترونية وكذا جودة الخدمات.

9. صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إجراء الدراسة نذكر منها:
✓ ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة.
✓ ضيق الوقت له سبب في عدد عينة الدراسة وأيضا تحديد مجتمع الدراسة.
✓ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية من طرف مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

10. الدراسات السابقة:

✚ دراسة رانية هدار (2018/2017): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل عن الإدارة الإلكترونية يستفاد منه علميا وعمليا، ويكون هذا الإطار نقطة الإطلاق نحو البحث في إمكانية تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر بصفة عامة ومصالحة الحالة المدنية بباتنة بصفة خاصة من خلال تحديد طبيعة مصطلح الإدارة الإلكترونية كمفهوم وممارسة، والأكثر من ذلك رفع الوعي بشأنها فيما يتعلق بالمتطلبات الضرورية لإرساء دعائمها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل كامل وفعلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يشمل مشروع الجزائر الإلكترونية استراتيجية وطنية ضخمة بعيدة المدى بأهداف غاية في الأهمية ورؤية حكومية جديدة لتسيير المنظمات العمومية.

- الخدمات الإلكترونية المستحدثة في مختلف القطاعات الحكومية كمظهر من مظاهر الإدارة الإلكترونية تبدو متدنية ومتواضعة للغاية من حيث العدد والجودة.
- نتائج تجربة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مرتبط بتطوير البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

دراسة عشور عبد الكريم (2010) بعنوان: **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطى والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة. تمحورت هذه الدراسة حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي شهدتها مؤسسات الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، وتتجه إشكالية هذه الدراسة على النحو الآتي: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية إليه محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟ ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.
- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية، مما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات.

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق إليه الإدارة الإلكترونية وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام.

الكتاب المعنون **"تطبيقات البرامج الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة في 2016"**، للكاتب حمد بن محمد العجمي، حيث تناول الباحث هذا الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي على حد سواء، وعالج إشكالية مدى إسهام تطبيقات البرامج الإلكترونية في تجويد الخدمات التي تقدمها إدارة الجوازات بمحافظة جدة كما يراها العاملون والمستفيدون؟ فتوصل الباحث إلى ضرورة تغيير بيئة العمل داخل المنظمات وتطويرها لزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال بناء قواعد بيانات ونظم معلومات متطورة لكافة مجالات العمل الإداري طبقاً لأحدث التقنيات في وسائل الاتصال بغية تطوير أساليب العمل والارتقاء بمستوى الأداء، وتدعيم وتفعيل مفهوم الجودة في عمليات إنجاز وتقديم الخدمات، لتحقيق منظمات تركز على الإبداع والشفافية وإرضاء العملاء، ومتصفة بأنها مؤسسات ذات سرعة عالية في نشر

المعلومات وتقديم الخدمات للجمهور. معتبرا أن ملامح العلاقة بين واقع تطبيقات البرامج الإلكترونية ومستوى جودة الخدمات بإدارة جوازات محافظة جدة تمثلت في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من حيث قدرة الاستيعاب وسرعة وسهولة الحصول عليها في أي وقت وفي أي مكان بما أسهم في تقليص الوقت وتخفيض الجهد والتكلفة.

دراسة سميرة مطر المسعودي بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع

الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتمثلت في المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، والتعرف على أبرز الآليات المفتوحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تتمثل في:

- الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، وضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لاستخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية.
- أظهرت النتائج وجود معوقات بشرية تتمثل في قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية، في كافة التعاملات الإلكترونية، والنقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب.

دراسة longhi Christian ; ahoura Amel 2014 بعنوان: " تطوير الإدارة الإلكترونية في

البلديات الفرنسية، مقال في مجلة جغرافيا اقتصادية، اجتماعية وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية المحلية في البلديات الفرنسية ضف إلى ذلك إثبات أهمية التخلي عن الوسائل التقليدية في الخدمات الإدارية عن طريق الوجة نحو الإدارة الإلكترونية، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للمستخدمين تؤثر على مدى استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- حجم كثافة السكان هي الدافع اتبني الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدماتها.
- البنية السياسية والخصائص الاقتصادية والاجتماعية هي الدافع لتبني الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدماتها.

الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تنشط المؤسسات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمستمرة في ظل التطور الهائل للتقنيات الحديثة، ثورة المعلوماتية وتوفر شبكات الاتصال، حيث أصبح من الضروري على المؤسسة الاستفادة من تلك التقنيات لضمان جودة الأداء وتطوير أساليب العمل وتحقيق أهدافها والإستمرارية باعتبارها مواكبة للتطورات الحاصلة في العصر الحالي، وتحتم علينا ظروف العصر التي نعيشها اليوم بذل مجهود كبير في سبيل إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير. من هنا تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية والتي تكمن في الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بإستخدام شبكات الحاسب الآلي، وشبكات الإتصال وغيرها من الأساسيات التي تقوم عليها، وتعتبر الإدارة الإلكترونية عن نقلة نوعية وتحولات رئيسية في أداء وعمل المنظمات التقليدية وإداراتها المختلفة. قصد التعمق في الإدارة الإلكترونية سيتم تناول أغلب الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بدءاً بالتطور الفكري لهذا المفهوم ونشأته، ثم التطرق لمختلف المفاهيم التي تدارسها المهتمين بموضوع الإدارة الإلكترونية حول ماهيتها وكل ما يرتبط بها من متغيرات وعوامل، والتطرق لأهم مبادئها وأهدافها وكذا العناصر المشكلة لها، ومن أجل ذلك الغرض تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: الأسس التطورية للإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: حتمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: الأسس التطورية للإدارة الإلكترونية

في ظل الثورة المعلوماتية والتطور السريع والمتلاحق في تقنية المعلومات والاتصالات المعتمد على استخدامات الحاسبات الآلية وشبكاتهما وتطبيقاتهما، كان التوجه القوي لأغلب المنظمات إلى التحول إلى القيام بأعمالها وتقديم خدماتها إلكترونياً، وهو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، التي تمثل اتجاهها جديداً في الإدارة المعاصرة وتقدم فرصاً لتطوير إمكانيات وقدرات المنظمات بما يمكنهم من تحقيق مستويات أعلى من الأداء. وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مختلف النقاط والأفكار المتعلقة بالأسس التطورية للإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعديد من التطورات والمراحل المتلاحقة التي شهدتها الإنسان عبر التاريخ، فالحياة البشرية عرفت مفهوم الإدارة في أبسط صورة عبر محاولات الإنسان الجماعية للتكيف مع الطبيعة وإدارة حياته بين مخاطرها وكائناتها العملاقة التي كانت تتفوق عليها حجماً وقوة.

ومع مرور الزمن تطورت إدارة الإنسان البدائية لشؤون حياته على الأرض إلى أن أصبحت الإدارة أحد علوم العصر الحديث، فظهرت الأنظمة التقليدية البيروقراطية، وحقق الإنسان عبر هذه الأنظمة كثيراً من الإنجازات، لكن الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس انتفاضته على كل قدم، تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الإنسان على أكثر من جبهة تنموية منها: الثورة الزراعية، و الثورة الصناعية، شملت أيضاً الاتصالات، فكانت الثورة المعلوماتية التي أعقبت اختراع الحاسوب الآلي، ثم ظهور شبكة الحاسوب، ثم الشبكات المحلية، ثم شبكة الإنترنت العالمية.¹

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري و الإرتقاء بأدائه، وتحقيق الإستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية و دقة متناهية، وفي المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية إستراتيجية، بما تسهم من دعم ومساندة و تبسيط

¹- حسن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية المفاهيم-الخصائص-المتطلبات"، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011،

الإجراءات الإدارية و تسهيل وتسريع عملية صنع القرار، و تمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة و فاعلية للإستفادة من متطلبات العمل، و تقدم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية و تقنية عالية تواكب العصر.¹

وهناك من يقول أن بداية الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية و كان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب و إستخدام معالج الكلمات (wordprocessing)، و أن أول برهان على ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق اطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط/جهاز الطابعة المختار). حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد إسترجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم و عنوان الشخص المرسل إليه.²

وبعد ذلك استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة في عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital)، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان سنة 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها مما أدى إلى تقليص الحاجة إلى إستخدام الورق بقدر كبير جدا.³

وفي نهاية التسعينات عرف مصطلح الإدارة الإلكترونية حيث استخدمت كأداة لإنجاز المعاملات الإدارية و تقدم الخدمات العامة والإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت، بدون أن يضطر العملاء من الإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم.⁴

¹ - ريفيدة خطاب، إدارة الأعمال الإلكترونية، دار أمجد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 18

² - علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار الواصل للنشر و التوزيع، الطبعة، 2008، ص 32، ص 33

³ - عامر بوعكاز، "تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و

العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر، 2020، ص 9

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية e-Business والتجارة الإلكترونية e-Commerce إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي.

يتم في كثير من الأحيان الخلط بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والعديد من المفاهيم الأخرى نتيجة لحدثة ظهور هذا المصطلح في عالم الأعمال.

ومن هنا كان لا بد توضيح الفرق بين مفهوم الإدارة الإلكترونية وبعض المفاهيم الأخرى وبيان العلاقة بين كل منها وبين الإدارة الإلكترونية.

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية

1) **الحكومة الإلكترونية:** تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها قدرة القطاعات الحكومية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاع الأعمال، بسرعة ودقة عالية وبأقل التكاليف عبر شبكة الانترنت. وهناك من ينظر إليها على أنها البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين وإستعلاماتهم وتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها، أو فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصالات عن بعد. وتعرف أيضا أنها استعمال الانترنت والويب العالمي من أجل تقديم الخدمات والمعلومات الحكومية للمواطنين والأطراف المشاركة في تطبيق الحكومة الإلكترونية هي¹:

- تعاملات الحكومة مع المواطنين: G2C أي الأداة التي يستطيع المواطن من خلالها إجراء معاملات مع الوحدات أو الأجهزة الحكومية الأخرى.
- تعاملات الحكومة مع قطاع الأعمال: G2B ويطرح هذا المستوى كافة الخدمات المقدمة لقطاع الأعمال والمستثمرين داخل وخارج الدولة .

¹-دليلة قادة "الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالو وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، ص ص73، 74

■ تعاملات الحكومة مع الحكومة: G2G يضم هذا النوع من المعاملات كل الأنشطة بين الوحدات الحكومية وبعضها لتقديم خدمة أفضل.

(2) الأعمال الإلكترونية: e-Business لم يمضي عليها عقد من الزمن حيث إستخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997 و ذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية. وقد عرفت IBM الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل و مرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة و مرنة و بإستخدام تكنولوجيا الإنترنت. بهذا المعنى تصبح الأعمال الإلكترونية نتاج علاقة الارتباط بين موارد نظم المعلومات التقليدية وقدرات الوصول السريع إلى شبكة الانترنت والويب بها، وبذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مباشرة مع الأطراف المستفيدة من الزبائن الموردين، العاملين وغيرهم.¹

(3) التجارة الإلكترونية: e-commerce: ينطوي مفهوم التجارة الإلكترونية على أي نوع من أشكال التعاملات التجارية التي تتم إلكترونياً عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) أو بين الشركات والحكومات، وتشمل التجارة الخارجية والتجارة الداخلية ويمكن للتجارة الإلكترونية أن تقوم بوظائف جديدة في عمليات التبادل التجاري ومن بينها الإعلان والمفاوضات وتسوية المدفوعات والحسابات وفتح الامتيازات والتراخيص وإعطاء أوامر البيع والشراء والتبادل لبعض السلع والخدمات.²

وهناك أنماط أساسية لتطبيقات التجارة الإلكترونية هي³:

■ نمط التعامل من شركة إلى شركة: B2B يضم هذا النمط كل أشكال تجارة الجملة بين الشركات والتي تجري عبر شبكة إلكترونية خاصة أو شبكة مفتوحة بواسطة الحاسوب، أما قنوات التجارة الإلكترونية بين الشركات فتتخذ إما شكل سوق إلكترونية عمومية وهو موقع على شبكة الانترنت يعمل في اتجاهين، حيث يستطيع المشاركون شراء السلع والخدمات والمعلومات وبيعها، وإما شكل سوق خاصة بشركة واحدة أو مجموعة قليلة من الشركات ذات المنتجات المتشابهة .

¹ سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 24

² محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 52

³ دليلة قادة، مرجع سبه ذكره، ص ص 74، 75

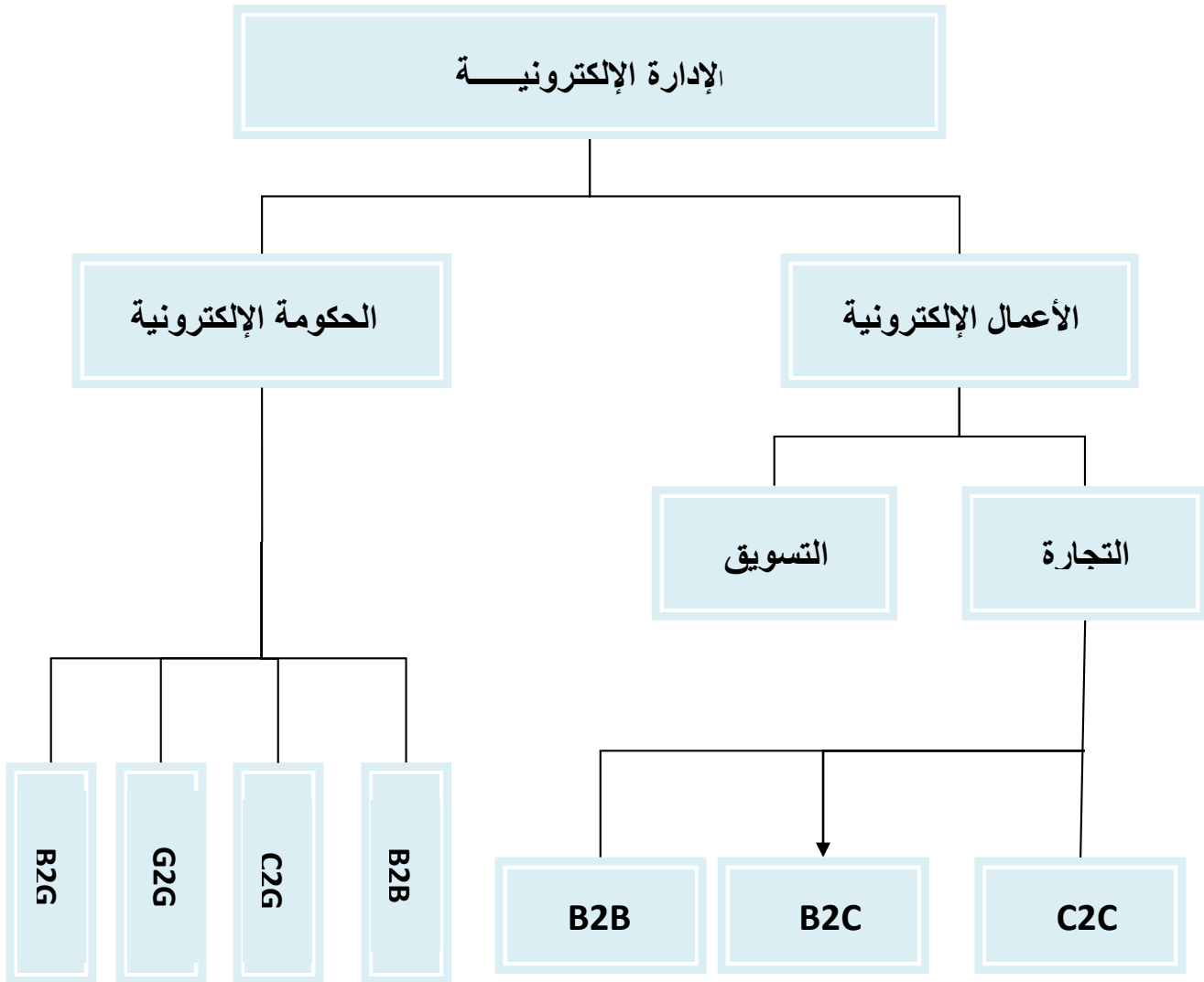
- نمط التعامل من شركة إلى مستهلك: B2C يشير مصطلح التجارة الإلكترونية بينالشركات والمستهلكين إلى جميع أنواع معاملات تجارة التجزئة التي تجري إلكترونيا عبر الشبكة المفتوحة، وهي تشمل بيع السلع والخدمات إلى المستهلكين مباشرة عبر الإنترنت.
- نمط التعامل من مستهلك إلى مستهلك: C2C أي تعامل المستهلكين مع بعضهم البعض وبدون وسطاء حيث تتم عمليات الشراء والبيع بشكل مباشر.

4) الإدارة الإلكترونية **e-management**: الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية¹

ويمكن توضيح التمييز بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية في الشكل التالي:

¹-راجي بو عبد الله، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومي: التجربة الجزائرية نموذجاً، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسيمسيلت، الجزائر، العدد الأول، 2020، ص 195

الشكل رقم (01): علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 14

ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية Electronic management or E-management من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جداً من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة.

كما أنه لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعريف دقيق يمكن أن يتفق عليه فيما يتعلق بمصطلح الإدارة الإلكترونية من قبل الخبراء العالميين والباحثين حتى بالولايات المتحدة الأمريكية على اعتبار أنها مركز ظهور وإنتشار الأعمال الإلكترونية في العالم.

ومن بين أهم التعاريف الواردة لمصطلح الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي:

الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن مصطلح إداري يقصد به "مجموعة من العمليات التنظيمية التي تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنظمة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير والمستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية، أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي منظمة."¹ عرفها نجم عبود نجم أنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"²

أيضا الإدارة الإلكترونية هي "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر."³

الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى."⁴

وهناك من ينظر للإدارة الإلكترونية أنها "استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات."⁵

¹-مصطفى كولار و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019، ص23

²-نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص127

³-خالد بن يامين، "الإدارة الإلكترونية و اثرها في تحسين جودة الخدمة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز)"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر العدد الثاني، 2020، ص529

⁴-راكر علي محمود، غسان الطالب، "الإدارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص26.

⁵-قادة دليلة مرجع سبق ذكره، ص71

ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الإلكترونية هي "تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة بإستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية".¹

يعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها: " مصطلح حديث يشير إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية في الإنجاز ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومؤسسات الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة العمليات الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، ويعطي الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف جوانب الحياة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة قائمة على إستخدام الإمكانيات التكنولوجية المتميزة التي يوفرها الكمبيوتر وشبكات الإتصال بدلا من العمل الورقي، في أداء الوظائف الإدارية وتقديم الخدمات والمعاملات، بشكل يضمن السرعة والسهولة والدقة في الإنجاز، ويوفر الوقت والجهد والتكلفة في إتاحة المعلومات وتقديم الخدمات داخل الإدارات العمومية فيما بينها، وبين الإدارات ومؤسسات الأعمال وبين الإدارات والمواطنين.

ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية:

يمكن حصر أهم الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية³:

- توفير إمكانية حضور المؤتمرات عن بعد دون الحاجة للإنتقال إلى مقر الإجتماع.
- الإعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلا من الورقية حيث سهولة التعديل عليها والسرعة في استرجاعها.
- توفر المتابعة الإلكترونية لسير الأعمال وبالتالي توفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة.
- إنها عملية إدارية وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة، سواء في تحديد أو رسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية الرقابة عليها.

¹-سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 40

²-رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة2، الجزائر، 2018، ص 26.

³-مصطفى كولار و آخرون، مرجع سبق ذكره، صص 42، 43. { 17 }

- تسليم المنتجات غير المادية في الإدارة الإلكترونية يمكن أن يتحقق من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية (مثال الفاكس).
- تتم عملية معالجة المشاكل في الإدارة الإلكترونية باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة مما يؤدي إلى إستبعاد الكثير من الأحوال المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.
- تميز أعمال الإدارة الإلكترونية بالإنقاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد هذه الأخيرة معا وفي نفس الوقت في شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- تعتبر إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

مع ظهور مختلف العناصر والوسائل التكنولوجية والمعلومات تشكلت الإدارة الإلكترونية وأصبحت تكتسي أهمية كبيرة في وقتنا المعاصر وذلك لما تحققه من أهداف، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفصيلها، فتعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الإدارات يعتبر دافعا لها لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية، وتظهر أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام وبالنسبة للقطاع الخاص فيما يلي:

1) الأهمية بالنسبة للقطاع العمومي: القطاع العام يعاني من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات فلقد أصبح من الضروري للقطاع الحكومي بالأخذ بإمكانيات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزاياها وتظهر أهم نقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال مايلي¹:

- ترد بمستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيده إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سهولة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين.

¹- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 65_69

- رغبة الإدارة الحكومية إلى المزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في الإدارات العمومية، مما يدعو تلك الإدارات إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطا جديدا، ما يعين على وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة العمومية في عقله
 - حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، ففي ظل الإدارة الإلكترونية يتاح لها من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حالة التصدير، وأيضا معرفة أهم وأجود المنتجات في حالة الاستيراد.
 - في ظل سعي الإدارة الحكومية إلى الحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة فإنها بحاجة إلى مساعدة التقنية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالميا والتعرف على معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها بعيدا عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر.
 - تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدتها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها وخدماتها. مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض تلك التجارب الناجحة، والسعي إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق بإستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة.
 - تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية وإدارتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد إستخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية والحد من معوقات اتخاذ القرار.
- الأهمية بالنسبة للقطاع الخاص:** إن القطاع الخاص دائما هو الأسبق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود إلى أسباب منها الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص، مما يجعل موارده متيقظة دائما لكل ما يجلب المنفعة والفائدة للشركات والمؤسسات، ووجوده باستمرار في دائرة المنافسة داخليا

وخارجيا. ويمكن إستعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية¹:

- تمنح الإدارة الإلكترونية للشركات والمؤسسات الإستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات لشركاتها ومؤسساتها.
- تمنح الإدارة الإلكترونية مؤسساتها القدرة على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية مما يضمن لها دوام التجديد في منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للمستفيدين ومخرجاتها بشكل عام.
- تمنح الإدارة الإلكترونية المؤسسات القدرة على التخلص من أعباء التعامل الورقي وما يترتب عليه من إهدار للوقت والجهد، وما يترتب عن ذلك من تكاليف زائدة كان من الممكن الإستفادة منها في تنمية موارد الشركة أو المؤسسة. فضلا عن مشاكل الضياع والتلف التي تتعرض لها أوراق الشركات والمؤسسات.
- ونرى أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في القطاع الخاص ليس ضربا من الترف العصري بقدر ما هو إحتياج حقيقي لتلك الإدارات، جعلها تدرك قيمة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهميتها، وما يحقق تعميم تطبيقاتها على إدارتها من مكاسب، وما سيتيحها لها من فرص لبقاء والإستقرار والتميز

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية:

يعد السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع كفاءة الجهاز الإداري، ولذلك تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من المقاصد التي تصب في إطار تحقيق الهدف العام من وجود الأجهزة الإدارية الحكومية والمتمثلة في: "تأدية الخدمات اللازمة لتحقيق احتياجات المواطنين والدولة في آن واحد"، عن طريق تحقيق أهداف تفصيلية يكون في تحقيقها وصولا إلى الهدف العام بحسب الوظيفة الموكلة إلى كل جهاز إداري في الحكومة، وفي ضوء ما تقدم سوف نتناول هذه الأهداف من خلال النقاط الآتية²:

1. الأهداف الإدارية: وهي التي تحقق فوائد ومكتسبات على مستوى التنظيمي والإداري لمصالح وأجهزة الدولة

بمختلف أنواعها، وتدعم قدراتها على الوصول إلى أهدافها، ومن أهم ما يدخل في ذلك:

¹-حسين محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 61_64.

²نبراس محمد جاسم الأحبابي، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة"، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى،

- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات الحكومية في أي وقت.
- الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات الحكومية.
- إلغاء الحاجة إلى تكديس الأوراق، وما يتبع ذلك من الأعمال بتطبيق مصطلح " إدارة بلا أوراق".
- سهولة انسياب العمليات الإدارية، وتحقيق مركزية المعلومات.
- تحقيق مبدأ تنظيم وإدارة الوقت في آن واحد، مما يعود بالنفع على الفعاليات الإدارية كلها في المنظمة.
- توفير فرصة لتغيير المحيط الذي تعمل فيه الأجهزة الحكومية، وزيادة مبادرات الإبداع والابتكار، وفتح قنوات جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات.

2. الأهداف الاقتصادية: هي انعكاسات تؤثر في المجال الاقتصادي سواءً على مستوى الوحدات الاقتصادية

المنفردة أم العام للدولة، وتدخل ضمنها التأثيرات المحتملة في الجانب الجزئي في العمل التنظيمي التي تأخذ أبعاداً اقتصادية، والتي تتعلق بالموارد المالية وسلامة استقلالها، ويمكن درج ذلك ضمن عدة أهداف، هي:

- إسهام العمل الإلكتروني في زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.
- تحقيق الوفرة في الطاقة الاستيعابية للبنية التحتية، كالطرق والجسور والمباني، مما يمكن من استغلالها في أوجه أخرى، فضلاً عن زيادة عمرها، وتقليل مصروفات التشغيل والصيانة.
- خفض الإنفاق الحكومي على المدى البعيد، نتيجة الوفرة التي ستتحقق بإتباع الإجراءات الرقمية في الدورة المستندية، وتحسين الكفاءة الاقتصادية للقطاعات العامة على المدى البعيد، من خلال إتباع قاعدة توسيع السوق، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة.

➤ تقليل مساحات العمل داخل المنظمات الحكومية، مما يساعد في توفير بيئة أفضل، تدعم قدرات المنظمات الإنتاجية، وتحقيق الاستغلال الأمثل لتلك المساحات المكانية.

➤ خلق نظام اقتصادي ذي بعدين: بعد مادي، وآخر افتراضي.

✓ **البعد المادي:** من خلال القطاع الصناعي، وتوفير المرونة السعرية.

✓ **البعد الافتراضي:** في مجال المعلوماتية يتميز بدخل ومرونة سعرية عالية.

3. الأهداف الاجتماعية: تمثل تلك الأهداف الغايات المتوقع تحصيلها على مستوى دعم العلاقات بين فئات.

- المجتمع، وتعزيز بعض السلوكيات الاجتماعية المفيدة، وتندرج ضمن ذلك مجموعة من الأهداف وهي:
- السعي إلى تحقيق المساواة في الحصول على الخدمات، بالتقليل من بعض السلوكيات الاجتماعية الضارة ومحاصرتها، كالوساطة، والمحسوبية.

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعمل الإنساني، خاصة في بعض المجالات، كالطبية والصناعية وغيرها، التي يكون للجانب التقني دور في عملياتها المتعددة،
- تحسين مستوى الخدمة وملاءمتها لاحتياجات العملاء المتعددة والمتنوعة، كتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمرأة، بإتاحة تواصلها مع المنظمات كافة بيسر وسهولة، من دون الإخلال بالقيم الاجتماعية للمجتمع، كذلك ضمان تقديم الخدمات لكبار السن والعاجزين، والذين يعانون من بعض الظروف الصحية والإعاقات،
- تعزيز قدرة المنظمات على توجيه خدماتها، بما يتناسب مع القيم والموروث الاجتماعي، ومع تنوع شرائح المجتمع.

4. الأهداف السياسية:

- ستشكل تطبيقات الإدارة الإلكترونية دعماً كبيراً للفعاليات السياسية في الدولة، لكونها ستغير من شكل الخدمات المقدمة من السلطات بمختلف أنواعها، ويمكن لتطبيقها تحقيق بعض الأهداف وهي:
- تعزيز قدرة الحكومات على مواجهة الضغوط الواقعة عليها بشكل مستمر من قبل مواطنيها، من أجل تلبية احتياجاتهم المتزايدة، نتيجة زيادة عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة والرغبة في تحسين نوعية الخدمة.
 - التأسيس على مبدأ مبني على الشفافية بين المواطنين من جانب، والحكومة عن طريق مختلف الأجهزة الحكومية من جانب آخر، كون تطبيقات الإدارة الإلكترونية تعتمد على الإجراءات الإلكترونية.
 - تعزيز مساهمة المواطن في مختلف البرامج والخدمات التي تقدمها الحكومة، وذلك من خلال إليه التغذية العكسية للمعلومات.
 - السمو بالعمل الإداري والتنظيمي، للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة، حيث إن أهم سبب لتخلف الدول هو تخلفها إدارياً، وتعد الإدارة الناجحة على المستوى الوطني هي العامل الحاسم في الرقي الحضاري.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فعالة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائهم الإدارية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى عناصر ومبادئ الإدارة الإلكترونية، وظائفها وأتماطها، ضف إلى ذلك عواماً نجاح الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ التي تعد كقاعدة أساسية، التي يتوقف عليها نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

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

- ✓ التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم لتشخيص هو معرفة سببها.
- ✓ ضرورة إنتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.
- ✓ القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.
- ✓ تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.

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

3. **التغيير المستمر:** وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى بانتظام إلى تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.
 4. **تخفيض التكاليف:** وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.
 5. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** بمعنى إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل وفي العمل والمدارس والمكتبات، لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية.¹
 6. **التوازن بين الشفافية المعلومات وخصوصية المواطن:** توفر مبادرات الإدارة الإلكترونية مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات. لكن يجب احترام حقوق المواطن في الخصوصية ويمكن ضمان التوازن بين تحفيز أنشطة تبادل المعلومات بشفافية وانفتاح وحقوق المواطن الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الإدارة الإلكترونية.
 7. **الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:** حيث يؤدي ذلك بالتأكيد إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط والبعيد. هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (البنية التحتية للشبكات، البرامج وعتاد الحاسوب وتسهيلات تجهيز خدمات الإنترنت)، وهي بنود نفقات ضرورية لإستكمال تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية، يجب النظر إليه على أنه إستثمار سيعود بالعائد الإيجابي السريع.
- يستنتج مما سبق أن المبادئ السالفة الذكر هي مرشدا لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحدي تطلب من المسؤولين والإداريين وكل الباحثين المشاركة على نحو كامل في مجابهة هذا المفهوم، والعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة من أجل تحسين أداء المؤسسة، وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية.²

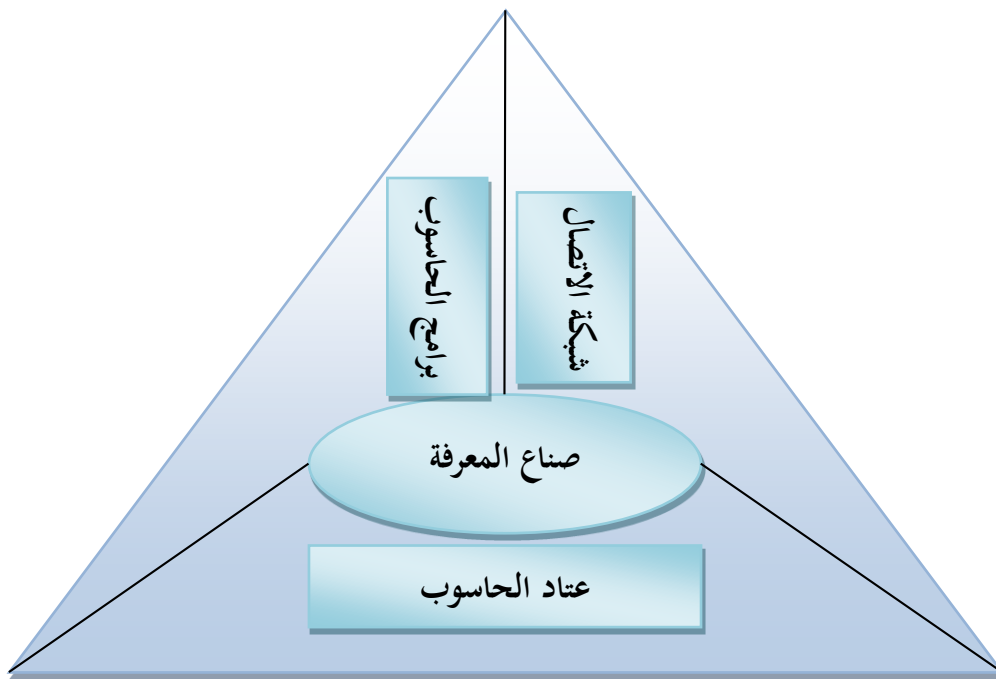
¹ - شيلي إهام، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020، ص ص 44، 45.

² - بو عكاز عامر، مرجع سبق ذكره، ص 12

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربع عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب والبرمجيات، وشبكات الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمتخصصين لدينا يمثلون البنية الإنسانية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، والشكل الموالي يبرز العلاقة بين العناصر الثلاثة الإدارة الإلكترونية مع التطرق لكل واحدة على حدا:

الشكل رقم (02): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الإلكترونية"، دار ورسلا لل نشر والتوزيع، سوريا، الطبعة الأولى،

2011، ص 77

1) البرامج (Software): تختار كل إدارة إقامة البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية وربما تعتمد بعض الجهات إلى تكليف مبرمجها، أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها، وهكذا فإن قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارات تنقسم إلى قسمين:

أ برامج عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها، كبرامج إدارة النظام: نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، والجداول الإلكترونية والبريد الإلكتروني، وغيرها.

ب برامج خاصة: وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع لأي مستخدم بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله وحين تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء إداري ما على دائرتها الإلكترونية، ولم يكن متوفرا في الأسواق البرنامج الذي يمكن من خلاله تطبيق هذا الإجراء أو الممارسة الإدارية فإن دور مبرمجي الحاسوب يبدأ لتصميم البرنامج الذي ما تحتاج إليه تلقى الجهة. وعليه تبقى البرامج عنصرا أساسيا، فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارستها الإدارية عبر حواسيبها وشبكتها الإلكترونية.¹

(2) الحاسوب: هو جهاز إلكتروني يأخذ البيانات كمدخلات حيث يتم تخزينها ومعالجتها حسب الأوامر الصادرة

لتنفيذ مهام معينة ثم يتم عرضها كمخرجات يتكون نظام الحاسوب من ستة أجزاء رئيسية وهي:

✓ وحدة المعالجة المركزية التي تقوم بمعالجة البيانات والسيطرة على الأجزاء الأخرى للحاسوب.

✓ وحدة الخزن الرئيسية وتقوم بالخزن المؤقت للبيانات والبرامج أثناء المعالجة.

✓ وحدة الخزن الثانوية وتقوم بخزن البيانات والأوامر عندما لا تستخدم للمعالجة.

✓ أجهزة أو أدوات الإدخال وتقوم بتحويل البيانات والأوامر للمعالجة في الحاسوب.

✓ أجهزة وأدوات الإخراج وتقوم بعرض البيانات في هيئة تفهم من قبل المستخدم.

✓ أجهزة الاتصال وتقوم بالسيطرة على سير المعلومات من وإلى شبكة الاتصال.²

(3) شبكة الاتصال: تؤدي شبكات الاتصال إلى نشر المعلومات بسرعة وظهرت في التسعينات نتيجة للتكنولوجيا

المتطورة التي تزداد تعقيدا، وشبكة الاتصال عبارة عن مجموعة الأنظمة التي ترتبط فيما بينها وتسمح لتقاسم

الموارد مثل الملفات أو تبادل الخدمات أو إجراء الاتصالات الداخلية وهناك جانبان لا بد من توفرهما عند إنشاء

شبكة الاتصال وجود الأجهزة المستخدمة لتوصيل الأنظمة معا ووجود البرامج المثبتة على أجهزة الكمبيوتر

للسماح لهم بالاتصال.³

الشبكات عبارة عن نظام اتصالات لربط أجهزة الحاسوب ببعضها بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة

الطرفية والإرسال واستقبال المعلومات صوت وصورة والبيانات، وأنواع الشبكات هي:

¹-حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 70

²-مزه شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2008، ص

ص132-134

³-شيلي إلمام، مرجع سبق ذكره، ص38

➤ الشبكة المحلية **Local Area Network (LAN)**: وتغطي شبكة المنطقة المحلية مساحات صغيرة في مبنى منظمة ما وترتبط ببعضها عن طريق الكابلات مثل ربط المكاتب في منظمة الأعمال، وربط الإدارة بأي أطراف أخرى بالمنظمة وإتاحة الفرصة لإفادة المستخدمين بالمؤسسة من البرامج والبيانات في وقت واحد، وتكون على مسافة مربع أو ميل أو أقل ويترايط معا من خلال الملف الموجود على الجهاز الرئيسي.

➤ الشبكة العلمية الواسعة **World Wide Network (WAN)**: وتصمم شبكة المنطقة الواسعة لتخدم آلاف ومئات الأميال مثل الشبكات العامة والخاصة المنتقلة وشبكات التليفونات الدولية كشركات متصلة بشبكة محلية فيما بينهم ومع غيرهم على موقع داخل الولاية ويتصلوا بشبكة العاصمة أو المدينة، وبعض من هذه الشركات تتصل بالشبكة العالمية للإنترنت، العالم.¹

➤ شبكة الإنترنت الداخلية: **Intranet** هو عبارة عن سلسلة من شبكات المعلومات يمتلكها مشروع أو مؤسسة واحدة وهذه الشبكات قد تكون شبكات داخلية محدودة النطاق (lans) تتصل ببعضها البعض داخل المكان نفسه، أو قد تكون شبكات واسعة النطاق (wans) تتصل ببعضها البعض في أماكن مختلفة ويتم الربط بين هذه الشبكة وشبكة الإنترنت بواسطة حاسب إلى واحد أو أكثر والهدف الرئيسي لشبكة الإنترنت هو تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بالمنشأة بين العاملين بها،

➤ شبكة الإنترنت: **Internet** يطلق عليها عادة مصطلح الشبكة "The Net" ويعرف ضمنا أن المقصود بهذا الاسم هو شبكة الانترنت دون غيره، وهي شبكة الشبكات أو نظام عالمي يضم جميع شبكات الحاسب الآلي في العالم ويتيح لمستخدمه أن يستقبل أية بيانات من أي حاسب إلى في العالم على حاسبه الشخصي.²

➤ شبكة الاتصال الخارجية **Extranet**: وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط مؤسسة كالموردين والزبائن وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت.³

4) **صناع المعرفة (الخبراء)**: العنصر الأخير والأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناعة المعرفة، من القيادات الرقمية، والمديرين والمحليين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة

¹-عمر أحمد أبو هاشم الشريف و آخرون، "الإدارة الإلكترونية مدخل على الإدارة التعليمية الحديثة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص

104، 103

²--خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2010، ص 407

³-رانية هدار، مرجع سبق ذكره، ص56

المعرفة، وفضلا عن ذلك فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يتركز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر بعناد الحاسوب، البرامج، وشبكات الاتصال.¹

المطلب الثاني: وظائف وأنماط الإدارة الإلكترونية

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى وظائف وأنماط الإدارة الإلكترونية.

أولاً: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرارات وفقا لمتطلبات مواكبة وإستخدام تقنيات المعلومات.

لذلك من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها، كما أثرت بعمق في وسائل وأدوات عمل الإدارة بما في ذلك بنية وعلاقات وإتصالات التنظيم الإداري، لذلك فإن موضوع تحليل وظائف ومهام الإدارة الإلكترونية يتطلب دراسة أهم التغيرات الجوهرية التي طرأت على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة تحت تأثير تقنيات وبرمجيات المعلومات والإتصالات.

وهذه التغيرات التي إنعكست على وظيفة الإدارة الإلكترونية تتمثل في الآتي:

- ✓ الإنتقال من منظومات المعلومات المحسوبة المتسلسلة إلى منظومات المعلومات الشبكية.
- ✓ الإنتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.
- ✓ الإنتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية.
- ✓ الإنتقال من مفهوم الميزة النسبية غلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة.²

وبالتالي يمكن ذكر الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية فيما يلي:

¹-مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص78

²-راكر الزعاري، غسان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-47

1) التخطيط الإلكتروني E-Planning: أجمع علماء الإدارة أن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له لمواجهة من خلال تحديد مسبق لأسلوب العمل، أما التخطيط الإلكتروني فهو عملية تعمل على تخطيط وإدارة جميع المصادر التي تستخدمها الإدارة الإلكترونية بطريقة منسقة تهدف إلى التكامل مع كل الوظائف عبر المنظمة من خلال نظم المعلومات التي يمكن أن تفي بمحاجات الإدارة الإلكترونية.

وتقوم عملية التخطيط على أساس خدمات الصفحة الإلكترونية لشبكات المعلومات التي تسمح للإدارة بتقديم المعلومات وتداولها والموافقة على التقسيمات القانونية لخطة التطبيقات في المنظمة، وجمع وحداتها وتحديد صلاحياتها وسياساتها المطلوبة الآن لتنفيذ خطط التطبيقات التي ستقدم من خلال التخطيط الإلكتروني.¹

ويعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم إستبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة، تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الإدارة الإلكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً، وتوظيف أساليب تخطيط جديدة ومبتكرة، وتحسّن عمليات التنبؤ، وترفع من كفاءة التخطيط، وتزيد من فعالية صنع وإتخاذ القرارات.²

إن قوة التخطيط في البيئة الإلكترونية التي يتم فيها التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، لا تكمن فقط في المحافظة على القدرات والفرص الحالية للمؤسسة، وإنما بدرجة أكبر في القدرة على الإتيان بما هو جديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات التي لا تزال غير موجودة، وهذا ما يجعل تركيز الإهتمام في الإدارة الإلكترونية ليس على الخطة، وإنما على تفاعل فريق العمل مع الأسواق العالمية وخصائصها.³

والجدول الموالي يوضح الانتقال من قواعد التخطيط القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني:

¹-عمر احمد ابو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 349، 354

²رحماني سناء، "دور الادارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 132

³-نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 242

جدول رقم (01): من القواعد القديمة الى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي	
خطط متعددة.	خطة واحدة.	عدد الخطط
خطط آنية وقصيرة (مدتها أيام أسبوع أو فصل).	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	افق التخطيط
الخطة تحكمها قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.	الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها.	
الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	الإلتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه.	المرونة
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة، والزبائن وحاجياتهم الآنية والمحتملة.	الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	التركيز
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة الأفضل.	المخاطرة
الإبتكار ضروري عند التنفيذ للإستجابة للظروف المتغيرة.	الإبتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار
المخططون هم المبادرون من المدراء والعاملين (مدخل الجميع - أسفل).	المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى - أسفل).	المخططون
الأهداف عامة، غامضة وإحتمالية بدرجة عالية.	الأهداف واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح.	الأهداف
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل
الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب انجازه من أجل المؤسسة.	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	المعايير

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 243

نلاحظ من خلال الجدول أنّ المؤسسة التي تعتمد على التخطيط التقليدي تعدّ خطة واحدة مرتكزة على قدراتها، بحيث لا يقل أمدها عن السنة الواحدة، ويتولى وضعها المدراء بينما العاملون فيكتفون بالتنفيذ، كما

تحتاج إلى الابتكار في مرحلة وضعها، ولضمان نجاح الخطة ينبغي تحديد الأهداف والوسائل بدقة، ولتجنب المخاطرة يجب الالتزام بتنفيذها، ووضع معايير للرقابة على الأداء وترشيده. أما في حالة الاعتماد على التخطيط الإلكتروني فتعد خطط متعددة تركز على الأسواق المتغيرة، وإحتياجات الزبائن سواء الآنية أو المحتملة، وتكون قصيرة الأجل قد يصل أمدها إلى أيام، ويتشارك في وضعها المدراء والعاملون، وتظهر ضرورة الابتكار فيها عند التنفيذ للإستجابة للظروف المتغيرة، أما أهدافها ووسائلها فهي عامة ومفتوحة حسب الفرص المتاحة، ويجب أن تكون الخطة مرنة جدا.

(2) **التنظيم الإلكتروني: E-Organizing** يعد التنظيم أحد عناصر العملية الإدارية فهو العملية التي يتم من خلالها ترتيب الأنشطة بطريقة مرتبة ومنظمة ومنسقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تجزئة العمل المراد القيام به وتحديد جماعات العمل وتشكيل مراتب ومستويات السلطة وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية لتحديد تفويض السلطة وصلاحياتها المناسبة¹.

أما فيما يخص التنظيم في ظل الإدارة الإلكترونية فقد شهد العديد من التطورات، إذ تفرض طبيعة عمل تلك الإدارات وأهدافها أن تتحرر من قولبة التنظيم و الترتيب الروتيني لهرمه الوظيفي، فسعي تلك الإدارات إلى القضاء على المركزية و تفرد القيادة بالقرار رغبة في إكساب إجراءات عملها المرونة اللازمة لإنجاز معاملاتها بوتيرة أسرع يجعل توجهها أكبر إلى صناعة أجواء المشاركة الإدارية بين منسوبيها وتداول القرار و منح الثقة لكل مستويات الوظائف التي تخرج من النظام الهرمي الرأسي العمودي في ظل الإدارة التقليدية، إلى النظام الأفقي القائم على مشاركة جميع منسوبي الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرار بما يضمن لهم التنظيم الشبكي الذي يتسم بسهولة الإتصال بين أفراد التنظيم.

وقد ساعدت شبكة الإنترنت بما توفره من إمكانيات عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان، على تجاوز الصيغة الهرمية للعلاقات الإدارية فاختلفت في ظلها الهيكل التنظيمي بشكله الجامد والتقسيمات الإدارية الهرمية النمطية والرسمية والمركزية ووحدة الأمر، وحل محلها الأداء الإداري الإلكتروني القائم على التشارك الواسع والمستمر بين العاملين والفرق المدارة ذاتيا.²

¹- عمر احمد ابو هاشم الشريف واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 334

²- حسين محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 89، 90

في ظل أسلوب الإدارة الإلكترونية، كانت هناك جملة من التحولات الإدارية الجوهرية مست أسلوب التنظيم الإداري التقليدي لينتقل إلى التنظيم الإلكتروني، يمكن عرض أهم تلك التحولات كالتالي:

جدول رقم (02): التطور الى اشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> -التنظيم الوظيفي. -الهيكل قائم على الوحدات الثابتة . -تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. -التنظيم عمودي من أعلى إلى أسفل. - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> -التنظيم المصفوفي ثم الشبكي. - الهيكل قائم على فرق العمل الجماعية. - تنظيم الوحدات المصغرة (تمثل وحدات أعمال لها سوقها وزبائنها وعاملوها ومواردها في شركة متعددة المنتجات، والأسواق والتوزيعات التكنولوجية والمالية والإدارية). - التنظيم أفقي من اليمين إلى اليسار. - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> -التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. - التقسيم الإداري التقليدي. 	<ul style="list-style-type: none"> -التنظيم القائم على الفرق حيث يقوم على تكوين الفرق ضمن القسم الواحد، أو من أقسام تنظيمية متعددة ليتجاوز الإطار التنظيمي الرسمي. - التنظيم الحلوي الذي يمكن أن يكون بدون هيكل تنظيمي حيث الشركة تتكون من خلايا تتشكل حسب الظروف، من تحالفات داخلية أو خارجية لتأدية المهام المختلفة فيها.
سلسلة الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> -سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية. - التنظيم أحادي الرئيس المباشر. 	<ul style="list-style-type: none"> -الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	<ul style="list-style-type: none"> -اللوائح والسياسات التفصيلية (التعليمات الحرفية). -القواعد والاجراءات المحددة. - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا. 	<ul style="list-style-type: none"> -السياسات المرنة. - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية و اللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> -المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة الموزعة. 	<ul style="list-style-type: none"> -تعدد مراكز السلطة. - الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا.

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 247، 248

الملاحظ من الجدول أن التنظيم الإلكتروني غير كثيرا في العناصر الأساسية للتنظيم (الهيكلة التنظيمية، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية) فقد أعطى صلاحيات أكبر للعاملين من خلال ما يسمى بتمكين العاملين، وخرج بهم من الروتين ليتيح لهم فرصة أكبر للإبداع.

3) القيادة الإلكترونية (التوجيه الإلكتروني): القيادة بمفهومها التقليدي هي القدرة على اقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفيزها على العمل.

وتعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من أجل تحقيق أهداف المشروع حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسيان هما المهام والعاملون، وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة بوقتها مما أدى إلى ظهور مدخلين المدخل المرتكز على المهام، والمدخل المرتكز على العاملين.

وفي عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى قيادة إلكترونية.¹

وتعرف القيادة الإلكترونية بأنها "عملية تقوم بتحقيق التوازن بين العديد من الأدوار وتنفيذها عن طريق تقنيات الاتصالات، ولديها قدرات لجعل الناس والأدوات والموارد تعمل معا لتحقيق نتائج عالية"²

والقيادة هي حجر الأساس في الإدارة الإلكترونية، ولكن ليس من منطلق الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد، المنطلقة دائما إلى أفاق تتجاوز فيها واقعا مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية.³

يعتمد التطبيق الكفء والفعال للقيادة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف والعمل على تحقيقها. هذا ولا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض إليها المنظمة عند التعامل بالأنظمة الإلكترونية، كما لا بد عليهم أيضا من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسؤول على كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة

¹- زرزور العياشي، "الإدارة الإلكترونية نظرة جديدة لإدارة المنظمات"، مجلة الحقيقة، جامعة 8 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، العدد 33، ص 168

²- عمر احمد ابو هاشم الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 367

³- حسين محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 93

للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه، و لا بد أن تكون هذه القيادات أيضا قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكات الإتصال الإلكترونية، و إن يتوفر لدى كل منها حب العمل و المقدرة على التعامل الفعال بالطريقة الإلكترونية مع الأفراد الآخرين، و القدرة على تحفيزهم و تعاونهم لإنجاز المهام المطلوبة.¹

وفيما يلي عرض لأبرز خواص القائد الإلكتروني مقارنة مع القائد التقليدي:

جدول رقم (03): مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

القائد الإلكتروني	القائد التقليدي
قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة.	خط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد.
أهداف متتالية قصيرة الأجل.	أهدافه طويل الأجل (معاش التقاعد أهمها).
يعتمد على علمه وجرأته العلمية.	يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية.
يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.	يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أولا.
يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.	يرتبط بالمؤسسة والأفراد.
يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.	يهتم ويغرق في التفاصيل.
يدير بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات.	يدير بصوته العلي و يجيد الكلام.
يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادر قبل أن يفشل.	يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان.
أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدواته الإدارية.	مظهره وملامحه هي أهم أدواته الإدارية.
عولمي + محلي	محلي
متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.	أحادي المزاج، فهو إما سعيد أو حزين، طوال النهار.
تواصلني ومنفتح على مؤسسات الآخرين.	انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه
ما محاور وإما مستمع.	إما مجامل وإما صدامي (دون وسطية).
مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار.	غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه.
ينجز مهام متعددة في نفس التوقيت.	يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل لما يليها.
دواره هي مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة.	أدواره هي: مسوق و بائع ومدير أفراد.

المصدر: سناء رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 142

¹-راكرز الرعاري، غسان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 48

4) الرقابة الإلكترونية **E-controlling**: تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستعمال معايير رقابية، بحيث تحدد الإنجازات الإيجابية التي يتم تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحا كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط، التنفيذ، فالرقابة هي عملية مقارنة بين التخطيط (الأهداف والمعايير المخططة)، والتنفيذ (الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة)، ومن ثم تحديد الإنحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح.

والسؤال الذي يطرح نفسه متى يتم التصحيح لأي إنحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي؟ الجواب بالتأكيد بعد إنجاز ما هو فعلي. ليس هذا وحسب بل وإن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا إنجازها فور إنجاز القيام بما هو فعلي، وذلك لأن الرقابة تتم عادة بشكل دوري بالإضافة إلى أن نظام جمع التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة من ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي.²

ولكن مع عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظهر نوع آخر من الرقابة يسمى بالرقابة الإلكترونية. وتعرف الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية بأنها: "رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة، لتقلص الفجوة الزمنية بين الإنحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين والعاملين والموردين والمستهلكين."³

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق إستخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا المتمثلة فيمايلي⁴:

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي (آنية) بدلا من الرقابة القائمة على الماضي.
- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية.

¹- زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 176

²- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 270، 272

³- سناء رحمان، مرجع سبق ذكره، ص 146

⁴- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 277، 278

- تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة، فمع القدرة على المتابعة الفورية فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار جهده الرقابي.
- الرقابة الإلكترونية تساعد في إخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة على حد كبير.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد، وهذا لم يكن ممكنا في السابق.
- تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

ثانيا: أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنظمة بما يحقق أهدافها وأهداف المنظمة، ويمكن تحديد بعض أنماط الإدارة الإلكترونية على النحو الآتي:

1. التجارة الإلكترونية **E-commerce**: يمكن تحديد مفهوم التجارة الإلكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائط والأساليب الإلكترونية عن طريق الشبكة الدولية كأحد أهم هذه الوسائط، وتعني عملية المتاجرة الإلكترونية البيع والشراء من خلال شبكة الانترنت، وبشكل عام هي تغطي كافة المعاملات التجارية وتبادل المعلومات ويتم تنفيذها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

ويمكن أن تنقسم التجارة الإلكترونية إلى عدد من المعاملات حسب طبيعة المتعاملين²:

- تعامل مظنة تجارية و منظمة تجارية أخرى : (B2B) Business –to-Business
- تعامل منظمة تجارية و حكومة: (B2G)Business- to- Government
- تعامل بين منظمة تجارية ومستهلك فردي : (B2C) Business-to-Consumer
- تعامل بين حكومة ومستهلكين: (G2C) Government-to-Consumer
- تعامل بين مستهلك و مستهلك : (C2C) Consumer-to-Consumer إذا كان يقوم مستهلك ما ببيع سيارة مستعملة أو عقار أو أي سلعة أخرى إلى مستهلك آخر عبر الانترنت.

¹-عمر احمد ابو هاشم شريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 65، 66

²-محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، "المعرفة و الادارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة"، دار الصفاء و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى،

- التجارة الإلكترونية داخل مجال الأعمال: حيث يتم هنا إستخدام نظم التجارة الإلكترونية داخليا.
 - التجارة الإلكترونية في غير مجال الأعمال: حيث تقوم هنا بعض المعاهد والمنظمات غير الربحية بإستخدام نظم وطرق التجارة الإلكترونية بهدف تحسين خدماتها للأعضاء.
2. **الحكومة الإلكترونية:** هي قدرة القطاعات على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيها بينها وبين المواطن وقطاعات العمال بسرعة ودقة عاليتين وبأقل تكلفة ممكنة مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان.¹
3. **المنظمة الرقمية:** المنظمة التي تستخدم تكنولوجيا شبكة الانترنت العالمية لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها، وتعي معظم منظمات الأعمال هذا المفهوم جيدا وقد بدأت بالفعل في التحول من الأداء التقليدي إلى إستخدام التكنولوجيا الرقمية المبنية على شبكة الويب في أداء أعمالها، وخدمة عملاءها الحاليين.²
4. **البنوك الإلكترونية:** يستخدم تعبير و إصطلاح البنوك الإلكترونية (Electronic Bankig) أو بنوك الإنترنت كتعبير متطور و شامل للمفاهيم التي ظهرت في مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الإلكترونية عن بعد (Remote Electronic Banking) البنك المنزلي (Home banking) أو البنك على الخط (Online Banking) أو الخدمات المالية الذاتية (self_service Banking) وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر في الوقت الذي يريد الزبون.³
5. **النشر الإلكتروني:** هو إستخدام الأجهزة الإلكترونية في مختلف مجالات الإنتاج والإدارة والتوزيع للبيانات والمعلومات، وتسخيرها للمستخدمين، فيما عدا أن ينشر من مواد معلوماتية لا يتم إخراجها ورقيا لأغراض التوزيع، بل يتم توزيعها على وسائط إلكترونية كالأقراص المرنة والأقراص المدمجة أو من خلال الشبكات الإلكترونية كالإنترنت.⁴

1-محمد محمود الخالدي "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص ص 70، 71

2-عمر احمد ابو هاشم الشريف و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67

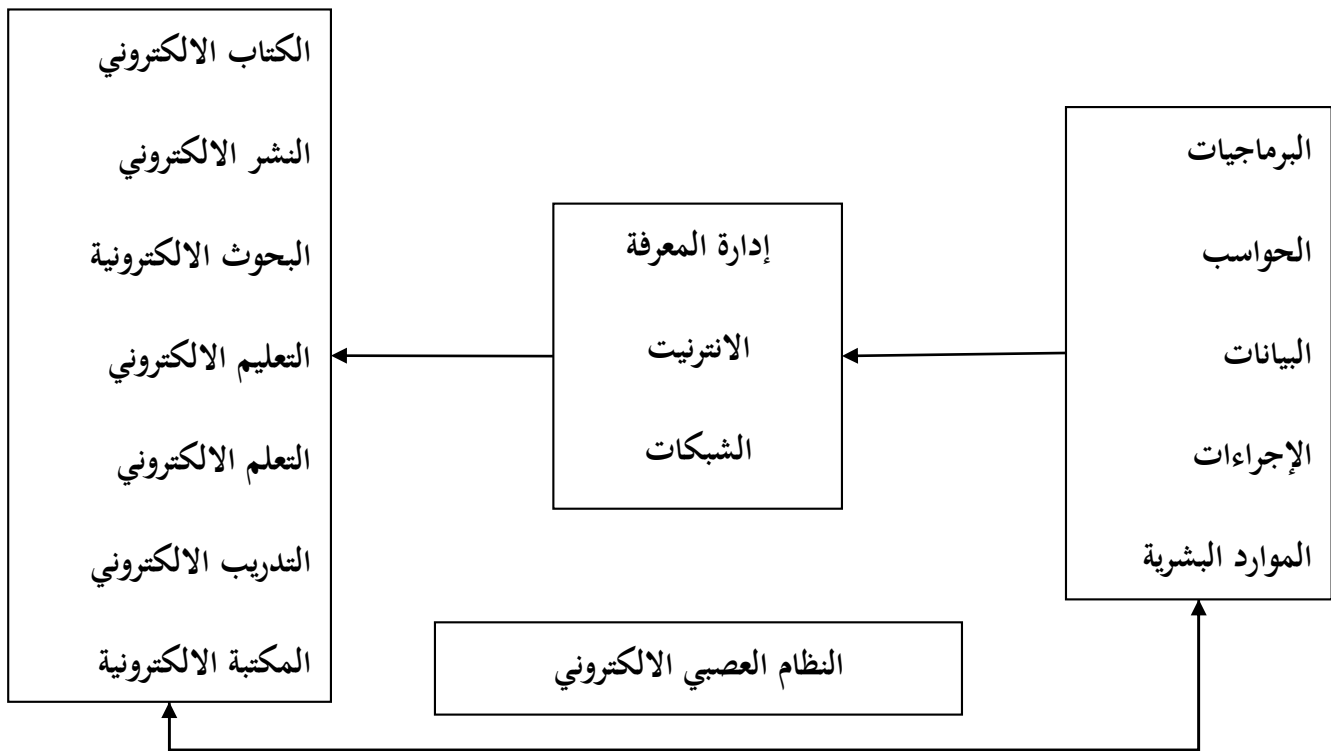
3-محمود حسن الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 230

4-خالد محمود ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 246

6. التعليم الإلكتروني: نقصد بالتعليم الإلكتروني التعليم الذي يحقق فورية الاتصال بين الطلاب والمدرسين من خلال شبكة أو شبكات الكترونية.¹

ويضم التعليم الإلكتروني المكونات التالية: الكتاب الإلكتروني لنشر الإلكتروني، الامتحانات الإلكترونية، المكتبة الإلكترونية وعرض النتائج والدرجات إلكترونياً والتسجيل في المقررات إلكترونياً²، ويظهر ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مكونات التعليم الإلكتروني



المصدر: محمود حسن الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 337

7. الصحة الإلكترونية: والمقصود بالصحة الإلكترونية تقديم الخدمات والاستشارات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الإلكترونية، وكذلك متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت، حيث تعمل الصحة الإلكترونية على تقليل أوقات الانتظار

¹-محمود حسن الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص335

²- عمر احمد ابو هاشم الشريف و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص68

للمريض وتسهيل التعامل مع الأطباء أو جهات الإدارة الطبية، كما تقوم بتوفير بعض الخدمات الخاصة بالأدوية وخاصة الأدوية الدقيقة التي يصعب الحصول عليها.¹

المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا بعين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة، وأهمها²:

- الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا بعيدا عن الارتجاليه والقرارات غير المدروسة ووضوح الرؤية الإستراتيجية لديها والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية ونشر فكر وثقافة التغيير بين الإداريين وتهيئتهم لتقبل العمل الالكتروني. والعمل على التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصالات.
- وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية المتميزة دون التقيد بالأقدمية لوحدها لأنها ليست معيارا وحيدا للقيادة الفعالة، والعمل على تدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا عمالا معرفيين عن طريق التبرصات والدورات التدريبية التطبيقية ونظام التدريب الإلكتروني عن بعد كل حسب تخصصه لدعم كفاءتهم في تسيير الإدارة الالكترونية والتحول من العمل إلكتروني القائم على الوثائق والمستندات الورقية إلى النظم الإلكترونية القائمة على الوثائق والمستندات الإلكترونية.
- المتابعة والتقييم المستمر من أجل الوقوف على النقائص وحصر متطلبات الإدارة الإلكترونية وتكاليفها وتحديد مزاياها لثمينها وتأكيدها وحصر نقائصها من أجل تصحيحها والحفاظ على ديناميكية المسار الذي تم الالتزام به ودعم الجهود المبذولة مع ضرورة الحرص أثناء التقييم أن يكون موضوعيا وفي الوقت المحدد لأن التكنولوجيا الحديثة ترغم الإدارة العمومية على أن تكون يقظة بالنسبة لعامل الوقت لأن هذه التكنولوجيا تتطور بسرعة وتصبح قديمة بسرعة.
- إعادة هندسة عمليات الإدارة وليس حوسبتها: لكيلا يتعرض مشروع الإدارة الإلكترونية للفشل ينبغي عدم العمل على مجرد إيجاد حل تكنولوجي لمشكلات البيروقراطية الإدارية وحوسبة المهام الإدارية لذا ينبغي أن تستهدف بالدرجة الأولى إعادة هندسة عمليات الإدارة من جديد وترافق ذلك مع الهندسة الإدارية والإنسانية ضمن مشروع طموح للتحديث والتنمية.

¹ - عمر احمد ابو هاشم الشريف و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 68، 69

² - محمد بن اعراب، "تجربة الادارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة واشكالية التخلص من منطق التسيير

التقليدي"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد الامين دباغين سطيف، الجزائر، العدد 19، 2014،

➤ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: ينبغي النظر إلى ما يصرف ويستثمر على الإدارة الإلكترونية على أنه عامل يساعد على تحقيق عائد إيجابي في الأجل المتوسط أو البعيد، فالإصلاح الإداري الفعال يستطيع أن يقضي على التسيب والتعقيد وكثير من الفساد، ولكنه في غياب التجهيزات الأساسية الضرورية لا يستطيع تقديم خدمات عامة تذكر.

➤ الإدارة الإلكترونية ليست بديلا عن الوسائل التقليدية: إن اعتماد برامج ومبادرات الإدارة الإلكترونية والانتفاع من خلالها بتكنولوجيات الإنترنت يساعد على بناء نظام إلكتروني مرن ومفتوح لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة وبجودة عالية وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة المعاملات التقليدية غير أنها ليست بديلا نهائيا عن تلك الوسائل التقليدية من تخزين للوثائق والبيانات ومعالجتها، خاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: حتمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية

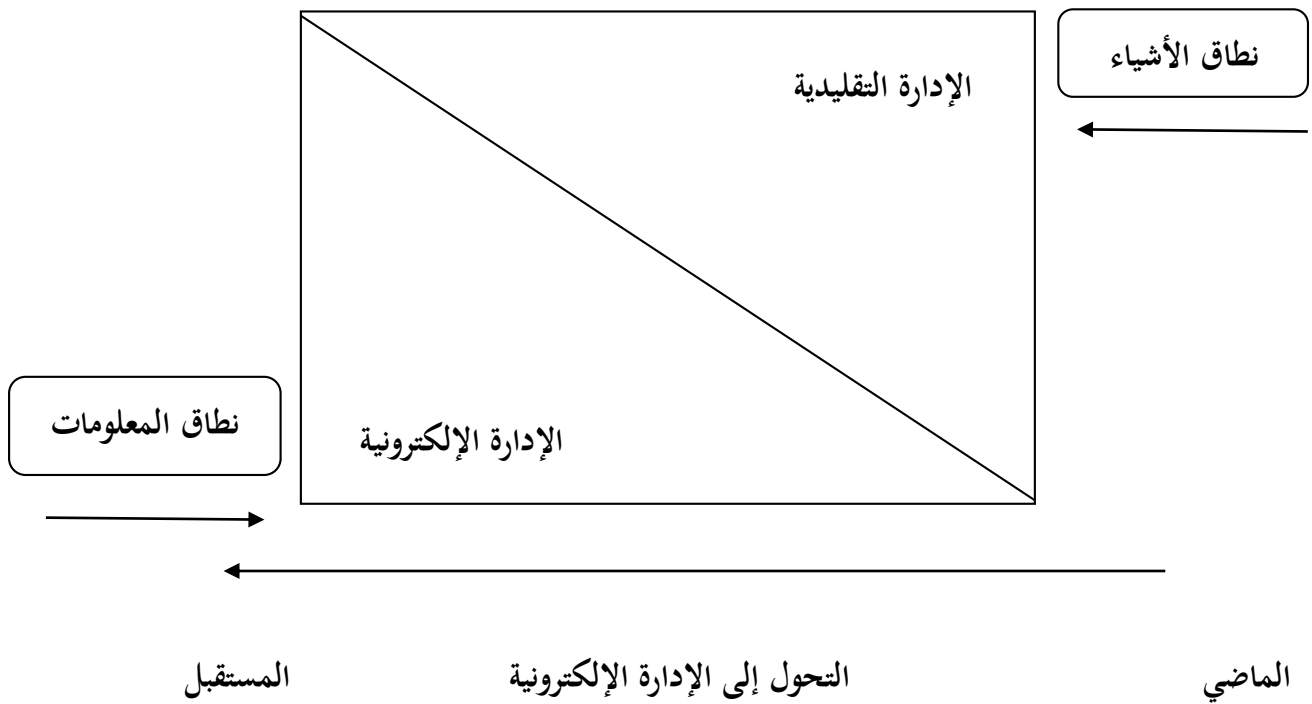
إن توجه المنظمة نحو تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ليس من اختيارها وإنما هي ضرورة حتمية فرضتها عليها عدة أسباب هاته الأسباب كانت نتيجة لجملة من التغيرات و التطورات التي شهدتها البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات التي لا يمكنها أن تعمل بمعزل عنها، لذلك كان لزاما على المنظمات أن تتعايش و تساير هذه التغيرات و التطورات حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار، حيث سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، وكذا دوافع و أسباب التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى العوائق التي تحول دون تطبيق هذا المشروع.

المطلب الأول: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

سنحاول في هذه النقطة إبراز ومعرفة الفرق بين الإدارة الإلكترونية التي تعتبر حديثة الظهور و الإدارة التقليدية، بحيث ومن بين التعاريف التي نقرأها حول الإدارة الإلكترونية "الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي، لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن"، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للإدارة التقليدية، وأن التطورات التكنولوجية الحاصلة واستخدامها في الإدارة التقليدية وتلد لنا ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، أي أن الاختلاف

بينهما في وسائل التسيير المستخدمة والاستعانة بالآلات والبرامج المطورة في حالة الإدارة الإلكترونية وذلك لتسهيل أداء مهام هذه الأخيرة للرفع من كفاءة الأداء، و بالتالي الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية هو أن الأولى تعتمد على الأشياء والمتمثلة في الموارد المادية التي تحتوي على المعلومات، أما الثانية والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية فتعتمد على المعلوماتية، والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تحويه من عناصر¹، والشكل الموالي يوضح الفرق في الاعتماد على الأشياء والمعلومات بين الإدارة حديثا وقديما.

الشكل رقم (04): الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد مقارنة بسابقتها



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 145

إذا الإدارة الإلكترونية تعتمد على حجم المعلومات المتداولة إلكترونيا، أما الإدارة التقليدية فتعتمد على العناصر المادية بكثرة، والمقارنات كثيرة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية التي تعتبر امتداد للنوع الأول وأحيانا

¹ -ابراهيم قعيد، بغداد بنين، "الإدارة الإلكترونية مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق (قراءة في بعض الدراسات السابقة)"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الثاني، 2018، ص 142

حتمية لمواكبة التقدم الحاصل، وفيما يلي سنحاول تبيان بعض الفوارق الأساسية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية التي تعتبر أحدث نوع من أنواع الإدارة¹:

1. **طبيعة الوسائل المستعملة عند التعامل بين الأطراف:** تشير الممارسات الإدارية للمفهوم التقليدي إلى الاعتماد على استعمال الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة كالمنظمات التسويقية أو الهاتف أو المراسلات أو غيرها من الوسائل التقليدية. بينما تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول الوثائق والبيانات خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية.
2. **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** بالنسبة للإدارة التقليدية فعادة ما يكون هنالك علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، وقد لا توجد علاقة بينهم حيث تستعمل الاتصالات الشخصية، والهاتف، والمراسلات. وتشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى انتفاء وعدم وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل معا في الوقت نفسه على شبكات الاتصالات كوسيط دائم بينهم.
3. **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** تؤكد ممارسات الإدارة التقليدية أن التفاعل بين الأطراف يتسم بالبطء النسبي، حيث يتكرر الاتصال مما لا يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين الأطراف. بينما تمكن ممارسات الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في الوقت نفسه دون إعادة إرسالها مرة أخرى. وبالتالي تحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين أطراف التعامل.
4. **نطاق خدمة المستخدمين:** توفر ممارسات الإدارة التقليدية خدمات للمستخدمين خلال ساعات العمل الرسمية على مدى أيام الأسبوع في مقر المنظمة أو عن طريق التليفون، في حين توفر ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة خدمات أوسع تستمر على مدى الـ 24 ساعة خلال أيام الأسبوع.
5. **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:** تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أي أوراق، وتعد الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانوني متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند حدوث أي نزاع.

¹ -عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية"، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، جامعة بجران، المملكة العربية السعودية، العدد6، 2018، ص24

6. إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية: تواجه الإدارة التقليدية صعوبة في استخدام أي وسيلة من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية الإدارية، في حين تتحقق تلك الإمكانيات بسهولة في ظل الإدارة الإلكترونية.

7. الاعتماد على الإمكانيات البشرية والمادية: تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأفضل صورة ممكنة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، في حين تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استغلال تقنية المعلومات والاتصالات، حيث يتم غالباً تخفيض استخدام الكثير من الأصول المادية والبشرية إلى أقل قدر.

وسنحاول تلخيص هذه الفروقات في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أساس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل والوثائق المستخدمة في المعاملات	الاتصالات المباشرة والمعاملات والمراسلات ورقية، التي تحمل التلف والضياع وصعوبة استرجاعها	شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة، الذي يمكن تأمينه عبر أكثر من وسط تخزين إلكتروني، وبالتالي صعوبة فقدان البيانات، وسهولة البحث عنها في الشبكة
مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تتأثر بالعامل البشري بالدرجة الأولى على تحقيق الأهداف	تعتمد على التكنولوجيا وبرامج والتقنية في تحقيق الأهداف
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات واستخراجها، فضلاً عن احتياجها لمخازن ضخمة، وبالتالي هي مكلفة على المدى البعيد	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين والشبكة التي تحمل المعلومات، وتحتاج هذه الأجهزة لغرفة صغيرة فقط، وبالتالي فهي اقتصادية على المدى البعيد
التفاعل واللقاء	تحتاج إلى أيام وشهور وربما أكثر لإنجاز المعاملات	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال وإرسال عدد لا نهائي من الرسائل في الوقت ذاته

الإجراءات والتوثيق والضبط	ضرورة التعامل وجها لوجه مع الموظف، وهو ما يجعلها خاضعة للارتياح أو التعب أو الوساطة	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، واللقاءات الافتراضية التي لا تتطلب حضور الطرفين لإتمام المعاملات
الوصول للبيانات	صعوبة في الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توفر قواعد بيانات ضخمة
السرعة ومدة إنجاز المهام والخدمات	محدودية ساعات الدوام الرسمي، وهذا يصعب من إنجاز المهام ويطيل مدتها	تقدم خدمات المدة 24 ساعة يوميا، وهذا يسهل إنجاز المهام
الوثوقية والحماية	أقل وثوقية بسبب عدم توفر نظم حمايته للبيانات	وثوقية عالية بسبب توفر نظم حماية للبيانات، من خلال البرامج التقنية التي تسجل أي إجراء في الحين
الجودة	أقل جودة	جودة عالية

المصدر: إبراهيم قعيد، بغداد بنين، مرجع سبق ذكره، ص 143

بعد عرض هذه المقارنات بين الإدارة التقليدية والإلكترونية على العديد من الأسس، حيث يمكن أن نستنتج أنه قد تحولت الإدارة التقليدية إلى عبء ثقيل وسبب في إتلاف قيمة المعلومة وإعاقة تدفقها، في حين توفر لنا الإدارة الإلكترونية عبر نموذج المنظمة المزيجية مصدرا لتكامل الأبعاد المادية المتوفرة في الإدارة التقليدية مع الأبعاد الرقمية المتوفرة في الإدارة الرقمية، وأن يجمع بينها كنموذج للإدارة"، و بالتالي الشيء المؤكد هو أن الإدارة الإلكترونية هي نتيجة التطور الحاصل في الإدارة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، وبالتالي هي نتيجة للتطور التكنولوجي الذي مس الإدارة وغير من طرق تسييرها، الذي غير أيضا من طريقة التفاعل بين الإدارة والمتعاملين معها من تفاعل إنساني كلي إلى تفاعل إنساني جزئي لأن الجزء الآخر حلت مكان الآلة، و بالتالي الإدارة الإلكترونية هي امتداد لسابقتها.

المطلب الثاني: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

لم تكن حاجات الجهات الإدارية والمؤسسات والحكومات فقط هي الدوافع الوحيدة وراء سعي بعض الجهات للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، بل إن تطلعات المجتمعات الحديثة إلى حوض تجربة التقنية والاختلافات النوعية التي طرأت على طموح المجتمعات وتطلعاتها إلى تحقيق مستوى أفضل من الخدمات الإدارية، هذا كله كان بمثابة

"إرهاصات" بدأت منذ فترات زمنية مبكرة على سبيل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، منذ بدأت المجتمعات والنظم الإدارية تتحسس قدرات تلك التقنية العالمية. ويمكن توضيح أبرز دوافع التحول فيما يأتي:

1. **عامل الزمن**: طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج جيد أيضا، فثم عنصر آخر للمعادلة كثيرا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات ألا وهو الزمن، حيث كثيرا ما حدد عنصر الزمن حظوظ إدارة ما في القدرة على المنافسة والبقاء وترجيح كفتها بعنصر الزمن فإنها تجد نفسها أمام الاستفادة من التطبيقات التقنية، بوصفها المطلب الأول لإلقاء أسباب بطء الحركة من روتين ومعاملات يدوية وراء ظهرها والانطلاق إلى آفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها كل يوم حلولا جديدة لإختصار مزيد من الزمن.¹

2. **قفزة الحاسوب**: بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في خمسينيات القرن الماضي بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعا أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلا من أجيال الحاسوب حتى شهدت الثمانينات الميلادي يوم من القرن الماضي ولادة جيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الأفراد، لقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق إنجازات لم تكن متصورة من قبل فقد أتاحت إمكانية التعلم عن بعد عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى جامعات العالم.

3. **تطور الاتصالات**: إنه التقدم المذهل في شبكة الاتصالات والأنترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات العمومية إلى تعميم تطبيقات التقنية، بما أتاحتها الاتصالات من تواصل فعال سريع مختصر للوقت والجهد والإمكانات المادية عبر شبكة الاتصالات الداخلية للإدارة وأيضا ما أتاحتها شبكة الإنترنت العالمية من انفتاح الإدارات العمومية على آفاق التنمية، إذا وفرت شبكة الإنترنت لتلك الإدارات كم هائل من المعلومات فكونت لها مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل هذا الدعم المعلوماتي الذي تقدمه الأنترنت لإدارات التقنية التي بدأت تشعر بثقة كبيرة في اتخاذ قراراتها، بخلاف الإدارات التقليدية التي لم تكن تتمتع بالثقة نفسها في اتخاذ القرار.²

¹-حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 105، 106

²-قادة دليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 87، 88

4. **أزمات القطاع العمومي:** إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة إلى تعميق الهوة والفرق الشاسع بينه وبين القطاع العمومي، فقد بدأ أدائه نمطيا تقليديا ليس على مستوى طموح المواطن، بل حتى طموح إدارة القطاع العمومي نفسه فكانت التخصصية خطوة أولى على سبيل السعي القطاع العمومي إلى التخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات وغرس ثقافة الترشيد والمسؤولية عند المواطن ولم يعد أمام الإدارات العمومية إلا حوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد وبخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد مما يضاعف من أعباء الحكومات ويضعها أمام ضغوط مإليه متزايدة تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها.

5. **الإجماع على التقنية:** تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تعمم تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حولها وخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات، فلم تعد الأجيال الحديثة تتقبل على الإطلاق فكرة الاصطفاف بالأوراق والملفات بالآلاف أمام الشباك موظفي الجامعة لتقديم أوراقهم.... إلخ، فلقد شاعت الثقافة الإلكترونية وانتشرت بين الشباب وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والإنترنت، سواء المتخصص منهم في هذا الحقل أو غير متخصص، إلى درجة باتت مخرجة للحكومات، إن لم تتخذ خطوات عاجلة لتشعر أجيال الشباب الجديدة أنها على قدر طموحاتهم وثقافتهم.¹

6. **العوامل السياسية:** كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات إجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت حركة التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول الى ادخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة والتأييد من جراء إنجاز هذا الحلم لكل شعب، وقد رافق هذا تطور تولد رؤية جديدة للقطاع العمومي بأبعاده كافة مما دفعه إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي و ترسيخ مبدأ الشفافية الذي يعطي الشعوب حق الرقابة الحكومية ومحاسبتها ومساءلتها تحقيقا لقيام العدالة في تلك المجتمعات،²

7. **الحوار والتواصل:** إن الرغبة الجمعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالآخر، وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي، وإنشاء أواصر للصدقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمعات، شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقات تقنية على الدوائر الإدارية بوصفها تلك النافذة التي تتمكن

¹- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-115

²-دليلة قادة مرجع سبق ذكره، ص 89

مجتمعاتها من أن يظل على العالم ويتواصل معه إنسانيا، ومعلوماتيا واقتصاديا وإداريا، وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل منقوصة محدودة، لذا كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية من باب نشر الثقافة التقنية، وتعميق الخبرة الإجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل قبل أن تكون أداة إنتاج.¹

المطلب الثالث: عوائق التحول إلى الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي لم تعمم تطبيقات تقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة الإدارية، والبشرية، والمالية، والفنية، والتشريعية، والأمنية، مین ما يحد من فرص التطبيق، أو يعطل المشروع، أو يجهضه، وربما يحول دون البدء في تطبيقه أصلا ويمكن استعراض تلك المعوقات كما يأتي²:

1. معوقات إدارية: من أبرزها نذكر ما يلي:

- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تنهياً الأجواء المناسبة، وقد يصل ضعف التخطيط إلى حد الارتجال والعشوائية، مما قد يؤدي إلى عكس المرجو من مشروع التحول تماما.
- استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول، ومراقبة تطوراتها، تحسبا لظهور عارض أو حاجة تلزم المشروع وقت التنفيذ هو للتأكد من أن الخطط التحول تتطبق بالالتزام على نحو صحيح
- ندرة الموارد اللازمة للتحول إلى التقنية، سواء المالية، أو الطاقات البشرية، أول الاستعداد العام للعناصر الإدارية.
- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.
- تعد أن تهيأت الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

¹-حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 117

²-المرجع نفسه، ص ص 187-197

2. **معوقات بشرية:** يعترض تاريخ التحول إلى إدارة الإلكترونية في المنظمات عدد من المعوقات البشرية التي

يمكن لها أن توقف حركة التحول، أو على الأقل تؤخر تطبيقها، ومن بين تلك المعوقات:

- انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين وبخاصة أصحاب الحل والعقد في بعض المؤسسات، إضافة إلى عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والملمة بالمهارات الأساسية لشغل شواغل الوظائف القائمة على استخدام الحاسوب والإنترنت في بعض المجتمعات.
- يحدد ضعف الحوافز المادية والمعنوية من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال نظم المعلومات الإدارية وأحيانا انعدامها، مما يؤجل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في ظل انخفاض حماس الموظفين لاكتساب المهارات التقنية التي لم ترد عليهم فائدة تذكر.
- محدودية وعي صناعات القرار في بعض المؤسسات وبخاصة الحكومية، بأهمية تحول إلى التقنية وعوائده.
- شح البرامج المعتمدة من قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، وكذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الإنجليزية، مما يحد من رغبتهم في تطوير أنفسهم.

3. **معوقات مالية:** ومن بين تلك العوائق:

- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة حاسوب، وشبكات، وبرامج تطبيقية، وإنشاء المواقع، وربط الشبكات.
- يتضرر الجانب التدريبي أيضا في المؤسسات الساعية إلى مشروع الإدارة الإلكترونية من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية، وصرف مكافآت المتدربين، وصرف أجور المدربين، اذ يلزم أحيانا الإستعانة بخبرات أجنبية في التدريب، مما يزيد من الكلفة المادية، في مقابل محدودية الموارد.
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكتها، وغيرها من العمليات المكلفة سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة بالمعطوب من القطع الداخلية لبعض الأجهزة أو من الأجهزة نفسها والشبكات، فضلا عن تكلفة أجور القائمين على صيانة الأجهزة والشبكات.
- جمود الإدارات المالية في بعض المنظمات، حيث تضع ميزانيات مإليه على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا.

4. معوقات فنية: ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

- أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات، فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب، وإصلاحها، وتحديث الأجهزة القديمة. وتظهر هذه الاحتياجات في ظل نظرة بيوت الخبرة والإستشارة، وتتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية وظهور جديد كل يوم، مما يحتاج إلى تجديد الخبرات الفنية لمواكبة كل جديد.
- تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني، مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا ثقافيا ومهاريا عن اللحاق بها، وتعويقهم دخولها إلى سوق العمل والدوائر الإدارية حتى لا تهدد مواقعهم الوظيفية.
- إختلاف نظم الإدارة وأساليبها حتى داخل المؤسسة أو المنظمة الواحدة، ما يجعل من الصعوبة بمكان الوصول إلى صيغة توافقية لإدارة إلكترونية متكاملة داخل بعض المنظمات.
- صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة ليس بالدرجة الكافية لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.
- عجز البنى التحتية لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.

5. معوقات تشريعية: تتمثل المعوقات التشريعية في:

- قصور تشريعات القوانين، مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبيرا داخل مقدمي على حوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق، وعدم الإعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية وإعتمادها أدلة إثبات أو الإعتراف بمصادقيتها.
- إحتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وتضع الأطر القانونية لممارساته، فضلا عن الحاجة إلى تعميم التشريعات على المستوى الدولي أو الإعتراف بها دوليا.
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني يتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق مع شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من معاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة.

● غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، يجعل المتعمدين مع هذه الدوائر لا يشعرون بالأمان، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

6. **معوقات أمنية:** يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهواجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية، إذ تبقى المخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع تلك الإدارات بنجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو إستغلالها في أعمال غير مشروعة، ومما يعزز هذا الهاجس، ويؤكد المخاوف قول أحد الباحثين (إن التعامل الإلكتروني يمكن الناس من معرفة خصوصيات الآخرين).

ويبقى الهاجس الأكبر ما يعتري الكثيرين من فقدان الإحساس والأعمال اتجاه كثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، التعاملات المالية عن طريق بطاقات الإئتمان.

خلاصة الفصل

ما يمكن إستنتاجه من خلال ما تم التطرق إليه ضمن هذا الفصل لمختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية، هو أن الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري حديث كان ظهوره نتيجة لمختلف التغيرات و التطورات التي شهدتها العالم خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كبديل عن الإدارة التقليدية و التي أصبحت مرادفا للبيروقراطية و الفساد بمختلف أشكاله، فتطبيق هذا المشروع في منظمات الأعمال يهدف لتقديم الخدمات للأفراد و المنظمات بطريقة متطورة و سريعة، متخلىة بذلك في تعاملاتها عن إستخدام الورق فهي بذلك إدارة بلا أوراق، و من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل تبين أن بنية الإدارة الإلكترونية تتكون من أربع عناصر أساسية تتمثل في الحاسب الآلي و مختلف ملحقاته و معداته، مختلف البرمجيات، بالإضافة إلى شبكات الإتصال بشتى أشكالها الداخلية و الخارجية، و أخيرا صناع المعرفة و الذي يتمثل في العنصر البشري و هو العنصر الفاعل الذي من خلاله يتم تنفيذ هذا المشروع، كما يتضح أنها قد أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارساتها المختلفة وهو ما فسح المجال للوظائف الإدارية الإلكترونية، و أن نجاح تطبيقها يتطلب توفر جملة من العوامل و يركز على دعمتين أساسيتين هما تكنولوجيا المعلومات، و مجتمع المعلومات.

ونتهي مما سبق إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وإذ ما تم القضاء على هذه المعوقات فإن الإدارة الإلكترونية سوف تظهر في حيز الواقع العملي أخذين في الإعتبار أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية وملحة ولا بديل عنها في عالمنا المعاصر.

الفصل الثاني: أثر تطبيق الإدارة
الالكترونية في تحسين جودة الخدمات

تمهيد

تحتل المؤسسات الخدمية باهتمام كبير نظرا للتحديات التي تواجهها، حيث تفرض عليها ضرورة تطبيق أنظمة إدارية فعالة، وإعتماد إستراتيجيات ملائمة لتحقيق النجاح والمكانة السوقية المميزة، وتعد الجودة أحد أهم هذه الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، إذ تعتبر الجودة فلسفة إدارية يمكن من خلالها الحصول على ميزة تنافسية، تضمن للمؤسسة البقاء والإستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة، وسريعة التغير، بالإضافة إلى إهتمام الزبون بشكل كبير بجودة الخدمات، نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في أداء الخدمة وتقديمها، حيث تعد توقعات و حاجات الزبون عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة.

وفي ظل التطورات الحاصلة في عصرنا الحالي في مجال تكنولوجيا المعلومات وظهور شبكة الانترنت، أدى إلى ظهور شكل جديد من أشكال الخدمة وفي الخدمة الإلكترونية حيث تسعى الكثير من المؤسسات للإرتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها لمستفيديها وتحقيق الجودة المطلوبة وذلك من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية. حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف الجودة وإبراز أهميتها وأبعادها وكذا محاولة التعرف على الخدمة ومختلف النقاط المتعلقة بها وتحديد النقاط الأساسية حول جودة الخدمات، وفي الأخير سنحاول التماس أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات، ومن أجل ذلك الغرض إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: ماهية الجودة والخدمة

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات

المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات

المبحث الأول: ماهية الجودة

إحتلت قضية الجودة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء كان ذلك في الصعيد العالمي أو على الصعيد المحلي، فلا مفر من تحقيق التميز في مجالى الجودة والإنتاجية. وتعتبر الجودة مفهوم قديم من حيث المنشأ، ومنهجها إداريا حديثا إعتنى به الباحثون كأحد أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة لنجاح المؤسسة بشكل خاص والإقتصاد بشكل عام، وتكمن أهميتها في أنها سلاحا إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها لذلك أصبح من الضروري تبنيتها من أجل الصمود أمام المتغيرات الحاصلة. وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على بعض المفاهيم والجوانب المتعلقة بالجودة بشكل عام.

المطلب الأول: تعريف الجودة وأهميتها

يعتبر مفهوم الجودة مفهوما قديما المنشأ، فقد وضعت عدة تعاريف للجودة من قبل الباحثين خلال الزمن في جوانب مختلفة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمختلف تعاريف الجودة وكذا أهميتها.

أولا: تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة الى كلمة Qualitas التي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلابته. ويتضح من التعريف أن الجودة تعبر عن مدى متانة وقوة المنتج¹

لقد تم التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية:

تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة "أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية."

وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير "أنها الخصائص الكلية للكيان نشاط، أو عملية أو خدمة، أو منظمة أو نظام أو فرد، أو مزيج منها، التي تنعكس في القدرة على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية."²

¹-وداد بن قيراط، "دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمات_دراسة مقارنة_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة براهيم سلطان شيبوط، الجزائر3، الجزائر، 2018، ص03

²- رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الباروزي للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص12

أما منظمة الإيزو 1994 عرفت الجودة بأنها "عبارة عن المجموع الكلي لخصائص وصفات الوحدة التي تظهر قدرتها على إرضاء الإحتياجات الظاهرة والضمنية". ويرتبط بهذا التعريف ما يطلق عليه اسم الجودة النسبية الذي يشير إلى أن الوحدات ترتبط على أساس نسبي بدرجة الإمتياز أو المعنى المقارن بحيث لا تكون درجتها المحددة مرفوضة.¹

عرفها Eward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل."²

لقد عرف Juran J.M & Frank M.Gryna 1964 الجودة على أنها "رضا الزبون أو الملاءمة للإستعمال وقد بدأ هذا التعريف بتحديد من هو الزبون معتبرا إياه أي فرد تأثر بالسلعة أو العملية وقد ميزا من خلال هذا التعريف بين نوعين من الزبائن هم الداخليون والخارجيون وإعتبرا أن المنتج الذي يعبر عن ناتج أي عملية يؤخذ الأنواع التالية³:"

- السلع ومن أمثلتها السيارات والمواد الكيماوية وغيرها.
- البرمجيات ومن أمثلتها البرامج الحاسوبية والتقارير والتعليمات الحاسوبية وغيرها.
- الخدمة ومن أمثلتها الأعمال المصرفية، والتأمين، والنقل، وتتضمن الخدمة أيضا أنشطة الدعم ضمن المنظمات مثل منافع العمال وصيانة المصانع والدعم.

ويمكن القول إن مفهوم الجودة يختلف باختلاف وجهة النظر إليها حسب البائع والمنتج والزبون كما يلي⁴:

✚ من وجهة نظر المنتج: ينظر المنتج إلى الجودة على أنها توافق أو تطابق المعايير والمواصفات الموضوعية للإنتاج، أو يمكن القول إن المنتج قد أنتج وفقا لتصاميم المعدة مسبقا.

✚ من وجهة نظر البائع: الجودة هي تحقيق المنتج للاستخدام النهائي وقلة شكاوى الزبائن.

✚ من وجهة نظر الزبائن: الجودة هي تلبية توقعات الزبائن أو تخطيها، حيث قال ديمينغ الزبون هو الجزء الأهم في خط الإنتاج، ويجب أن تهدف الجودة إلى تلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية.

¹-رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للنشر و التوزيع، 2007، ص41

²- زاهد محمد ديري، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الابتكار للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص15

³- رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، 39

⁴-وداد بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص05

وقوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"¹

مما سبق يمكن القول إن الجودة هي "مجموعة من المعايير والمواصفات التي يجب أن تتوفر في سلعة أو خدمة، والهدف الرئيسي هو إشباع وتلبية حاجات ورغبات العملاء الظاهرة والضمنية. ويختلف مفهوم الجودة لدى المنتج عن مفهومها لدى الزبون، فمفهوم الجودة لدى المنتج يمكن النظر إليه من حيث جودة التصميم، وجودة الأداء، أما الزبون، فإنه ينظر إلى الجودة على أنها قيمه، بمعنى كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق الغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب دفعه."

ثانياً: أهمية الجودة

إن للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المنظمات على إختلاف أنشطتها أو على المستوى القومي، حيث أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة أو المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية من عدة جوانب والمتمثلة في:

1) سمعة المنظمة Reputation Company: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتبين

هذا من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات تلي وتشبع رغبات وحاجات عملاء الشركة أو المنظمة أي أن مفهوم الجودة لا يقتصر على جودة السلعة لكن يمتد ليشمل ما تقدمه المنظمة من منتجات جديدة أو ممارسات موظفيها، أو في علاقتها بالموردين.²

2) المسؤولية القانونية للجودة product liability: تزداد بإستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا

مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.³

¹ -السيرة النبوية

² -مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص53

³ -قاسم نايف علوان الخياوي، "إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات و تطبيقات"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص33

(3) **المنافسة العالمية Global Competition**: إن التغيرات السياسية والإقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت

تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعمولة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الإقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.¹

(4) **حماية الزبون Consumer protection**: إن إحترام معايير الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات

قياسية محددة المعالم من شأنه أن يحمي الزبون من الغش ومن الممارسات الغير شرعية كما أنه يحافظ على المعاملات التجارية والإقتصادية ويزيد من مستويات الثقة في الاقتصاد، من جهة أخرى عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً فإن ذلك يخلف تداعيات سلبية على المنظمة الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بالجودة، ومن بين الآثار السلبية للجودة نذكر ما يلي:

✓ **تدني الإنتاجية وإرتفاع التكلفة**: فالنتيجة الطبيعية لعدم تحقيق الجودة في منتجات المنظمة فيضعف الطلب

عليها وفقدان ولاء الزبون إتجاهها مما يؤثر سلبي على الطلب وبدوره على مستوى الإنتاج في المنظمة.

✓ **المسؤولية عن الأخطاء**: تزيد مسؤولية المنظمة إتجاه الأخطاء التي تمس الجودة في المنظمة خاصة في بعض

الخدمات ذات الطبيعة الخاصة كالخدمات الصحية والمالية وهو ما يوقع المنظمة في المسائله ويحملها تكاليف التعويض عن الأضرار.²

(5) **التكاليف وحصة السوق Cost and Market Share**: إن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات

ومراحل الإنتاج يمكن أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها من أجل التقليل لتحمل أعباء

إضافية، والوصول الى الإستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل زمن الأعطال في

مرحلة الانتاج، أي أن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف، أو الشركة من السوق وبالتالي زيادة

الأرباح.³ وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل الموالي:

¹-نور محي الدين محمد سعد الله، "جودة الخدمات و أثرها في تحقيق رضا الزبائن_دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار و

التنمية الإجتماعية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة شندي، السودان، ص21

²-عزيز بوروينة، "رأس المال الفكري ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية_دراسة حالة مجموعة مؤسسات صحية عمومية"، أطروحة

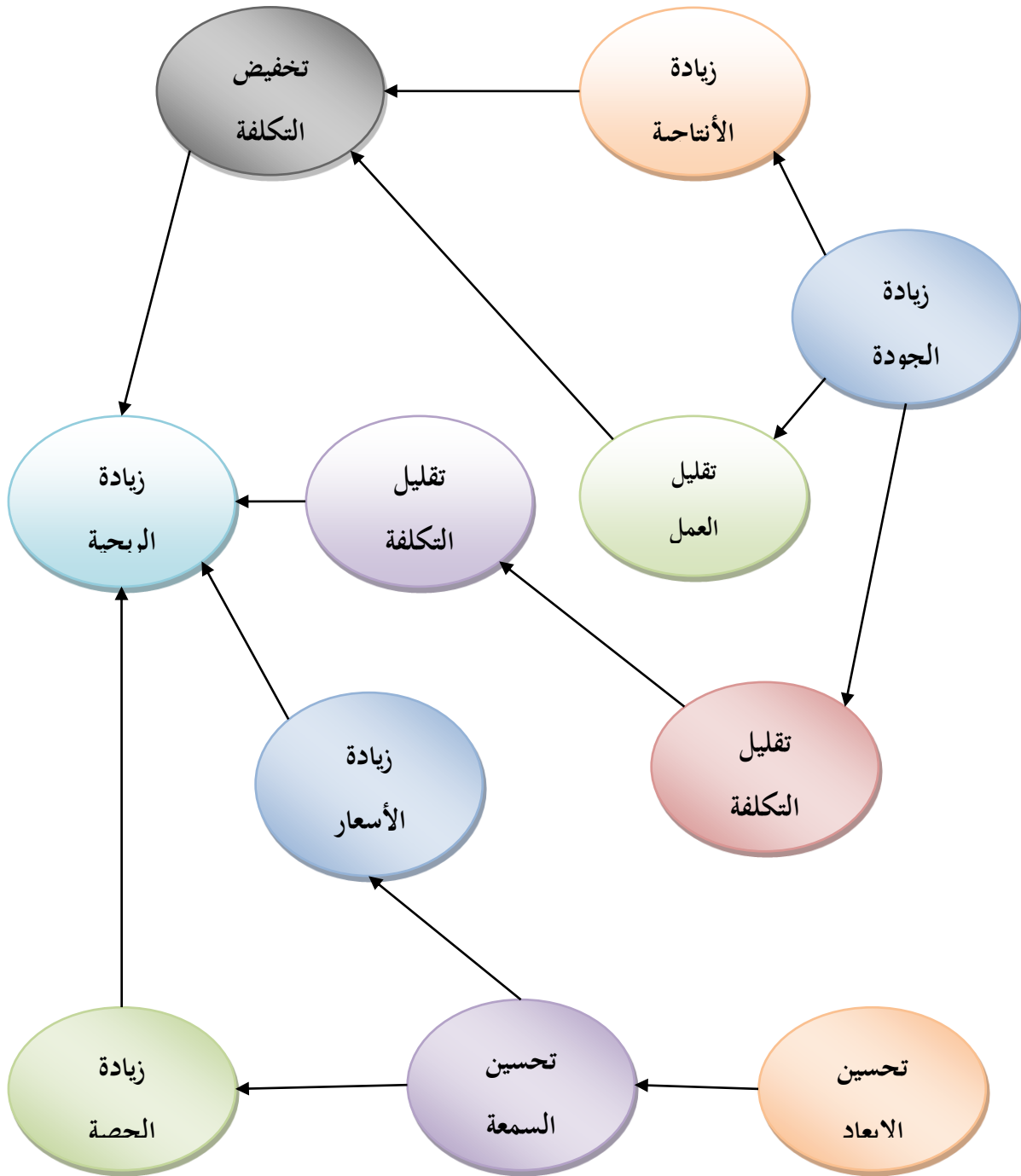
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، الجزائر، 2022، ص،

ص 91 92

³-يوسف حجييم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الخدمية و الإنتاجية"، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2008،

ص74

الشكل رقم (05): تأثير الجودة على التكاليف وحصة السوقية



المصدر: مصطفى كمال السيد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 56

المطلب الثاني: أهداف الجودة وأبعادها

أصبحت الجودة في عصرنا الحالي سلاحاً إستراتيجياً يضمن للمؤسسة التميز، حيث أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق الجودة في تقديم منتجاتها وخدماتها، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لأهداف الجودة ومختلف أبعادها.

أولاً: أهداف الجودة

إن جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على قدرتها على تحقيق مجموعة من الأهداف ويشكل عام هناك نوعان من الأهداف¹:

- 1) أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المنظمة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى.
- 2) أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر،

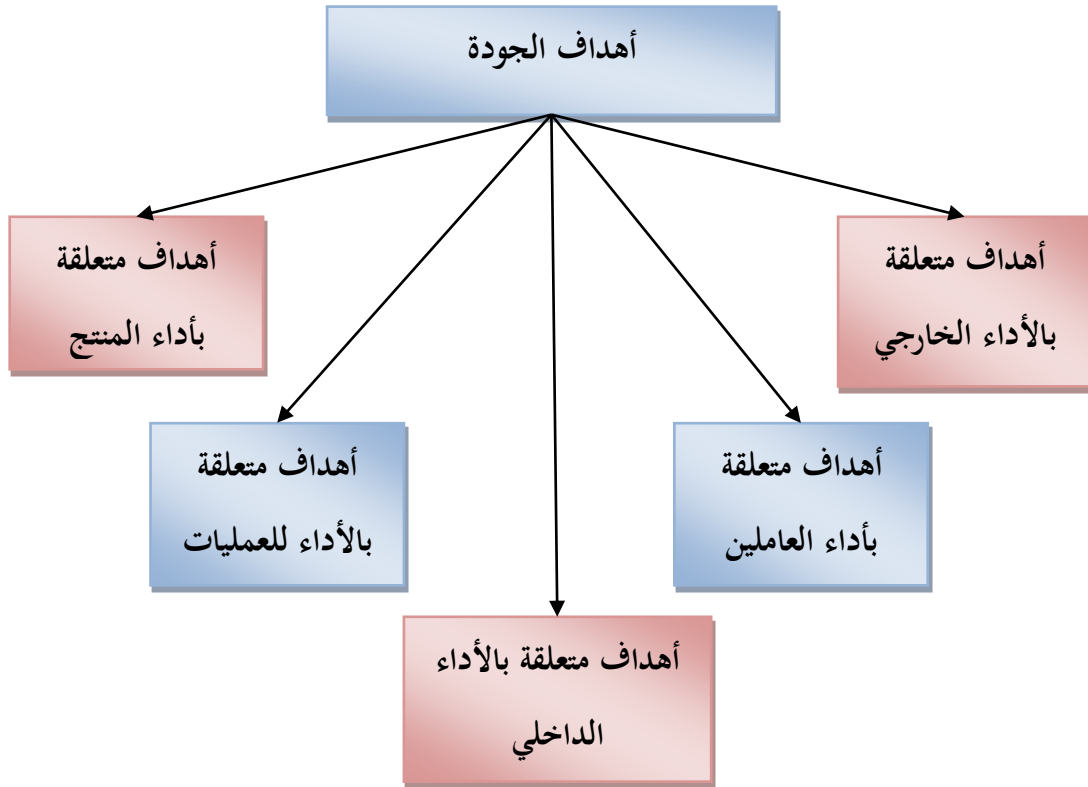
ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية والمجتمع.
- أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

والشكل الموالي يوضح أهداف الجودة:

¹ -محمد عبد الفتاح الصبري، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 206، 207

الشكل رقم (06): أهداف الجودة



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 207

ثانياً: أبعاد الجودة

داخل كل من السلعة أبعاد خاصة بها وهي متعددة ومرتبطة بالجودة، حيث من خلال هذه الأبعاد يمكن تحديد قدرة أو إمكانية إشباعها للحاجات التي يطلبها المستهلكين، ومن الأبعاد التي تحدد مستوى الجودة مايلي:

(1) **المعولية Reliability**: يطلق عليها أيضاً بالاعتمادية أو الموثوقية وتعني إحتماليه عمل المنتج خلال مدة

معينة من الزمن دون عطل أو تلف فكلما زادت مدة عمل المنتج بدون عطل أو تلف فهذا يعني أن المنتج بدرجة عالية من المعولية، ويمكن النظر إلى بعد المعولية على أنه متوسط الوقت للفشل، ولكون المعولية يتم إنعكاسها في فشل المنتج فهذا يعني أنه يجب تصميم الأجزاء المكونة له والتي من الممكن أن تكون قابلة للتلف، يجب أن تصمم بدرجة عالية من الدقة واستعمال مواد أولية موثوقة بها.

(2) **المطابقة Conformance**: يمكن تعريف بعد المطابقة بأنه الدرجة التي يلي فيها المنتج مواصفات التصميم إذ تعد المنتجات قادرة على تلبية المعايير المعمول بها مستوفية كافة المواصفات المطلوبة، وبمجرد

- تلبية مواصفات المنتج لرغبات الزبائن فرغبات الزبائن فإنه يؤكد على أن المنتج قد استوفى المعيار المحددة ومفهوم المطابقة فعلى سبيل المثال إطارات السيارات يتم تصنيعها وفقاً للمعايير الدولية المعتمدة مثل ISO9000 بالتالي فإن المنظمة تضمن منتجات عالية الجودة للزبائن، ما يؤثر في النهاية على رضاهم.
- (3) **مستوى الخدمة المقدمة Serviceability**: يعد مستوى الخدمة المقدمة أحد الأبعاد الذي يعني مدى إرتفاع كلفة الصيانة وصعوبتها على طول حياة المنتج، وقد تم النظر إلى أن هذا البعد يعني إمكانية الزبون بالحصول على الصيانة المطلوبة بأسرع وقت ممكن، إذ أنه لا يمكن للمنظمات الصناعية أن تحقق الإستراتيجيات الخاصة بها ما لم تتمكن من تحقيق ما يريد الزبون ورغبته في الحصول على خدمة عالية المستوى والتي من الممكن أن تحدد هل سيستمر هذا الزبون في تعامله مع هذه المنظمة أم التعامل مع منظمات أخرى.¹
- (4) **المتانة Durability**: هي الإستفادة الشاملة أو الدائمة من السلع، أو بمعنى آخر هي طول الفترة أو الحجم أو الإستعمال التي تؤديه السلعة قبل أن تحتاج لإصلاح أو استبدال، إذن فإن هذا البعد مرتبط بزمن إستخدام المنتج وطول عمره والتمتع بالخدمات التي يقدمها للزبون.
- (5) **الأداء performance**: وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، ويقصد بهذا البعد كيفية تحقيق المنتج الجيد بما يتوقعه المستهلك مثل سرعة الطباعة بالليزر في الحاسب.²
- (6) **المظهر الخارجي والجماليه Aesthetics**: ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات ويشمل الشكل الخارجي والجوانب الجمالية والمعايير الذوقية والاحساس الذي يولده المنتج في نفس المستهلك.
- (7) **الجودة المدركة Percieved Quality**: وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون، والتي تتولد من إستخدام الزبون للمنتج وأيضا من سمعة المنتج وحملات الدعاية، فالكثير من المنتجات يتم الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج، فمثلا منظمة فيليبس تركت إنطبعا عن جودة منتجاتها لدى الناس حتى أولئك الذين لم يستخدموها أو يروها مسبقا.

¹-حيدر حسين حافظ، "أبعاد الجودة و تطوير المنتج و تأثيرهما في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية من خلال الدور الوسيط للممارسات سلسلة التجهيز_دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية_"، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص ص 52، 53

²--مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص ص 49، 50

8) الخصائص الثانوية للمنتج Features: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج حسب

رغبة أو طلب الزبون كإضافة نظام التكييف للسيارة.¹

المطلب الثالث: مفهوم الخدمة وتصنيفاتها

أصبحت الخدمات تشكل جزءاً أساسياً من معاملات الأفراد اليومية، مما أدى زيادة اهتمام الباحثين بهذا المفهوم وفي هذا السياق سنحاول من خلال هذا المطلب عرض مفهوم الخدمة وأهم تصنيفاتها.

أولاً: تعريف الخدمة

إن إختلاف وجهات النظر يظل قائماً بين الباحثين حول إيجاد تعريف دقيق للخدمة، لذلك يمكن ذكر العديد من التعاريف للخدمة:

فقد عرفها (Kolther&Armstrong) بأنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقدم الخدمة يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون."² أما بالنسبة لسطومون Stamton فيرى أن الخدمة هي: "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للعميل، إذا ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية."³

وعرفها قاموس أكسفورد Oxford dictionary 1995 على أنها "التصور الفعلي لمجموعة أو فئة الأهداف الموضوعية عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة واعتبر هذا التصور الفعلي يقدم من قبل الزبائن والعمال والمساهمين في المنظمة، أو من خلال الخدمة المحفوظة في أذهانهم Service in mind واقترح بأن يكون مفهوم الخدمة عبارة عن التصور أو البيان الذي يغلف طبيعة الأعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتجربة ونتائج الخدمة"⁴

¹-قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص35

²-حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، "تسويق الخدمات"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص36

³-مزيان التاج، "الرضا الوظيفي و أبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية قياس و تقييم الخدمات في المركز الإستشفائي الجامعي و مستشفى الأم و الطفل"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص122

⁴-رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص60

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) American Marketong Association الخدمة على أنها "السلع غير الملموسة، أو على الأقل يجب أن تكون كذلك. فإن كانت غير ملموسة كلياً يمكن تبادلها بشكل مباشر من المنتج إلى المستعمل فهي لا يمكن أن تنقل وتخزن، كما أنها قد تكون قابلة للفساد فوراً، والسلع الخدمية صعبة التحديد فهي تأتي إلى الوجود في الوقت نفسه الذي تشتري وتستهلك فيه."¹

كما عرفت على أنها "تفاعل إجتماعي بين مجهز الخدمة والمستخدم منها بحيث يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما". على الرغم من شمولية هذا المفهوم مقارنة بالمفاهيم السابقة الذكر، إلا أنه في حقيقة الأمر هو الآخر يبقى قاصراً عكس الصورة الحقيقية لمفهوم مصطلح الخدمة. وأن المدلول اللغوي للتفاعل الاجتماعي يحدث فقط بين الأفراد مهما كانت طبيعة عملهم. كما يشير هذا التعريف إلى أن الخدمة تنتج بوجود عنصرين هما مجهز الخدمة والمستخدم منها. لكن هذا لا يحدث في معزل عن عناصر أخرى يتطلبه إنجاز الخدمة (الموقع المعدات الأجهزة التقنية المواد وغيرها). هذه العناصر تساعد في إنجاز الخدمة وذلك ما أشار إليه الباحث "شرويدر" ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة. يتكون هذا الأخير من أربعة عناصر هي²:

- الاستراتيجية: وهي السياسة والفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة.
- الزبون: يمثل مركز المثلث والخدمة يجب أن تكون حسب حاجاته ورغباته.
- النظام: يتمثل في النظام المادي والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة.
- العاملون: وهم الأفراد القائمون بإنتاج الخدمة في منظمة صناعة الخدمة. هذا المثلث يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

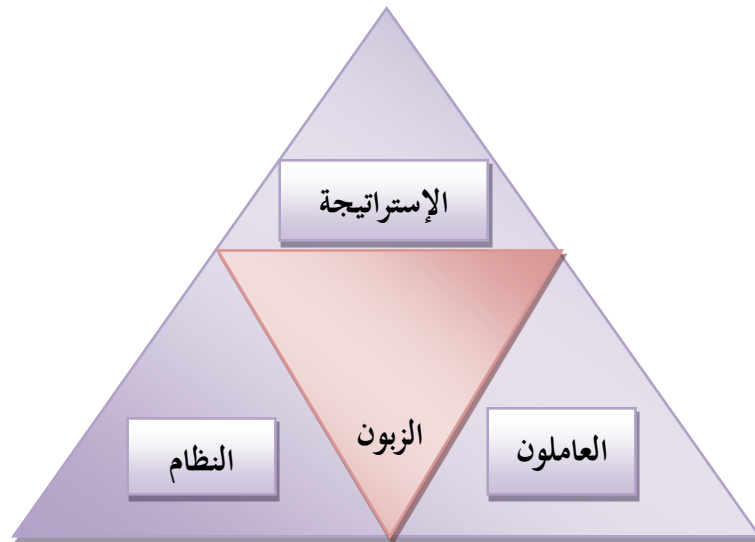
¹ -نادية سعودي، "قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون دراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية _وكالة المسيلة_، مجلة الأصيل

للبحوث الاقتصادية و الإدارية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، العدد الثاني، 2023، ص56

² -زوليخة قنطري، خالد بوباكور، "جودة الخدمات: حول بعض المفاهيم"، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد الأول،

2011، ص ص 84، 85

الشكل رقم (07): مثلث الخدمة



المصدر: زوليخة قنطري، فارس بو باكور، مرجع سبق ذكره، ص 86

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الخدمة هي عبارة عن نشاط غير ملموس يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر من أجل اشباع حاجاته ورغباته. ولا ينتج عنها أية ملكية.

ثانياً: خصائص الخدمة

هناك مجموعة من الخصائص والسمات المميزة للخدمات والتي تجعل تسويقها يختلف بصورة جوهرية عن تسويق المنتجات الملموسة ومن أهم هذه الخصائص:

- 1) **عدم الملموسية:** حيث أنه لا يمكن للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي تذوق الخدمة أو رؤيتها أو لمسها قبل شرائها، كما يحدث بالنسبة لعدد كبير من المنتجات، ويترتب على ذلك ما يلي:
 - هناك بعض الوظائف التسويقية كالنقل والتخزين والشراء والتغليف والتعبئة والرقابة على المخزون... إلخ، لا يمكن القيام بها عند تسويق الخدمات.
 - عدم إمكانية المستهلك تذوق الخدمة أو إدراكه لها أو رؤيتها قبل إستهلاكها أو شرائها مما يلقي على جهاز التسويق بالمنظمة عبئاً كبيراً، ويقع هذا العبء أساساً على عاتق البرنامج الترويجي، حيث ينبغي على أقسام المبيعات والإعلان أن تركز على المزايا والفوائد التي تعود من الخدمات أكثر من التركيز على الخدمة ذاتها.¹

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، "تسويق الخدمات"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2011، ص46

(2) **تذبذب الطلب:** يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يختلف فيما بين فصول السنة فحسب بل يختلف أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد. فالسفر بالطائرات مثلا تضعف حركته في الشتاء. والملاعب الرياضية ودور السينما لا تمتلئ إلا في أيام معينة من الأسبوع أو حتى ساعات معينة في اليوم. وهذا يعني أن إستهلاك الخدمات يزداد في أوقات معينة وينخفض في أوقات أخرى.¹

(3) **مساهمة العميل في إنتاج الخدمة:** تعتبر هذه خاصية أساسية لا يمكن أداء الخدمة بكفاءة دون توافرها، وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص طبيب تتوقف جزئيا على دقة البيانات والإجابات التي يعطيها المريض كما أن دقة الاستشارة الإدارية تتوقف إلى حد كبير على دقة البيانات التي يعطيها العميل. وهذا يعني أن منظمة الخدمة تنفرد بإنتاج خدماتها، كما هو الحال بالنسبة للمنظمة التي تتيح سلعا مادية، حقيقة أنه عندما يستعمل المستهلك المنتج بشكل خاطئ، ولا يحصل على الإشباع المتوقع منه فإن هذا تعتبره المنظمة أمرا مؤسفا من وجهة النظر التجارية، ولكن عملياتها الإنتاجية لا تتأثر بذلك بشكل مباشر، أما بالنسبة لمنظمة الخدمة فإنها لا تستطيع أن تنتج دون مساهمة العميل.

(4) **سرعة التلف:** وهنا يعني عدم إمكانية تخزين الخدمة في حالة عدم الاستفادة من النتائج المحققة منها في كل مرة تؤدي فيها، ومن ثم فإن منظمات الخدمات التي تحقق خسائر نتيجة لعدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتها في كل مرة تقدم فيها الخدمة، ويبدو ذلك واضحا على سبيل المثال لا الحصر في حالات عدم إمتلاء المقاعد في دور السينما أو المسرح أو الأندية الرياضية أو الطائرات... إلخ.

(5) **التباين:** إن الخدمة غالبا ما تكون غير متجانسة يصعب أو يستحيل تنميطها، ومن ثم فإن تقديم خدمات للعملاء على مستوى جودة واحدة أمر غير ممكن وعلى سبيل المثال نجد أن الخدمات التي تقدم في مجال النقل الجوي تختلف من شركة لأخرى، كما ينطبق هذا أيضا على ورش إصلاح سيارات التي لا تستطيع هي الأخرى أن تقدم نفس مستوى الخدمة بالنسبة لكل سيارة يراد إصلاحها وكفاءة العلاج لنفس المعرض تختلف من مريض لآخر... إلخ.²

¹-محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الرابعة، 2011، ص ص 227 228

²-زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-48

ثالثاً: تصنيفات الخدمة

هنالك عدة تصنيفات للخدمات تتمثل فيما يلي:

1) حسب نوع السوق أو حسب الزبون: حيث يمكن تصنيفها الى:

- خدمات إستهلاكية، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والإتصالات، ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.
- خدمات المنشآت، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الإستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمكائن والمعدات.
- وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، ولكن بأساليب وسياسات تسويقية، مختلفة ومتباينة، وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن، فالحصول مثلاً على طلبات تنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية إقتصادية في حالة تعامل مع منشآت الأعمال، ولكن لا يكون كذلك في حالة كون الزبون أحد أصحاب المنازل أو الشقق السكنية.

2) حسب درجة كثافة قوة العمل: حيث يمكن تصنيفها الى:

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيف، ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.
- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الطعام، خدمات البيع الآلي، خدمات غسل السيارات إلها وغيرها.

3) حسب درجة الإتصال بالمستفيد: حيث يمكن تصنيفها الى:

- خدمات ذات إتصال شخصي عال، مثل خدمات الطبيب، والحمامي، خدمات السكن، خدمات النقل الجوي، خدمات التأمين وغيرها.
- خدمات ذات إتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية، الخدمات البريدية... إلخ.
- خدمات ذات إتصال شخصي متوسط، مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح، وغيرها.

4) حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: حيث يمكن تصنيفها إلى:

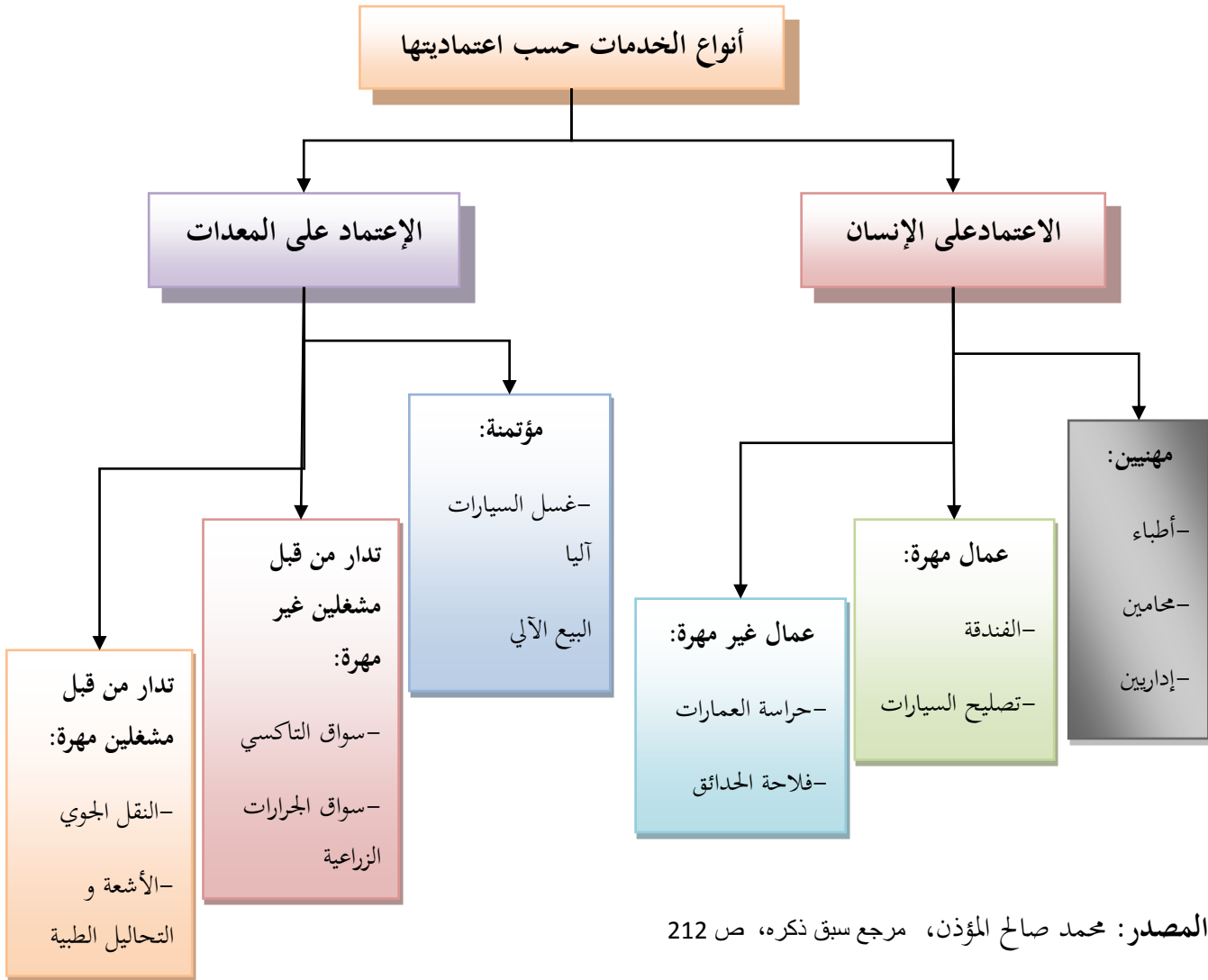
- خدمات مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.

- خدمات غير مهنية، مثل الخدمات حراسة العمارات، فلاحه الحدائق وغيرها.¹

5) حسب درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة: حيث يمكن تصنيفها إلى:

- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة.
- خدمات تعتمد في تقديمها على المكائن والآلات بدرجة كبيرة.²

الشكل رقم (08): تصنيف الخدمات حسب الاعتمادية



المصدر: محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 212

¹-حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-48

²-محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص ص 210-211

6) حسب دوافع مقدم الخدمة: يمكن تصنيفها إلى:

- خدمات تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة بالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.
- خدمات تقدم ليس بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم والعلاج الطبي.

7) حسب طبيعة الخدمة: يمكن تصنيفها إلى

- خدمات ضرورية مثل الخدمات الصحية.
- خدمات كماليه مثل التسلية والترفيه.

8) حسب وجهة النظر التسويقية: حيث يمكن تصنيفها إلى:

- خدمات سهلة المنال مثل الخدمات التي يحصل عليها الزبون بشكل سهل مثل النقل والحلاقة.
- خدمات خاصة مثل خدمات إستئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات الهامة والثرية.¹

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة

أصبح الإهتمام بجودة الخدمات في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة أو الزبون كلاهما، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسن المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة فهي تعني المساوات من حيث حصول الجميع على نصيب متساوي من الخدمة.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات

لقد تعددت التعاريف جودة الخدمة نتيجة لإختلاف حاجات الزبائن عند البحث عن الجودة المطلوبة، إذ يصعب تعريفها بطريقة دقيقة، وتستمد هذه الصعوبة في تعريف جودة الخدمات للمختلف الخصائص المميزة للخدمة قياساً إلى المنتجات المادية، إضافة إلى أن تقييم جودة الخدمات تختلف من شخص لآخر وحتى حسب الجنس والسن، لذلك لا بد من عرض جملة من التعاريف لفهم جودة الخدمات.²

تعرف جودة الخدمة على "أتمها التفوق على توقعات الزبون، أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأن المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون تجاه هذه الخدمات."³

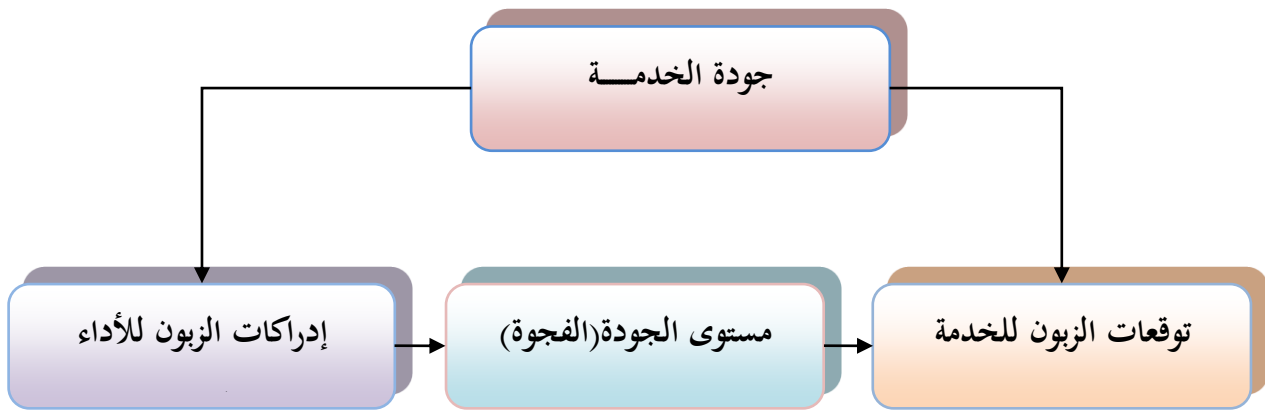
¹-قاسم نايف علوان المياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77

²-وداد بن قراط، مرجع سبق ذكره، ص 38

³- نور محي الدين محمد سعد الله، مرجع سبق ذكره، ص 28

أما لويس Lewis و أولدج Orledge و ميتسال Mitcell فقد وجدوا أن جودة الخدمات هي "التركيز على إلقاء الإحتياجات والمتطلبات، ويوضح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن وجودة الخدمة المدركة، وهي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه الخدمة، ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة"¹. والشكل الموالي يوضح مفهوم جودة الخدمة:

الشكل رقم (09): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: وداد بن قراط، مرجع سبق ذكره، ص 40

"تعتبر جودة الخدمة مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء وأن الجودة التي يدركها الزبون للخدمة هي الفرق بين التوقعات العامة لأبعاد الجودة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل."²

ويرى ستيوارتو والش "أن جودة الخدمات لا بد وأن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة وإلى أي مدى تم تحقيق ذلك."³

¹-وداد بن قراط، مرجع سبق ذكره، ص 39

²-عبد الوهاب بن شيخ، هبية طول، "أثر جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون -دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المنيةة-

"، مجلة الجزائرية للإقتصاد و الادارة، جامعة زيان عاشور، الخلفة، الجزائر، العدد 15، 2021، ص 455

³-قاسم نايف علوان المياوي، مرجع سبق ذكره، ص 91

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة هي "عبارة عن الفرق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات الزبون لهذه الخدمة، فهي تعتبر المحدد الرئيسي لرضا زبون".

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة وخطوات تحقيقها

تعتبر جودة الخدمات أحد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح أو فشل المنظمات بحيث تسعى المنظمات الكثير الخدمية للإرتقاء بمستوى خدماتها وذلك لتحقيق التميز ورضا العملاء، وسيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أبعاد جودة الخدمة وخطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة.

أولاً: أبعاد جودة الخدمة

تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية هي:

- 1) **الإعتمادية:** يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات المتفق عليها بشكل دقيق ويعتمد عليه، بمعنى الإتساق في الأداء وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه.¹
- 2) **الجدارة:** وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرة التحليلية والاستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل.
- 3) **الوصول للخدمة:** لا يتضمن هذا البعد الإتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن يسهل الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة، وملائمة موقع المنظمة.
- 4) **المصدقية:** وتعني مدى الإلتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة.
- 5) **الإتصال:** أي وجود قنوات إتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الإقتراحات أو الإعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن عن أساليب الإحفاق والتغيير في الخدمة للمستفيد.
- 6) **الأشياء الملموسة:** غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الإتصال التابعة لمقدمي الخدمة.

¹ - نور محي الدين محمد سعد الله، مرجع سبق ذكره، ص 33

7) درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على إحتياجات الزبون، وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة كما يتضمن هذا الجانب توفر الإهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليها.¹

8) الإستجابة: ويقصد بها إمتلاك المعرفة والمهارات اللازمة للإمداد بالخدمات المطلوبة.

9) الأمن: ويقصد به تحرر من الخطأ أو المخاطر أو الشك أي خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.

10) اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الإحترام والآداب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والإحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون.²

ثانيا: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

تتابين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن اتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة العملاء وتحقيق الرضا المستهدف من قبل العملاء تجاه المنظمة والخدمات التسويقية التي ينبغي أن تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعا في هذا المجال ما يلي:

1) جذب الإنتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يأتي من خلال جذب إنتباه العملاء وإثارة إهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء في الإستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والإبتسامة الجذابة السلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس.... إلخ، كلها بمثابة صورة ذهنية فاعلة تشجذ الهمم وتوقظ الرغبة لدى العملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة إضافة لأنها تعزز سبل ولاء الدائم للعملاء في إقتناء الخدمة وتكرار حصولها بإستمرار.³

ويمكن أن تحقق ذلك من خلال مواقف التي يبديها مقدم الخدمة للعملاء وفقا لما يلي⁴:

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالإهتمام بهم ورغبته في تقديم الخدمة الملائمة لهم وفي مختلف مجالات التفاعل.
- حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو العملاء.

¹-قاسم نايف علوان الميماوي، مرجع سبق ذكره، ص 94، 95

²-مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 51

³-خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2002، ص 220

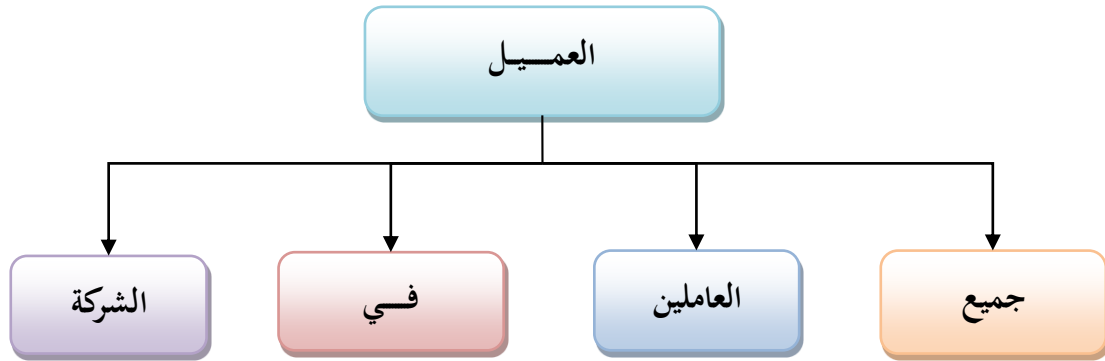
⁴-المرجع نفسه، ص 221

- الروح الإيجابية المتفائلة نحو العملاء بصرف النظر عن الجنس والأعمار والمظاهر.
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وإنتهاج الموضوعية في تفاعل والتعامل مع مختلف العملاء.
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة أو التهويل بشأها.
- إشعار العملاء بالسعادة المتناهية في تقدم الخدمة وأن المنظمة التي يعمل بها تمثل أكثر منظمات الإقتصادية تأكيدا للجودة والإهتمام بتقديمها.
- تجاوزات حالات الجمود والتصنع في المقابلة أو الأحاديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل قدر الإمكان.
- التركيز على أن المنظمة تبدأ من المستهلك وتنتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية وإنها دائمة الإنتظار نحو أي تفاصيل تتعلق بالاستعمال والصيانة.

(2) تحديد حاجات العميل والزبون: يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق¹:

أ) جعل العميل هو الرئيس: أي لا بد من قلب الهيكل التنظيمي في الشركة ليصبح على النحو التالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمنظمة خدمية



المصدر: مؤمن سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 198

ب) إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل: إن معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة يعتبر من الأمور الضرورية لتقديم خدمات ذات جودة، ويتطلب الإتصال الشخصي مع العميل بدأ بتحيته خلال ثواني، وإكمال الأعمال الورقية الخاصة خلال دقيقة على الأكثر، ولا بد من إخبار العميل عن أي سبب

¹ -مؤمن سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الثانية، 2015، ص ص

للتأخير في الإنجاز، كذلك من الضروري الرد على المحادثات الهاتفية للعميل من العميل من خلال رنة واحدة مثلاً.

(ت) فهم الحاجات الإنسانية: كالحاجة للشعور بالترحيب وشعور بالراحة، والحاجة للخدمة المنتظمة، والحاجة لتلقي العون والمساعدة والحاجة للاحترام.

(ث) توقع حاجات العملاء مسبقاً: لا بد من العميل على توفير تلك الخدمة للعمل دون أن يقوم العميل بالسؤال عنها.

(ج) يقظة الموظف ولطفه: من خلال أن يكون الموظف شفافاً نحو الإشارات اللفظية وغير اللفظية من طرف العملاء، أن يضع الموظف نفسه في موقف العملاء وأن ينظر للموقف من خلال عيونهم.

(ح) فهم حاجات العميل الأساسية: من خلال الحاجة للفهم والحاجة للشعور بالترحيب والحاجة للشعور بالأهمية والحاجة للراحة بمعنى الراحة البدنية والراحة النفسية.

(خ) الإصغاء بحذق: من خلال توقف عن الحديث والعمل على تجنب المقاطعات التركيز على ما يقوله الشخص والبحث عن المعنى الحقيقي وتوفير المعلومات الراجعة إلى مرسل الحديث.

3) ضرورة الحصول على المعلومات الراجعة: من خلال الإصغاء بعناية لما يقول العملاء، المراجعة المنتظمة لكيفية سير الأعمال، توفر بطاقات للعملاء لإبداء من ملاحظاتهم حول الخدمة، تخصيص رقم هاتف معين للعملاء للاتصال عليه بهدف الاستفسار أو تقديم الشكاوى والافتراضات، قيام المدير بإتصالات منتظمة مع العملاء لمعرفة آرائهم..... الخ

4) توفير حاجات العملاء: يجب إدراك وفهم جميع الخدمات التي ترغب منظمتك في تقديمها، هنالك مهارات لتقديم الخدمات تتمثل في:

- تلقي المعلومات للعملاء.
- تقديم المعلومات للعملاء.
- استقطاب المعلومات الراجعة من العملاء.
- تحديد وحل مشكلاته.
- المتابعة لطلبات العملاء.
- المراقبة والملاحظة.

الخدمات التي تقدمها تتمثل فيما يلي: توجه الناس، والتفاعل الشخصي الذي ينقسم إلى مادي وذهني وعاطفي، التقنية العالية، الموقع، الوقت أي ما طول الفترة التي تتطلبها تقديم الخدمة، التكيف بمعنى ما مدى توفر المرونة لنظم الخدمة وقابليتها للتكيف، التدريب، الإشراف أي ما هو حجم الإشراف الذي يتطلبه نظام الخدمة.

أ) توفير حاجات أساسية: عن طريق المعاملة الخاصة تأدية الواجبات وتعني المعاملة الخاصة للعملاء لتأدية واجباتهم بنفس القدر الإيجابي من النشاط والرغبة في ممارسة جوانب مهمة في الوظيفة.

ب) اعتماد نجاح في إرسال الرسائل الواضحة: إذا كانت هناك طريقة لمعرفة كيف ترسل الرسالة بفعالية يجب عليك أن تسعى لنيل إعجاب جميع العملاء بمدى غزارة معرفتك.

ت) الترويج المباشر لتزويد الخدمة للعملاء يجب زيادة الوعي بالخدمات المتوفرة لديك، ووصف فوائد تلك الخدمات، وملامح الخدمة حتى تقدمها لعملائك.

ث) توفير شيء الصحيح في حاجات العملاء يجب أن تأخذ في الاعتبار الكلمات الفعلية التي تستخدم في الخدمة للعميل حتى تساعد العملاء ومن المهم أن تكمل مهارات اتصالك الأكثر فاعلية عن طريق اختيار الكلمات الصحيحة التي تود أن تقولها والكتابة في المساحة المحددة لتفاعل مع العملاء أثناء تأدية مهامهم اعطاء التحية.

ج) الوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء: يجب اشهارهم بالترحيب بهم ومساعدتهم على الشعور بأهميتهم، وتوفير

بيئة مريحة لهم وإظهار الفهم لهم وتوفير الوفاء من خلال تأدية كافة الاعمال والواجبات التي تتطلبها وظيفتك.¹

5) التأكيد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة: إن عملية التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل

مع المنظمة وخلق الولاء بينهم وبين المنظمة عادة يأتي من خلال العديد من الخدمات التسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء بين المنظمة والعملاء منها²:

أ) الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، إن هذا الأمر يتطلب من مجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة

عالية من الصبر والأناة في إستيعاب شكاوى المستهلكين وإمتصاص غضبهم واستيائهم من الخدمة أو السلعة وإتخاذهم الإجراءات الكفيلة بمعالجة الموقف من خلال:

● الاعتذار لهم إشعارهم بأهمية الشكاوى المقدمة من قبلهم.

● تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.

¹-إياد شوكت منصور، "إدارة خدمة العملاء"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الولي، 2008، ص ص 126-128

²-خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 225

- استبدال الأجزاء التالفة أو غير الصالحة للاستخدام بالسلعة.
 - استبدال السلعة بأكملها بسلعة أخرى أو بديلة ثم في نهاية المقام يقدم الشكر لهم وتعظيم دورهم في دعم المنظمة وتوفير الخدمات ذات النوعية الجيدة بصورة دائمة.
- ب) توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد بعد إتمام عمليات البيع والتعاقد مع العملاء على مجهزي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع مثل خدمات التركيب، خدمات الصيانة، تدريب القائمين على التشغيل بطريقة الاستخدام أو التشغيل، توفير قطع الغيار للأجزاء التي يتم تلفها أثناء الاستعمال...إلخ.

ومما لا شك فيه ان تقدم مثل هذه الخدمات للعملاء بكفاءة وفاعلية من الامور التي تساهم وتساعد في الاستمرار في التعامل مع المنظمة وتدعيم دورها واستمرارية وجودها واستقرارها بخصصها السوقية ازاء المنافسة القائمة وتحقيقها للبقاء في دنيا الاعمال.

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات

تدعى المنظمات في سبيل جذب أكبر عدد من الزبائن إلى تطوير جودة خدماتها، وذلك بقياس الوضع الحالي وتقييمه وإدخال التحسينات المناسبة للوصول إلى ما يرغب به زبائنها. وقد تعددت الدراسات التي استهدفت قياس جودة الخدمات، وفيما يلي نعرض أهم نماذج قياس جودة الخدمة:

1) نموذج Servqual (نموذج الفجوات): قام من Zeithaml & Berry & Parasuraman بوضع نموذج لقياس جودة الخدمات سنة 1988، كان في حقيقة الأمر الخطوة الأولى للبحث عن مقياسهم المعروف بـ Servqual الذي يقوم على مقارنة توقعات الزبائن وإدراكاتهم لجودة الخدمة كما قاموا بتطويره سنة 1991 ليصبح كما هو الآن،¹ ويستند لتوقعات الزبائن لمستوى الخدمة و إدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل و من ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات و الإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس المتمثلة في: الملموسية، المعولية(الاعتمادية)، الاستجابة، الأمان، اللباقة.²

¹-وداد بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص45

²-قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص98

حيث يتم في هذا النموذج تغطية الأبعاد الخمس باستبيان يتكون من 22 عبارة تتعلق بالتوقعات التي تمثل المستوى المثالي والمرغوب لجودة الخدمة، و22 عبارة أخرى تتعلق بالإدراكات والتي تمثل مستوى الأداء الفعلي للخدمة في المنظمة، وبالمقارنة بين الاثنين يتم تحديد الفجوة حيث أن رضا الزبون هو الفرق بين التوقعات والإدراكات.¹

ويقوم هذا النموذج على خمسة فجوات والمتمثلة في مايلي²:

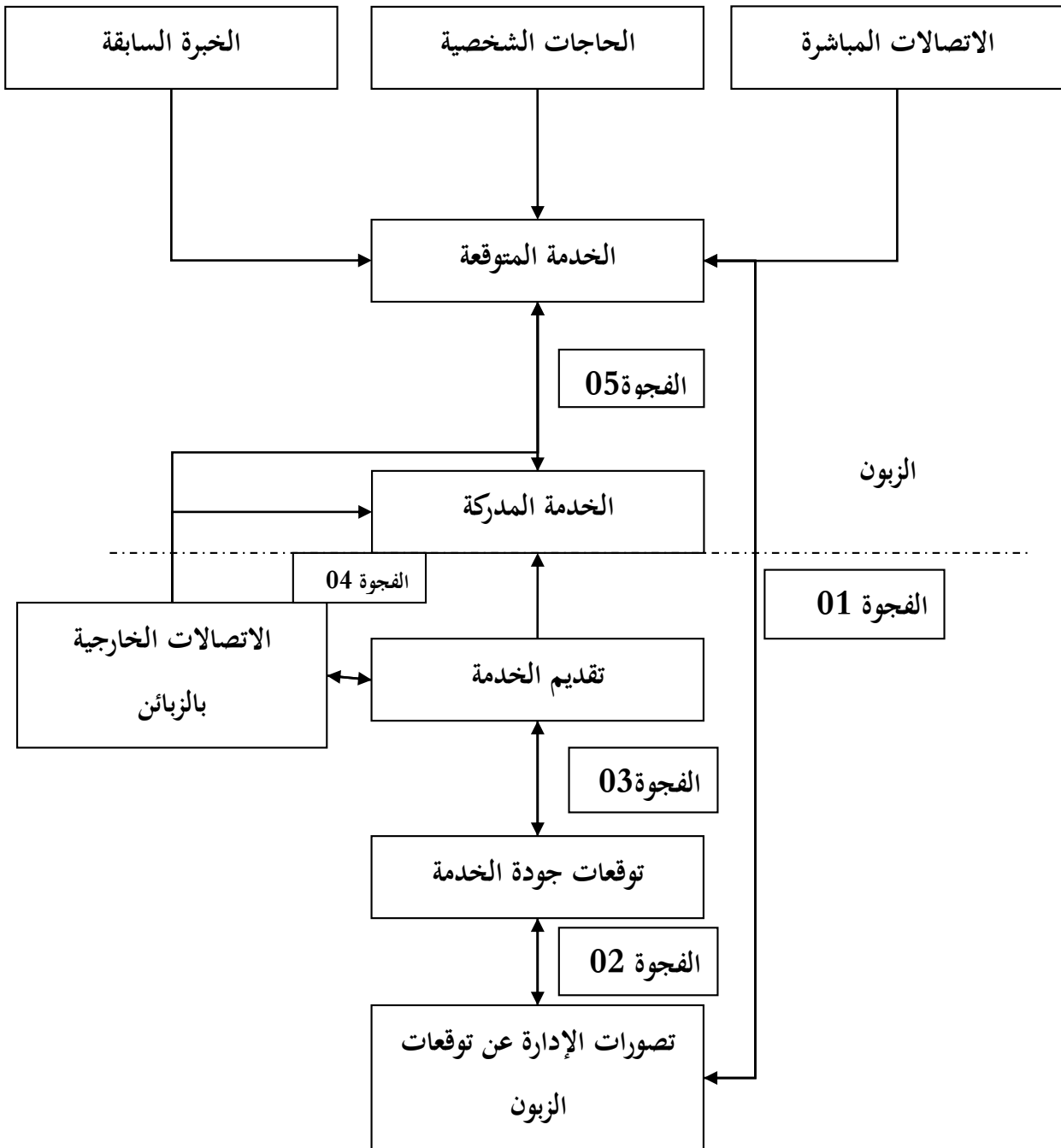
- الفجوة الأولى: وتمثل الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراك الإدارة لهذه التوقعات:
- الفجوة الثانية: وتمثل الجودة بين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن ومواصفات جودة الخدمة:
- الفجوة الثالثة: تمثل الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتسليم الخدمة:
- الفجوة الرابعة: تمثل الفجوة بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية للزبائن حول تسليم الخدمة:
- الفجوة الخامسة: وتمثل الفجوة بين توقعات الزبون والخدمة المدركة:

نستنتج مما سبق أن جودة الخدمة حسب هذا النموذج تقوم على أساس الفرق بين ما يتوقعه الزبون وبين إدراكاته، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بينهما. والشكل الموالي يوضح نموذج الفجوات:

¹ -نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص282

² -رعد حسن الصرن، "تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى مستوى العالمي دراسة نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد6، 2004، صص9-12

الشكل رقم (11): نموذج الفجوة (Servqual)



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 284

(2) نموذج الاتجاه (Serfper): ينسب نموذج أداء الخدمة ServPerf الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين تايلو و غرونين (Steven Taylor & Joseph Cronin) وذلك، نتيجة للإنتقادات التي وجهوها لنموذج جودة الخدمة وخاصة ذلك الجزء المتعلق بالتوقعات، حيث يرى كل من Taylor & Cronin أنه من غير المناسب قياس جودة الخدمة بالاعتماد على الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن، وهو ما دفعهم إلى تقديم

مقياس آخر يعتمد على الأداء الفعلي للخدمة وذلك باعتبارها شكلا من أشكال الاتجاهات. ويمكن التعبير عن جودة الخدمة رياضيا وفقا لهذا المقياس على النحو التالي¹:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والإعتمادية، والأمان، والباقة، فكما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام وكذلك بزيادة درجة².

يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون³.

وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها هذا النموذج في قياس جودة الخدمة، إلا أنه يقلل من أهمية وملاءمة نموذج Servqual في هذا الصدد، بل أن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العملية الناتجة من عمليات القياس والتقييم⁴.

3) نموذج Oliver (رضا الزبون): اقترح هذا النموذج وقدمه سنة 1981م، وهو يشمل العلاقات الداخلية بين التوقعات، الرضا، عدم المطابقة، النوايا الشرائية، واتجاه الزبون، وأطلق على هذا النموذج اسم مقدمات ونواتج الرضا النظرية بحيث تشمل مقدمات الرضا كل من التوقع وعدم المطابقة، بينما تشمل النواتج على كل من الإتجاه و النوايا الشرائية، والعلاقات الداخلية التي إقترحها هي كما يلي⁵:

← قبل تجربة المنتج تتحدد توقعات الزبون واتجاهه نحوه.

← قبل تجربة المنتج يساهم اتجاه الزبون نحو المنتج في تكوين نواياه من أجل شرائه.

¹-نادية سعودي، مرجع سبق ذكره، ص545

²-قاسم نايف علوان الميماوي، ص104

³-نور محي الدين سعد الله، مرجع سبق ذكره، ص55

⁴-قاسم نايف علوان الميماوي، ص105

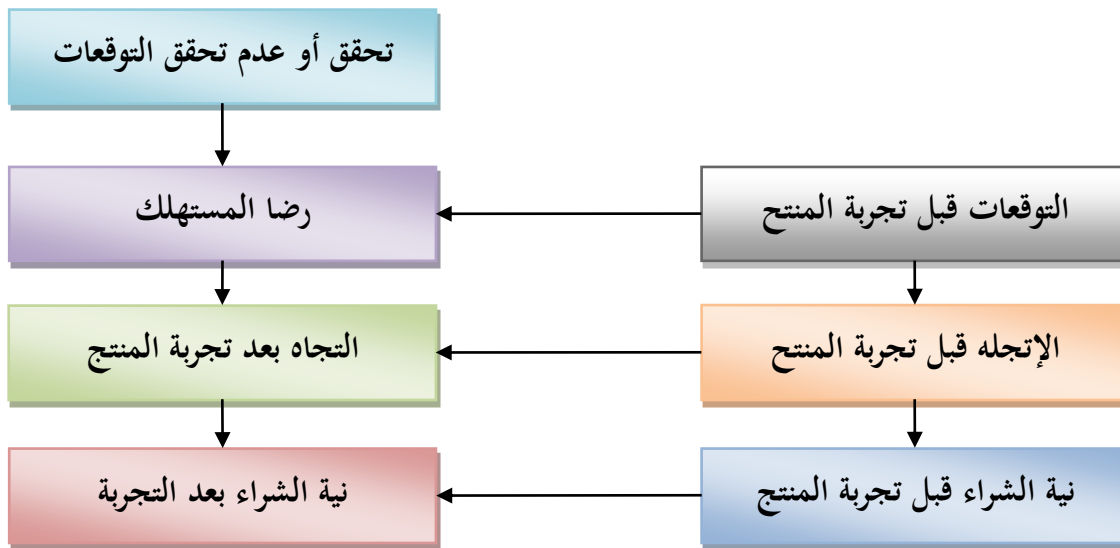
⁵-كرمة بكوش، "تحقيق رضا الزبون الخارجي من خلال الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة ترافل للحليب و مشتقاته بالبلدية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2006، ص102

← بعد تجربة المنتج تحدد كل من توقعات الزبون عن المنتج قبل تجربته، والتحقق أو عدم التحقق لتلك التوقعات في تحديد اتجاه الزبون نحو المنتج بعد تجربته.

← بعد تجربة المنتج تساهم كل من نية الزبون لشراء المنتج قبل تجربته، واتجاه الزبون نحو المنتج بعد تجربته وذلك في تكوين نواياه الشرائية.

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (12): نموذج اوليفر لمقدمات ونواتج الرضا



المصدر: كريمة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 103

اعتمدت منظمات الأعمال المعاصرة على أربعة أدوات لمتابعة وقياس رضا الزبائن وتمثل بالآتي¹:

- **الدراسة المسحية:** حيث يتم استخدام الدراسات المسحية بشكل دوري وطرح أسئلة مختلفة لقياس حالات تكرار التعامل والتي تتعلق بقياس رضا الزبون إذا مرتفع أو منخفض
- **التسوق الخفي:** قيام الشركة أو المنظمة بتعيين أفراد يتصرفون كزبائن للقيام بالعمليات من الشركة المعنية وذلك من أجل رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية تقديم الخدمات، وذلك من أجل متابعة الطرق التي يتصرف الموظفون بها مع الزبائن.

¹-نور محي الدين سعدالله، مرجع سبق ذكره، ص ص 57، 58

- **الاقتراحات والشكاوى:** توفر الشركات التسهيلات اللازمة للزبائن لاستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن شكاوهم ومقترحاتهم، وهذه التسهيلات قد تكون تقليدية أو عن طريق استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة.
 - **تحليل فقدان:** تضع المنظمات عادة مستويات معينة للجودة عن طريق ربط التنافس مع تلك المستويات، أي جعل التنافس أساساً لتحديد تلك المستويات وأن المستوى الملائم للخدمات يعتمد على كيفية استجابة الزبائن للتغيرات التي تحصل في مستويات جودة ما تقدمه الشركات.
- كما سبق نستنتج أن هناك عدة طرق متوفرة يمكن لأي منظمة استخدامها لقياس درجة رضا الزبون. وهنا لا يمكن إغفال أهمية هذه الأدوات بصفقتها تؤدي إلى نتائج تعتبر كمقياس لتقدم وتطور المنظمة مستقبلاً.

المبحث الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة

تمثل الإدارة الإلكترونية تصور بناء حديث لمفهوم جودة الخدمة، حيث ترتبط الإدارة الإلكترونية بالدور المتنامي باستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات من أجل تحسين جودة الخدمات، ويعتبر تحسين جودة الخدمات جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال لأي مؤسسة تسعى للنمو والإستمرارية في سوق المنافسة، مما نتج عنها تحولاً جوهرياً في طرق أداء المهام والخدمات.

المطلب الأول: تعريف الخدمة الإلكترونية وخصائصها

إن التحول من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية في ظل التطورات الحاصلة في عالم الإتصالات الرقمية، لذا تسعى المؤسسات للعالم الافتراضي لتعريف بخدماتها من أجل التقرب للزبائن وكسب رضاهم، حيث تعد شكل جديد من الخدمات، إلا أنها تتميز بمجموعة من الخصائص ويمكن استخدامها في كثير من المجالات

أولاً: مفهوم الخدمة الإلكترونية

هناك عدة تعاريف للخدمة الإلكترونية نذكر منها:

تعرف الخدمة الإلكترونية على أنها "شكلاً من أشكال الخدمة الذاتية الذي يتطلب قيام الزبون بخدمة نفسه بنفسه، بدلاً من تقديم الطالب إلى الموظف خلف المكتب أو التحدث إلى شخص عبر الهاتف طلباً للمعلومات أو استفسارات يتم الحصول على الخدمة عن طريق التفاعل الآلي والمتبادل بين طالب الخدمة ومقدمها من خلال وسيط (التكنولوجيا)، لذلك من المهم أن يكون تصميم الخدمة الإلكترونية يلائم حاجات ورغبات وتطلعات وتوقعات المستخدم (العميل)".¹

عرفها Boyers على أنها "تقديم جميع الخدمات التفاعلية عبر الإنترنت، وإستخدام الإتصالات المتقدمة وتكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة، كما أنها تساعد في الحصول على الخدمات بتكلفة أقل، مما يجعلها تحقق التميز". كما أن Rowley يرى أن "الخدمة الإلكترونية تتيح للشركات تجاوز توقعات العملاء وتجاوز خدمة المستهلك

¹ -مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، "جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين-دراسة حالة على برنامج برق بلس-"، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص 11

التقليدية، مما يساعد هذه الشركات على الإستثمار على المدى الطويل من خلال تعزيز نمو الزبائن، والحفاظ على ولائهم، لذا تعد استخدامات التكنولوجيا المعلومات والاتصال في خدمة الزبائن مهمة لاستمرارية وبقاء المؤسسة".¹

وتعرف الخدمة الإلكترونية بأنها " ذلك الفعل أو الأداء الذي يخلق القيمة ويوفر فوائد للعملاء من خلال العملية التي يتم تخزينها على شكل خوارزمية وتنفذ عادة من قبل البرامج الشبكية".²

من خلال ما سبق، يمكن القول إن مفهوم الخدمة الإلكترونية بصفة عامة يتمثل في الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم وتوفير الخدمات.

ثانيا: خصائص الخدمة الإلكترونية

تشير العديد من الدراسات أن أهم الخصائص المميزة للخدمات الإلكترونية هي القدرة على الوصول والتنبيه السرعة التحديث، حيث أن التطور السريع الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة بالنسبة للهواتف النقالة، وطد العلاقة بين المنظمات المقدمة للخدمات والعملاء. وتقرر بحوث ودراسات ميدانية أن مثل هذه الخصائص تسهم بشكل كبير في توفير الوقت والمال والجهد بالنسبة لكافة أطراف التبادل خاصة العميل، فله دورا فعالا في إيجاد حلول ترضي العملاء وتكرس ولائهم لمقدم الخدمة.

1) **القدرة على الوصول:** أي القدرة على الوصول إلى الشخص أو المعلومات التي يحتاجها العميل في الوقت المناسب له، وتتم باتجاهين بين العميل والمؤسسة، وهذا من شأنه تعزيز العلاقة بينهما، وتمكن هذه الخاصية العملاء والمنظمات من تحقيق الآتي:

- سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالتبادلات التجارية والمنتجات والخدمات التي يمكن الاستفادة منها.
- إمكانية الوصول إلى قواعد البيانات وفهارس المكتبات، وقراءة المطبوعات والكتب الإلكترونية والإعلانات.
- توفير الوقت للبيع والشراء وإعادة الطلب.

¹- كريمة غياد، "أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق رضا الزبائن -دراسة على عينة من الزبائن مؤسسة بريد الجزائر-"، مجلة دراسات و

أبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد 02، 2021، ص 114

²-مفتاح لعرف، "التسويق الإلكتروني كمدخل لتحسين جودة الخدمة في قطاع الاتصالات-دراسة حالة قطاع الاتصالات المحمولة"،

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2021، ص 57

- متابعة العملاء لمشترياتهم ووضعهم المادي وحساباتهم.
 - إرسال العملاء معلومات حول اهتماماتهم بسلعة أو خدمة ما، وبالتالي تستطيع المؤسسات الاستفادة من التغذية العكسية وبحوث السوق.
 - (2) **القدرة على التنبيه:** أي القدرة على توفير المعلومات المطلوبة أو التفاعل المنشود في الوقت المناسب تماما، وهذا من أجل تفادي شيء سلبي أو الانتفاع من شيء إيجابي، والتنبيه لوجود أشياء جديدة ينبغي الاهتمام بها، وتعود الآثار الإيجابية لهذه الخاصية على المنظمة والعملاء. وهذه الخاصية تتطلب وجود تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع، في برامج مساعدة لمساعدة المستخدمين، توفر أداة بحث داخل محتوى الموقع، أدوات اتصال وتغذية راجعة بين المستخدمين والموقع.
 - (3) **سرعة التحديث:** خاصية التحديث تعني القدرة على التكوين وإدانة مصادر معلومات محدثة، من خلال تحديث المعلومات المستفادة من العملاء ومن التفاعلات التي تحدث بين العميل والمؤسسة بشكل متواصل، بتوقيت مناسب وبسرعة فائقة وهذا من شأنه أن يعزز كفاءة وفعالية قواعد البيانات مما يضفي عليها قدرا من الدقة والمصدقية والثقة، كما يعبر عن هذه الخاصية بمدى حداثة المعلومات على الموقع، عدد مرات التحديث خلال فترة زمنية محددة وجود تاريخ آخر تحديث.¹
- كما يمكن إضافة الى هذه الخصائص خصائص أخرى والمتمثلة في²:

- **سهولة الاستخدام:** تصفح الموقع وتقديم الطلبات وإكمال المعاملات والوصول إلى التعليمات.
- **وضوح المعلومات والتعليمات:** وضوح كتابة المعلومات وهل الشاشات المساعدة موجودة وهل هي واضحة وشاملة.
- **موثوقية الخادم:** إحدى المزايا المهمة لموقع الإنترنت هي إمكانية الدخول إليها على مدار 24 ساعة في اليوم سبعة أيام في الأسبوع وهو الأمر المعياري الذي يتوقعه زبائن الإنترنت.
- **الأمن والخصوصية:** مدى شعور المستخدم بالأمن على المعلومات ومدى بقاء المعلومات الشخصية خاصة.

¹-نادية بوراس، مبارك بوعشة، "تحسين الخدمات الالكترونية بالاعتماد على معايير الجودة"، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة العربي

تبسي، تبسة، الجزائر، العدد 13، ص ص 59، 60

²-محمد عبد العال النعيمي، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة SIX SIGMA"، دار إثراء للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى،

2008، ص ص 36، 37

- **موثوقية المعلومات:** بعد أن يتم إجراء التعامل عبر الأنترنت ويجين وقت إرسال المنتج إلى الزبون فإن عملية الإرسال يجب أن تكون في موعدها وأن يبقى المنتج محتفظ بجودته عند الاستلام.

المطلب الثاني: تعريف جودة الخدمة الإلكترونية وأبعادها

تتطرق الدراسات الحالية إلى مفاهيم رئيسية وهي جودة الخدمة الإلكترونية التي تسعى المؤسسات إلى تفعيلها بشكل مستمر لأنها أصبحت ذات أهمية متنامية، إذ أن جودة الخدمة الإلكترونية أبعاد يمكن من خلالها قياسها والتي سوف يتم ذكرها من خلال هذا المطلب

أولاً: تعريف جودة الخدمة الإلكترونية

يعد مفهوم جودة الخدمات من المفاهيم المهمة التي تسعى الشركة إلى تفعيلها وتطويرها بشكل مستمر، هي رفع قدراتها على تقديم ما يرضي العملاء من خلال معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم منها عبر استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، يجب أن تضمن الخدمة الإلكترونية أعلى جودة ممكنة، وأن ترتقي لتطلعات المستخدمين من حيث إختصار الوقت، وتقليل التكلفة، والسهولة إذ تعتمد على الخدمة الذاتية، وتحقيق الجودة التي تمكن الشركة أو المنظمة من المحافظة على مكانتها التنافسية في السوق.¹

إن جودة الخدمات الإلكترونية تعني إلى أي مدى يسهل الموقع الإلكتروني للبيع والشراء والتسليم الخدمات والمنتجات بكفاءة وفاعلية.²

ويرى باراسيرمان أن جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لرضى متلقي الخدمة، فجودة الخدمات هي التي تقابل الحاجات الحقيقية في الوقت الصحيح للزبون، وقد عرفت بأنها درجة التي تلي بها الخدمة توقعات العميل.³

¹- عصام محمد الجوهري، ريهام أنسي عبد العزيز، "أثر الثقافة التسويقية على جودة الخدمة الإلكترونية-دراسة مقارنة بين شركات تكنولوجيا المعلومات الأجنبية والمحلية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات واتخاذ القرارات التابع لمجلس الوزراء، مصر، العدد 03، 2023، ص 54

²- إيمان محمود محمد حسين، "قياس جودة الخدمات الإلكترونية باستخدام مدخل الفجوات دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 21

³- بان قاسم جواد، "أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا متلقي الخدمة دراسة تطبيقية في الهيئة العراقية للحسابات والمعلوماتية"، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق، 2016، ص 268

قدم (الحلي 2017) تعريف لجودة الخدمة الإلكترونية على أنها " قياس لمستوى جودة الخدمة المقدمة ومدى توافقتها مع توقعات العميل، بينما عرفها (شطارة 2013) بأنها مدى سهولة وبساطة استخدام النظام الإلكتروني بالنسبة للعميل".¹

كما سبق يمكن القول إن جودة الخدمات الإلكترونية تتعلق بكل ما من شأنه تحقيق رضا العملاء عن الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم ومدى مطابقتها لتوقعاتهم، وتبرز هنا أهمية جودة الموقع الإلكتروني الذي يمكن من خلاله الوصول إلى أغلب الخدمات الإلكترونية.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية

إن الخدمات الإلكترونية هي خدمات شأنها شأن الخدمات التقليدية مع فارق أساسي وهو أنها خدمات على الشبكة، لهذا فإن العديد من أبعاد تقويم جودة الخدمات في البيئة المادية تكون مؤثرة بدرجة كبيرة في البيئة الافتراضية والجدول التالي يوضح أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية:

الجدول رقم (05): أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية

المؤلف	أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية
داهولكار (Dabholka 1996)	تصميم موقع الواب، الموثوقية، التقديم، سهولة الاستعمال، المتعة والرقابة
زيثامل و آخرون (Ziethaml et al) (2002-2000)	الموثوقية، الأداء، الخصوصية، الاستجابة، التعويض، الاتصال، الأمن والتزويد
يانج (yang) (2001)	تصميم موقع الواب، الأمن والمعلومات
ماسو و مادو (Macu&Madu) (2002)	الأداء، السمات، الهيكل، الجماليه، الموثوقية، قابلية الخدمة، الأمن، سلامة النظام، الثقة، الاستجابة، تميز وشخصنة الخدمة، سياسة عرض الواب، السمعة، الضمان، التعاطف

¹ - احمد احمد عبدالله اللحج و آخرون، "دور جودة الخدمة الالكترونية في دعم الاداء المؤسسي المستدام-دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، مصر، العدد01، 2024، ص 287

المعلومات، التفاعلية، الثقة، وقت الاستجابة، تصميم موقع الواب، التدفق، الابتكارية، الاتصالات المتكاملة والاستدامة	لويكونو و آخرون (Loiacono et al) (2002)
تصميم موقع الواب، الأمن، الموثوقية، الاستجابة، قابلية الوصول والزبونية	يانج و جون (Yang & Jun) (2002)
تصميم موقع الواب، الموثوقية، الأمن وخدمة الزبون	فيلد و آخرون (field et al) (2004)
مظهر الواب، التسلية، المعلومات، القدرة على الصفقات، الاستجابة والثقة	كيم و ستويل (Kim&Stoel) (2004)
الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الاتصالات والتزويد	لونج و ماكملون (Long&McMellon) (2004)
تصميم موقع الواب، المعلومات، الثقة، الاستجابة والشهرة	جوناريس و آخرون (Gounaris et al) (2005)
مراعاة الفروق الفردية، ملائمة الخدمة، جودة الموقع، المخاطرة، الرضا الإلكتروني، والقصد أو العرض	اكسياوني و بريوتوك (Xiaoni&Prybutok) (2005)
إستجابة المعولية واللطافة	تشاتيف و عثمان (shachaf&Ottman) (2007)

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 478-480

من خلال الجدول السابق، يتضح أن أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية متعددة، لكن ما سبق التعرض إليه تبين أن الأهمية النسبية لهذه الأبعاد تختلف حسب طبيعة المنظمة والخدمات المقدمة، ويمكن جمعها في الأبعاد الأساسية التالية: الأبعاد المتعلقة بالموقع الإلكتروني، الأبعاد المرتبطة بالمعلومات التي يتضمنها، الأبعاد التي تهدف إلى خدمة العملاء والأبعاد المتعلقة بالأمن والخصوصية.

المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس تقييم جودة الخدمة الإلكترونية

إن مفهوم جودة الخدمة عامة والخدمة الإلكترونية خاصة مازال حديث العهد وموضع جدل بني الباحثين في مجال تسويق الخدمات، ونظرا للدور الهام التي تلعبه الجودة فقد ازداد إدراك المؤسسات وخاصة الخدمية منها بأهمية الجودة،

أولاً: مؤشرات تقييم الخدمة الإلكترونية

حتى تقدم المؤسسات الخدمية، خدمة إلكترونية تتلائم مع توقعات العملاء وتلبي إحتياجاتهم لا بد من أن تحسن من جودة خدماتها الإلكترونية، فالخدمة الإلكترونية الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم، حيث يسعى الباحثين في هذا مجال على إيجاد المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييم الخدمة المقدمة لهم، وفيما يلي سنعرض أهم هذه المؤشرات¹:

1) **مؤشرات جودة الموقع الإلكتروني:** أكدت عدة دراسات أن لجودة الموقع الإلكتروني أثراً بالغاً على إقبال العملاء على الخدمات الإلكترونية، ويمكن الاعتماد في تقييم جودة الموقع الإلكتروني على عدة مؤشرات من بينها ما يلي :

- **سهولة استخدام الموقع:** يقيس هذا المؤشر سهولة استخدام الموقع وفهمه والتعامل معه.
- **جودة التصميم:** يرى كلٌّ من لاو وغراوال (Grewal et Law 2000)، أن تصميم الموقع الإلكتروني يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة، وبالتالي على ولاء العملاء، ويتعلق مؤشر جودة التصميم بالصفات المرئية في تصميم الموقع الإلكتروني لجذب المستخدمين لزيارة الموقع.
- 2) **جودة التنظيم:** يهتم هذا المؤشر بهيكلية الموقع الإلكتروني وطريقة تقسيم الخدمات التي يقدمها لتوفير طريقة سهلة لتصفح الموقع بهدف مساعدة المستخدم للوصول للمعلومة المطلوبة بسرعة.
- 3) **مؤشرات جودة المعلومات:** إن الكم الهائل للمعلومات المتاحة على شبكة الانترنت يوجب الاهتمام بجودة محتوى المواقع الإلكترونية، ويمكن تقويم جودة المعلومات من خلال المؤشرات التالية:
 - **البساطة:** من المهم أن يتميز الموقع الإلكتروني ببساطة إجراءات تقديم الخدمات.
 - **الاكتمال:** حيث من الضروري الاهتمام بالإجراءات التكميلية المساعدة للاستفادة من الخدمات المقدمة
 - **الدقة:** يعد هذا المؤشر من المؤشرات الأساسية لقياس جودة الخدمات الإلكترونية.
 - **التحديث:** من بين العوامل المؤثرة على جودة الخدمات الإلكترونية مدى حداثة المعلومات المتعلقة بها.

¹ - نادية بوراس، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-74

- 4) مؤشرات جودة خدمة العملاء: إن الهدف الأساس من تقديم الخدمات الإلكترونية هو خدمة العملاء، وبالتالي تعد أهم مؤشرات تقييم جودة الخدمات الإلكترونية هي المعايير المتعلقة بجودة خدمة العملاء أهمها:
- **الإعتمادية:** وتعني قدرة مقدم الخدمة الإلكترونية على أداء الخدمة التي المطلوبة مه بشكل يمكن من الإعتماد عليها وأيضا بدرجة عالية من الصحة والدقة.
 - **الإستجابة:** تشير إلى رغبة مقدم الخدمة الإلكترونية في مساعدة العملاء والرد على ملاحظاتهم واستفساراتهم بالسرعة التي يتوقعها العميل.
 - **الكفاءة والجدارة:** وتعني امتلاك مقدم الخدمة الإلكترونية للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة الإلكترونية والتعامل مع الوسائل الإلكترونية
 - **المصداقية:** ويقصد بها درجة ثقة العميل في مقدم الخدمة الإلكترونية ومدى مصداقيتها أي مراعاة الصدق والأمان في الوعود التي يقدمها مقدم الخدمة الإلكترونية وعدم المبالغة فيها.
 - **سهولة الحصول على الخدمة:** أي مدى سهولة الوصول الى الخدمة وتوافرها عبر مختلف الأجهزة والمنصات
 - **الاتصالات:** يقصد بها قدرة مقدم الخدمة الإلكترونية على تزويد العملاء بالمعلومات اللازمة والضرورية حول الخدمة الإلكترونية المقدمة لهم وشرح كيفية الإستفادة منها إلكترونيا.
 - **المعرفة والإدراك:** ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة الإلكترونية على إدراك وتفهم احتياجات العملاء وذلك من خلال الشكاوى التي يقدمها العملاء من خلال الموقع الإلكتروني لمقدم الخدمة.
- 5) مؤشرات الأمن والخصوصية: يتوقف نجاح الخدمات الإلكترونية بشكل كبير على مدى تحقق معايير أمن المعلومات والتعاملات الإلكترونية واحترام خصوصيات جميع الأطراف .
- **الأمن:** تشمل جميع المؤشرات الذي تضمن تعاملات إلكترونية آمنة
 - **خصوصية المعلومات الشخصية للمستخدم والخدمات المقدمة:** يمكن عرض المعلومات والخدمات المقدمة عبر الموقع الإلكتروني مع مراعاة خصوصيات كل عميل.

ثانيا: مقاييس تقييم جودة الخدمات الإلكترونية:

إن أكثر المناهج شيوعا وأقدمها لقياس جودة الخدمة هو نموذج SERVQUAL الذي صممه Parasuraman وآخرون (1985) لقياس الفجوات الخمس لجودة الخدمة، ولا يزال هذا النموذج شائعا ويستخدم حاليا في العديد من الدراسات، إلا أن الباحثين لم يستطيعوا تكييفه مع مواقع الويب والخدمات

الإلكترونية المقدمة¹، ومن خلال دراسات كل من باراسيرمان وزيلمال(2002)، يتبين أن مفهوم جودة الخدمة الإلكترونية يحتوي على بعدين : البعد النفعي والمتمثل في درجة التسهيل، والبعد العاطفي المتمثل في مجمل العواطف والأحاسيس التي يشعر بها مستخدم الانترنت عند زيارته للمواقع.²

وقد وردت في هذا السياق العديد من الأعمال التي اهتمت بقياس جودة الخدمة الإلكترونية، إستنادا إلى مقياس الفحوات الخمس، وتمثل أهم هذه المقاييس فيما يلي:

1) مقياس **Sitequal**: (Yoo&Donthu2001) لقياس الجودة المدركة لموقع التسوق عبر الإنترنت هو مقياس يضم تسع عبارات وأربعة أبعاد تتمثل فيما يلي: سهولة الاستعمال والولوج للمعلومات، تصميم الموقع ويضم الجوانب الجمالية المتعلقة بالألوان والوسائط وعنصر الإبداع، السرعة في معالجة الطلبات والاستجابة التفاعلية لطلبات الزبون، السرية في المعلومات المالية والشخصية، حيث ركز الباحثين في صياغة هذا المقياس على الأبعاد الخاصة بالخبرة المكتبية من مواقع الانترنت وليس على نتائج الدراسات التجريبية في هذا الميدان.³

2) مقياس **Webqual**: (Vidgen&Barnes) يعرف بأنه الإستبيان على الخط الذي يقدم للعملاء لتقييم جودة المواقع على شبكة الأنترنت وفقا لتطوراتها، الإستبيان ينجز من قبل العملاء (يجيب على التساؤلات في الاستبيان) وتقييم العملاء النوعي يحول إلى مقاييس كمية تعتبر مفيدة لإدارة عملية صنع القرار، و هذا المقياس يسمح بإجراء مقارنات بين بيئة التجارة الإلكترونية في نفس الميدان و مع مرور الوقت.⁴

3) مقياس **EtailQ**: (Wolfenbarger&Gilly 2003) هو مقياس مطور انطلاقا من أبحاث مست العديد من التصنيفات واستقصاء الكثير من الآراء الاستهلاكية للزبائن التي خلصت إلى مقياس مكون من أربعة أبعاد هي : تصميم الموقع، خدمة الزبائن، الوفاء بالالتزامات: الأمان و الخصوصية.⁵

4) مقياس **E-S-Qual**: (Parasuraman Zeithaml&Malhotra2005) يعرف على أنه مشتقة لقياس جودة الخدمة المقدمة على الخط، و من المعلومات التجريبية المجمة اكتشفت وضعيتين مختلفتين لقياس جودة الخدمة الإلكترونية، الوضعية الأولى و هي (E-S-Qual) تضم أربع أبعاد و هي: الكفاءة، الوفاء، توافر النظام، و الخصوصية، أما

¹- كريمة غياد، مرجع سبق ذكره، ص 117

²-نادية بوراش، مبارك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص 67

³- ميمون موفق وآخرون، "أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات الإلكترونية لدى بنك **Badr** وكالة سعيدة، مجلة الدراسات

الإقتصادية المعمقة"، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 05، 2017، ص 238

⁴-مفتاح اعرف، مرجع سبق ذكره، ص 75

⁵-ميمون موفق و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237

الوضعية الثانية هي (E-Recs-Qual) تكون مع العملاء الذين ليس لديهم لقاء روتيني مع الموقع و تضم ثلاث أبعاد هي: الاستجابة، التعويض، الاتصال.¹

(5) مقياس Netqual: (Brousseau 2006) هو السلم الذي نحاول تطبيقه في الدراسة الميدانية، فالسلم الفرنسي يتضمن خمس أبعاد هي سهولة الاستخدام (الاستكشاف، البحث عن المعلومات)، جدوى البائع (احترام الالتزامات)، تصميم الموقع (القدرة على الإبداع، التفاعلية)، الأمن والسرية، الثقة واحترام الحياة الشخصية، وجودة المعلومة (الدقة، الجدوى، التفصيل)²

المطلب الرابع: إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يسمح بتحقيق العديد من المزايا حيث سنحاول في هذا المطلب التطرق لأهم إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة:

لقد أصبح استخدام الإدارة الإلكترونية في مجال تقديم الخدمات، يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر، (Contact Face- to- Face) مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة العملاء كما تؤدي إلى محدودية، وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، والمرض البيروقراطي، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية. إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطنين، والزبائن، والشركاء، سيمكن الإدارة الإلكترونية للتحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية.

¹-مفتاح لعرف، مرجع سبق ذكره، ص 76

²-عبد الجليل طواهر، جمال الهواري، "محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس NetQual دراسة حالة موقع ويب لمؤسسة بريد الجزائر"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثاني، فيفري 2013، ص 115

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يهدف الى تطوير وتحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف مختلف المؤسسات، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية كأحد أهم الاستراتيجيات المتبعة لتقريب العميل من الإدارة، وذلك من خلال استخدام الثروة التكنولوجية والاستفادة من تراكم المعرفة.¹

لذا يجب على المنظمات بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة التحكم الجيد في هذه التكنولوجيا وتطوير مختلف المهام والأنشطة التي تقدمها، وذلك من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة وتخفيض التكاليف، وتنمية العلاقة بين المنظمة والعملاء والتعرف أكثر على رغباتهم وتطلعاتهم فالإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في التحسين من جودة الخدمات وذلك من خلال²:

➤ **مردودية الخدمة:** حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للعميل، وما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات.

➤ **تقليل تكاليف الخدمة:** من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف، الناتج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة.

➤ **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا لربح الوقت، ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

➤ **الدقة:** تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات، إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يجد من الأخطاء الإدارية.

➤ **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى.

¹-عبد الكريم عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية

الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص64

²-المرجع نفسه، ص 66

خلاصة الفصل الثاني

مما سبق يتضح لنا أن جودة الخدمة تتعلق بمدى قدرة المنظمة على تلبية توقعات الزبائن من جهة، ومدى مطابقة معايير الأداء من جهة أخرى لا سيما والمنظمات تعيش في عصر التوجه بالزبون، إلا أن تحقيق هذه الرغبات لا يتحقق إلا من خلال تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة. لذلك اعتمدت المنظمات الحديثة على مفهوم الجودة في الخدمات لمواجهة تحديات بيئة الأعمال التي تنشط فيها، والبحث عن مختلف المعايير للحكم عليها، وخاصة وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مكنت الزبائن من المفاضلة بين الخدمات المقدمة من قبل مختلف المنظمات.

كما أن قياس وتقييم جودة الخدمة يعتمد على معايير مرتبطة بخصائص الخدمة، مما يجعل الحكم عليها من وجهة نظر المستفيد هو الأصوب والمنظمات الخدمية تلجأ إلى قياس جودة خدماتها لتعتمد على نتائجها في تحسين خدماتها.

كما يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات عبر زيادة الفعالية والشفافية وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر دقة من خلال التحول إلى النظم الإلكترونية وتقليل الأخطاء وتسهيل الوصول إلى المعلومات مما يؤدي إلى رضا الزبائن وتعزيز ثقتهم في الخدمات المقدمة.

الفصل الثالث: الدراسة

الميدانية

تمهيد

نظرا لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها، وبعد الانتهاء من الجانب النظري لها، من خلال التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية، وعلاقتها بتحسين الخدمات بالمؤسسة، كان لا بد من ربط هذا الجانب (النظري) بجانب تطبيقاتها العملية (الجانب الميداني)، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث ربط هذه المعارف النظرية بالواقع الذي يميز المؤسسات في الجزائر، وقد وقع اختيارنا على: شركة توزيع الكهرباء والغاز " قالمة ".

حيث سنقوم بدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة وعلاقته بتحسين الخدمات المقدمة لمتعاملاتها، وذلك من خلال اختيار عينة من هذه المؤسسة، وجمع المعلومات والبيانات حولها عن طريق المقابلة، والملاحظة، والاستبيان، ومن ثم تحليلها والتوصل إلى النتائج والمقترحات.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، انطلاقاً من إعطاء لمحة تاريخية عنها والتحويلات التي مرت بها، إضافة إلى أهميتها، أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز -قائمة-

تعتبر هذه المؤسسة ذات أهمية كبيرة في الجزائر ومن أجل معرفة أبعاد أهميتها تطرقنا إلى معرفة مجموعة من العناصر لتقديم صورة عامة لها.

أولاً: نشأة مؤسسة سونلغاز -قائمة-

في بداية القرن العشرين كان قطاع الكهرباء يتألف من امتيازات في أيدي الشركات الاستعمارية بعد ذلك تم إعتقاد القانون رقم 628/46 المؤرخ في 8 أبريل 1946 في العاصمة الفرنسية والذي نص على تأميم الأنشطة الكهربائية والغازية ثم صدر المرسوم رقم 47-1002 المؤرخ في 5 يونيو 1947 الذي تم بموجبه تأميم شركات الكهرباء والغاز الخاصة القائمة في ذلك العصر في الجزائر، وإنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز (EGA) والذي قدر عددهم آنذاك حوالي 5000 عون دائمين ومؤقتين، أما المهام التقنية فقد تبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين فكان لابد من ضمان الإحتفاظ بجزء من موظفي الإستغلال الفرنسيين.

وبحلول سنة 1966 كانت الشركة الجديدة مسؤولة عن إحتكار إنتاج الكهرباء والغاز ونقلها وتوزيعها وإستيرادها وتصديرها وتوزيع الغاز الطبيعي وبيعه في الدولة.

وفي عام 1983 وبعد أربعة عشر عاماً من ولادتها خضعت سونلغاز لأول عملية إعادة هيكلة أدت إلى ميلاد ست شركات فرعية خمس منها متعلقة بالأشغال المتخصصة إضافة إلى مؤسسة أخرى للتصنيع ويمكن توضيحها كالتالي:

✓ كهريف (KAHRIF): للكهربة.

✓ إينيرغا (INERGA): للهندسة المدنية.

✓ التركيب (KANAGHAZ) لإنجاز الشبكات الغاز.

✓ AMC: لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وقد مكن هذا التنظيم الإداري الجديد الشركات الجديدة من لعب دور زائد في مجال تشييد البنى التحتية للكهرباء والغاز، مع ضمان إستقلاله الإدارة والإستجابة السريعة في بيئة ديناميكية.

وبحلول سنة 1991 التي كانت المنعرج القانوني لشركة سونلغاز وتوجيهها نحو الطابع الصناعي والتجاري وتم تحويل الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز" لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.(EPIC)¹

في سنة 1995 تم التأكيد على الطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تخضع لسلطة الوزير المكلف بالطاقة والمناجم وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحكمها قواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة.

في عام 2002 تم تغيير الشكل القانوني لشركة سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة (SPA) وتنشط بواسطة فروعها لنشاطات الإنتاج النقل وتوزيع الكهرباء وكذا نقل وتوزيع الغاز يقدر رأسمالها بمائة وخمسين مليار دينار جزائري موزعة على 150000 سهم قيمة كل سهم واحد منها مليون دينار جزائري.

سنة 2004 قامت الشركة بإعادة هيكلة نفسها من خلال تحويل كياناتها المسؤولة عن الأعمال الأساسية على شركات فرعية وهي: سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)، مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، مسير إدارة النظام الكهربائي (OS)، مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

بين عامي 2007 و 2009 كانت الشركة لاتزال تهدف تعزيز أدائها حيث اعتمدت سونلغاز هيكلية جديدة وهذا أدى على اعتماد مجموعة تضم 33 فرع تابعة و 6 شركات.


كان عام 2017 مؤسسة جديدة لمواصلة تحسين كفاءة شركات المجموعة وجعلها أكثر كفاءة من خلال تجميع تجارها الخاصة وتنسيق خبرتها وبالتالي فإن أعمال التوزيع تقع الآن تحت كيان واحد يسمى شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية (SDC) إن SDC هو نتيجة لإدماج شركات التوزيع SDE وSDO وSDA.

ثانيا: التعريف بمؤسسة سونلغاز-قائمة-

نشأت المديرية الفرعية للتوزيع بولاية قلمة في جانفي 1979 مقرها شارع أو مرزوق حسين بوسط المدينة، وكانت تابعة لمنطقة التوزيع عنابة وهي مكلفة بتوزيع الغاز والكهرباء تغطي كافة الولاية وتضم 450 موظف،

كانت تدعى مركزية التوزيع وحالها مديرية التوزيع تبلغ مساحة المديرية حوالي 23308 م² ولها أربع وحدات وهي: بوشقوف، واد الزناتي، هيليبوليس، قلعة بوصبع.

الجدول رقم (6): يوضح بطاقة تعريفية بمؤسسة سونلغاز (Sonalgaz)

<p>الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonalgaz) Société Nationale De L'électricité Et Du Gaz</p> 	اسم المؤسسة
شركة عمومية جزائرية	النوع
الجزائر	المقر الاجتماعي
1969	تاريخ الانشاء
انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها	مجال النشاط
390 مليار دينار جزائري	رأس المال
www.Sonalgaz.dz	موقع الويب

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز -قائمة-

لمؤسسة سونلغاز أهمية وأهداف يمكن إنجازها فيما يلي:

أولا: أهمية مؤسسة سونلغاز -قائمة-

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين اهم وأكبر المؤسسات في الجزائر، حيث تحتل المركز الثالث بعد شركتي سوناطراك و نפטال، حيث يمتد نشاطها عبر فروع التراب الوطني كاملا ممثلا في فروعها و أقسامها التابعة التي توفر الطاقة الكهربائية و الغازية للمواطنين و مختلف المؤسسات العمومية و الخاصة لما تقدمه من خدمات كبيرة للاقتصاد الوطني، تخضع لقواعد القانون العام في معاملاتها مع الدولة، حيث أن المؤسسة سونلغاز نظام داخلي خاص بها و هو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل الوقائية، الصحة، الأمن، حماية المستهلك،

وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الإقتصاد الوطني.

ثانيا: أهداف مؤسسة سونلغاز -ولاية قالمة -

تهدف مؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ نقل الغاز لتلبية السوق المحلي وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو خارجها وتسويقه.
- ✓ إنتاج الكهرباء وتوزيعه على مستوى جميع المناطق التابعة لولاية قالمة ونقلها وتسويقها.
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها وكل نشاط له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية، بما يمكن التي تترتب عنه فائدة لسونلغاز.
- ✓ تعمل مديرية التوزيع الكهرباء والغاز من أجل الأحسن فتقوم باستثمارات في هذا المجال من أجل تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية لرفع قدرتها في إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز على أقصى حد ممكن على المستوى المحلي لتلبية الطلب المتزايد وتقديم خدمات حديثة للزبائن.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة ومهامها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق للهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة والذي يوضح الوظائف الأساسية بمؤسسة سونلغاز بقالمة ومختلف أقسامها، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): الهياكل التنظيمية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بقالة



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

بالإستناد إلى الشكل السابق والخاص بتوزيع الأقسام في الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

بقالة، يمكن توضيح مختلف مهام هذه الأقسام فيما يلي:

1) **مدير المديرية:** المديرية يمثلها المدير الذي يعتبر المسؤول الأول والمنسق، المشرف والمسير الرئيسي، ويمثلها على كل المستويات حسب الإقليم المحدد بها، يقوم باتخاذ القرارات التي تتعلق بكل نشاطات الشركة. ولا يمكن لأي رئيس قسم التصرف دون الرجوع إليه.

2) **أمانة المديرية:** تعتبر الأمانة المساعد الأمين للمدير، وتعمل على تنظيم وتنسيق عمله، وتكفل بالمهام التالية:

✓ قيام بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع، إستقبال الملفات، الإشراف على المكالمات والفاكس.

✓ تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عمليات الزيارات والإستقبال.

✓ إستلام وإرسال البريد اليومي (الصادر والوارد) وعرضه على المدير للإطلاع عليه ثم توزيعه إلى مختلف الأقسام.

3) **المكلف بالوقاية والأمن:** يساعد العمال من خلال تحسيسهم الدائم والمستمر لحوادث العمل وكذلك حول مخاطر المحتملة للغاز والكهرباء ومن المهام التي يقوم بها:

4) **مصلحة الاتصال والعلاقات الإعلامية:** يتمثل دورها في إستقبال الإتصالات الخارجية من قبل الزبائن، والقيام بالإجراءات اللازمة للرد عليهم، وكذلك إستقبال البريد الوارد والصادر، وكذا تنظيم العلاقات الإعلامية من خلال تنظيم المؤتمرات والفعاليات الصحفية، ومراجعة المقالات الصحفية قبل نشرها وتمثل مهامها في:

✓ ضمان تحقيق التواصل بين مديرية التوزيع مع منطقة التوزيع.

✓ وضوح وتحديد خطة عمل للإتصالات السنوية بناء على الخطة التي تقررها منطقة التوزيع.

✓ ضمان التعامل مع التقارير الصحفية، والرد على الإدعاءات التي تؤثر سلبا على المؤسسة.

✓ تنظيم المؤتمرات والفعاليات الصحفية والحفاظ على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام.

5) **مصلحة الأمن الداخلي بالمؤسسة:** ومن المهام الرئيسية الموكلة لعمال هذه المصلحة نذكر مايلي:

✓ التنسيق مع فرع الشركة للوقاية والعمل الأمني في المسائل المتعلقة بالأمن الداخلي للوحدة المتواجدة بها.

✓ حماية العمال مهما كانت درجاتهم من التهديدات والتحرشات داخل أماكن العمل وخارجها.

✓ وضع خطة صيانة وقائية لأنظمة الأمن الإلكترونية.

6) **خلية المراقبة ومتابعة مراجعة الحسابات:** تتمثل بمجمل مهامها في:

✓ السهر على السير الجيد للمديرية والقيام بالمراقبة الدورية لمختلف الأقسام والمصالح.

- ✓ ضمان السيطرة على مختلف الهياكل والأقسام المرتبطة بالمديرية.
- ✓ التحقق من التطبيق الصحيح للقواعد واللوائح التنظيمية الداخلية والخارجية من حيث المالية والمحاسبة والضرائب.
- 7) **المكلف بالشؤون القانونية:** تتواجد هذه المصلحة من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية، ومن أهم وظائفها هي:
 - ✓ مساعدة مختلف المصالح في إدارة المشاكل القانونية، ضمان الدفاع عن مصالح المؤسسة أمام القضاء كمدعي أو مدعى عليه.
 - ✓ التكفل بالشكاوى المقدمة من طرف المواطنين والمتعلقة بالأضرار الناتجة بسبب الكهرباء، والغاز وإرسال ملفاتهم إلى شركات التأمين من أجل التعويض.
- 8) **قسم الشؤون العامة:** وينقسم بدوره إلى ثلاث مصالح وتمثل فيما يلي:
 - ✓ فرع السيارات: ويهتم بالسيارات منذ وصولها إلى المؤسسة إلى غاية اهتلاكها.
 - ✓ فرع الممتلكات والعقارات: ويهتم بممتلكات سونلغاز في جميع الأماكن من أراضي، عقارات، وكذلك يهتم بخدمات المؤسسة كالماء، الكهرباء، الكراء..... الخ
 - ✓ فرع التموينات (البنية التحتية): يقوم هذا الفرع بتموين كافة الفروع الأخرى بالموارد والعتاد الذي تحتاجه للعمل بشكل ملائم كأقلام، الأوراق، المكاتب، الكراسي.... الخ.
- 9) **قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي:** من مهامه ما يلي:
 - ✓ صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي وإدارة قواعد البيانات ونظم المعلومات المستخدمة على مستوى المديرية.
 - ✓ الاهتمام بشؤون الحاسبات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالإعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.
- 10) **قسم تقنيات الكهرباء:** يتكفل بكل ما يتعلق بصيانة الشبكة وتطويرها، وتوجد به أربع مصالح نتعرض لها فيما يأتي:
 - مصلحة مراقبة واستغلال الشبكة: تتلخص مهامها في:
 - ✓ إصدار قرارات توقيف الكهرباء وبرمجتها بسبب الأشغال.
 - ✓ استعمال الرموز في برامج إليه لتسهيل العمل مع اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية.

✓ إعداد برامج ومخططات خاصة بالصيانة.

وتوجد ثلاث مصالح خارجية تابعة لمصلحة مراقبة واستغلال الشبكة والتي تتواجد ب: قالمة، واد الزناتي، قلعة بوسبع، حيث توجد دفاتر رسائل بين هذه المناطق والمديرية بقالمة أثناء ممارسة أي عمل وذلك لتسهيل النشاط بين المصالح.

➤ مصلحة الصيانة: أهم وظيفة لها أن تبقى الشبكة الكهربائية تعمل بشكل جيد من خلال الإصلاحات وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، وقياس الجهد لحماية الأجهزة من احتراقها، وكذا إستعمال جهاز التفقد عن حدوث تسرب للغاز.

➤ مصلحة التحكم بالشبكة عن بعد: وهي وظيفة جديدة مهمتها البحث عن مكان وجود العطل أو مكان وقوع الحادث عن بعد ثم القيام بالإجراءات اللازمة لذلك دون التنقل إلى المكان المقصود .

➤ مصلحة الدراسات: ويقوم بالمهام التالية:

✓ عند طلب الزبون استطاعة كبيرة تكفل بالدراسات الخاصة بهذه الطلبات وتقوم بإجراء دراسات وبحوث حول الطلب والإمكانات التي يجب توفرها عند تلبية الطلب.

✓ القيام بدراسات تنمية الولاية على عشر سنوات، وتوفير الإحتياجات.

11) قسم تقنيات الغاز: تتمثل مهمة قسم تقنيات الغاز في مؤسسة سونلغاز في ضمان إستمرارية جودة الخدمة المقدمة للعميل، وكذلك تشغيل شبكات الغاز وفقا للدليل الفني وشروط السلامة المطلوبة، بالإضافة إلى توفير واقتناء المعدات اللازمة وإمكانية التدخل في شبكة الغاز بأكملها وتشخيصها وتطوير برامج الصيانة، ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح تتمثل في: (مصلحة مراقبة واستغلال الشبكة، مصلحة الصيانة، مصلحة الدراسات).

12) قسم العلاقات التجارية: ينقسم إلى مصلحتين موجودتين بمقر المديرية المصلحة التكنولوجية، (مصلحة الزبائن) وخمسة مصالح تجارية قالمة، واد الزناتي، بوشقوف، ماونة، هليوبوليس، من أهم وظائف ومهام هذا القسم مايلي:

✓ احترام إجراءات ربط الزبائن الجدد بما فيها عقد الأشغال من بداية طلب الزبون إلى تزويده بالكهرباء والغاز.

✓ إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين، واستقبال الزبائن وخدمتهم وتلبية طلباتهم.

✓ تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الرصيد، والإحصاء وإصدار الفواتير المتعلقة بهم.

13) قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: ويتكون من مصلحتين وهما: (مصلحة دراسات أشغال

الكهرباء، مصلحة دراسات أشغال الغاز)، ويمكن إجمال المهام الرئيسية لهذا القسم فيما يلي:

✓ جمع الملفات التقنية للأشغال التي يتعين القيام بها.

✓ إنجاز منشآت الكهرباء والغاز في موقعها الضروري، ومعالجة الشكاوي المتعلقة بها.

✓ تولي مسؤولية المشاكل التي قد تحدث في مواقع بناء منشآت الغاز والكهرباء.

14) قسم تخطيط الغاز والكهرباء: ويتكون بدوره من مصلحتين: (مصلحة تخطيط شبكات الكهرباء،

مصلحة تخطيط شبكات الغاز) ويمكن إجمال المهام الرئيسية لهذا القسم فيما يلي:

✓ التخطيط لمنشآت الغاز والكهرباء المستقبلية، وتصميم نظم توزيع الكهرباء والغاز لتلبية طلبات الزبائن.

✓ التنسيق مع مختلف الأقسام خاصة قسم تقنيات الكهرباء والغاز وقسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء

والغاز.

✓ تحديد الأماكن التي يتم تزويدها بالغاز والكهرباء.

15) قسم المالية والمحاسبة: يتكون من أربعة أقسام تتمثل في (مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة

والجباية، مصلحة الميزانية، مصلحة المراقبة والتفتيش)، تتمثل مهامه فيما يلي:

✓ القيام بتسجيل مختلف العمليات الحسابية والقيام بتقييدها في دفاتر خاصة، إعداد ميزانية المؤسسة.

✓ متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية لمؤسسة سونلغاز.

✓ التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات الخاصة بالمؤسسة ومتابعة تنفيذها.

16) قسم الموارد البشرية: يعتبر هذا القسم قلب الإدارة وله دور هام بها ويتكون من مصلحتين (مصلحة

تكوين وتطوير الموارد البشرية، مصلحة إدارة الموارد البشرية)، والذي من مهامه ما يلي:

✓ وضع خطط التوظيف والتدريب السنوية، وتحديد قوائم المستفيدين من الحوافز

✓ إعادة تكوين المورد البشري حسب تغيرات ومتطلبات عمل الشركة.

✓ ضمان الكفاية بين كفاءات الحالية والمحتملة للمؤسسة وتطوير الأنشطة.

17) قسم الرقابة الإدارية: تتمثل مهامه هذا القسم في المشاركة في إعداد الميزانية، تنفيذ أنظمة الرقابة الإدارية،

وكذا المساهمة في وضع ومتابعة تنفيذ موازنات الخزينة للجزء الإستثماري.

18) قسم إدارة الصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في المديرية، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، ويعمل على متابعة المؤسسة المتداولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.

19) مركز التواصل: يضمن التواصل بين مديرية التوزيع بقالة والمراكز الأخرى والمتواجدة في الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران والبليدة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

إن عملية تصميم الدراسة الميدانية تتطلب توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كإستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم إستخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيرا قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال إستمارة البحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

أولا: مجتمع الدراسة

حسب المقاربة الميدانية لهذه الدراسة فإن الموضوع يتعلق بواقع الادارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمتها - أي الإدارة الالكترونية- في تحسين جودة الخدمات بذات المؤسسة، وعليه فمجتمع الدراسة هو:

- عمال مؤسسة سونلغاز -قائمة-: عدد العمال بالمؤسسة هو 433 عامل، منهم 88 عاملا من المجموع الكلي للعمالين بالمؤسسة يعملون في الإدارة، حسب مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، أما الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة، فتضم أساسا خمس فئات: فئة رؤساء الأقسام، فئة المحاسبين، فئة المهندسين، والمتصرفين الإداريين وآخرين موزعين كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع العاملين حسب الفئات السوسيو مهنية في سونلغاز

النسبة %	العدد الكلي	الفئة السوسيو مهنية
26.78 %	116	رئيس قسم
32.10 %	139	محاسب
10.85 %	47	مهندس
22.86 %	99	متصرف إداري
7.39 %	32	أخرى
100 %	433	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول السابق أن المؤسسة تشغل ما نسبته 26.78% من رؤساء الأقسام، أي ما يعادل 116 إطار، وما نسبته 32.10% من المحاسبين أي ما يعادل 139 محاسب، ونسبة 10.85% من المهندسين، وهو ما يعادل 47 مهندس، و 22.86% هم متصرفون إداريون، وعددهم 99 متصرف، أما العمال الآخرون فعددهم 32 عامل بنسبة 7.39% من المجموع الكلي للعمال بالمؤسسة.

ثانيا: وصف عينة الدراسة

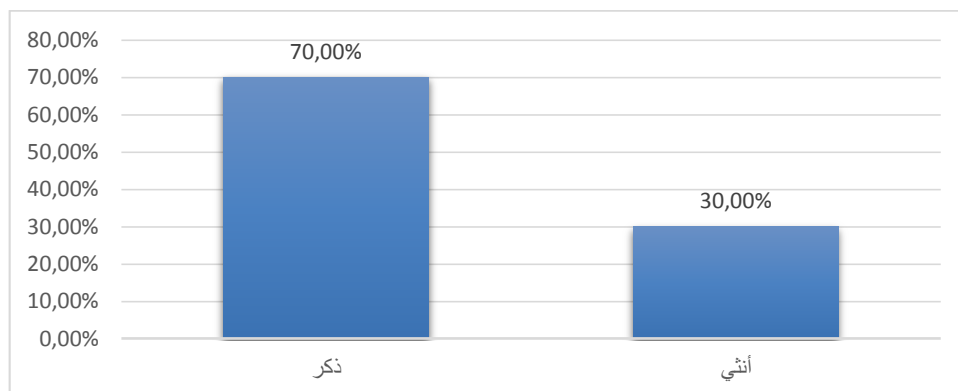
نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الإستمارة، وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة تمثيلية للمجتمع. وذلك كمايلي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
70.00	21	ذكر
30.00	09	أنثي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

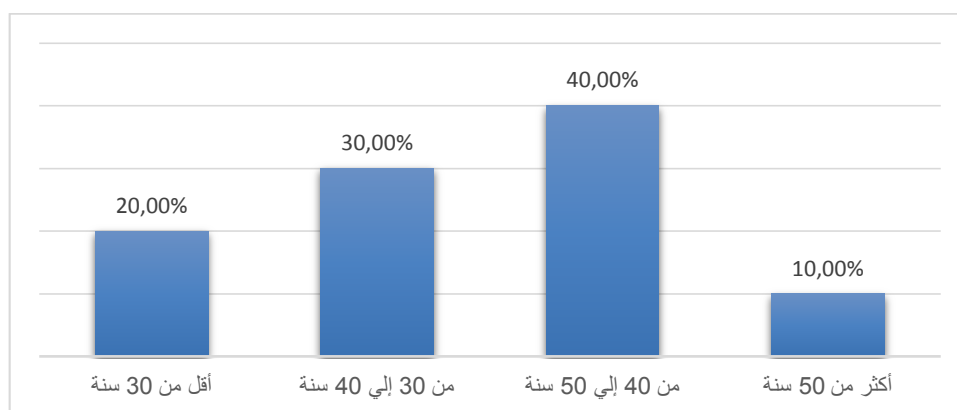
يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن 21 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة و هم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ذكور، بينما 9 عمال يمثلون ما نسبته 30% إناث.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

النسبة	التكرار	السن
20.00	06	أقل من 30 سنة
30.00	09	من 30 إلى 40 سنة
40.00	12	من 40 إلى 50 سنة
10.00	03	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

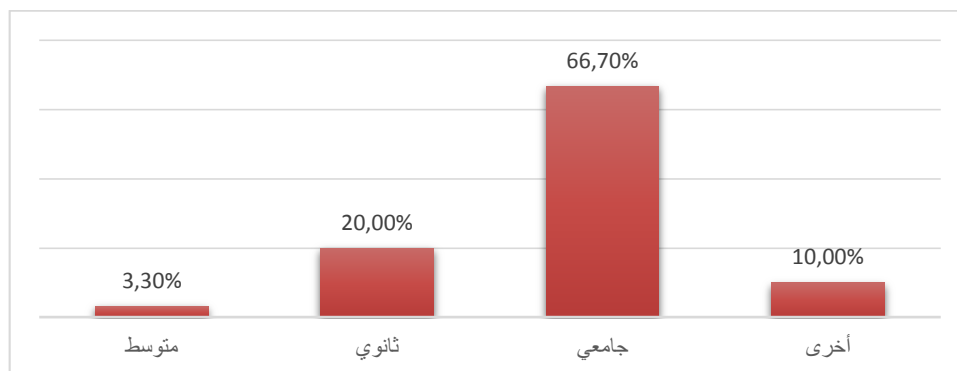
نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تأتي في المرتبة الأولى وهي الفئة الغالبة في الدراسة بنسبة 40% ثم يليهم الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 30% ثم يليهم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 20% ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 10%.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
3.30	01	متوسط
20.00	06	ثانوي
66.70	20	جامعي
10.00	03	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن الفئة جامعي تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 66.70% ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة ثانوي بنسبة 20.00% ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة أخرى بنسبة 10.00% ثم تأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة متوسط بنسبة 3.30%.

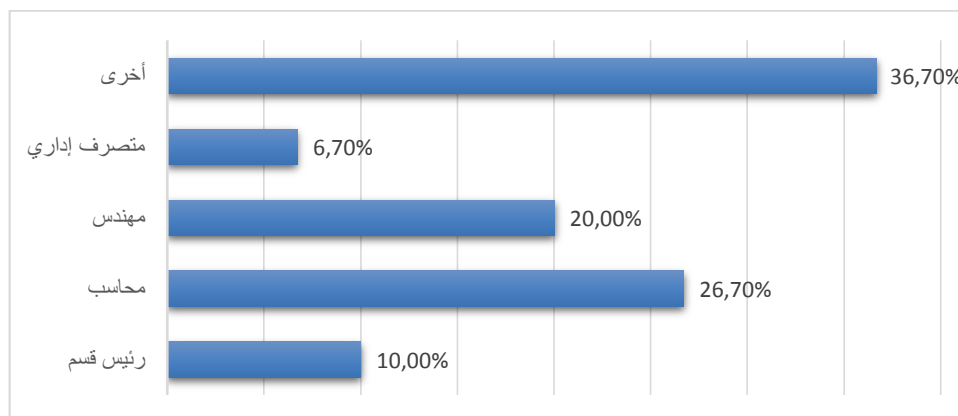
والسبب في ذلك هو أن طبيعة الوظائف بمؤسسة سونلغاز تتطلب إطارات ذات مستوى عالى من التكوين، لذلك نجد أن نسبة الجامعيين والثانويين هي الفئة الأكبر من حيث العدد.

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
10.00	03	رئيس قسم
26.70	08	محاسب
20.00	06	مهندس
6.70	02	متصرف إداري
36.70	11	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

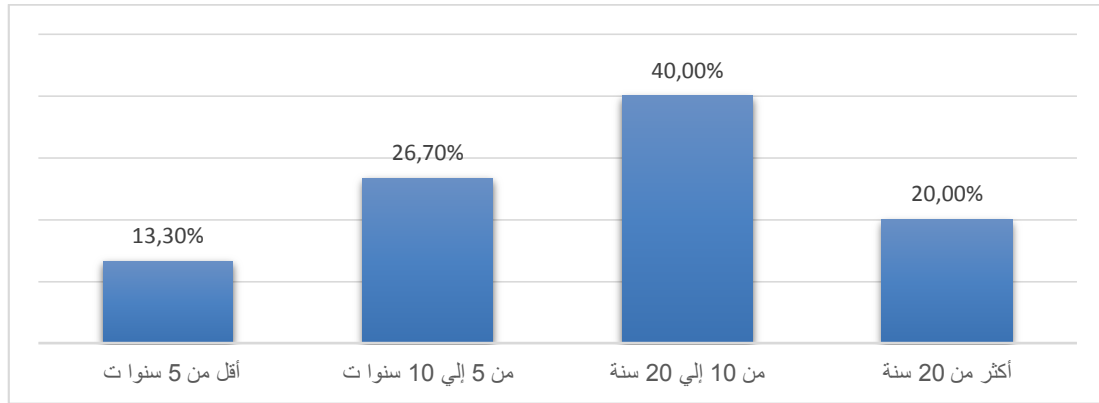
من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن فئة آخر تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 36.70% ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة محاسب بنسبة 26.70% ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة مهندس بنسبة 20.00% ثم تأتي في المرتبة الرابعة فئة رئيس قسم بنسبة 10.00% وفي المرتبة الأخيرة فئة متصرف إداري بنسبة 6.70%.

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
13.30	04	أقل من 5 سنوات
26.70	08	من 5 إلى 10 سنوات
40.00	12	من 10 إلى 20 سنة
20.00	06	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الفئة من 10 إلى 20 سنة تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 40% ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.70% ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 20.00% وفي المرتبة الأخيرة فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 13.30%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: استمارة الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بإستمارة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الإستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، حيث تم إعداد الإستمارة على النحو التالي:

- القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية وتتضمن العناصر التالية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر
- القسم الثاني: شمل علمحورين كما يلي:
 - المحور الأول: العبارات الخاصة بقياس واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز -قالمة-، وتضمنت 20 عبارة.

○ **المحور الثاني:** العبارات التي تقيس مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات مؤسسة سونلغاز -قلمة-، وفيه 10 عبارات.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 30 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20.

- من 4.20 إلى 5.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 (5%) الذي عنده تقبل أو ترفض الفرضيات الصفرية، حيث تقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الدراسة.
- إختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة علاقة الارتباط بين محاور الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبيان.
- اختبار كرمو غروف سمرنوف: لإختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.
- إختباري شيفيه وتوكي وحيد البعد (LSD) لتحديد اتجاه الفروق في حالة وجودها.
- استخدام إختبار ستودنت T-test لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل وإستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الإستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

صدق الدراسة هو مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال مايلي:

1- الصدق الظاهري:

بعد بناء الإستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها، وذلك من خلال عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عدد من المحكمين المختصين، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها، لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله. ثم تم تعديل الأداة بناء على ملاحظاتهم، حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل البعض الآخر، وكذا إعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد العينة، وبالتالي أكثر صدقاً في قياس موضوع الدراسة.

2- صدق الإتساق الداخلي:

إتساق عبارات الإستمارة وصدقها يقصد به مدى إنسجام عبارات الإستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه. وقد جرى التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب "معامل بيرسون" (Pearson Corrélation) بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه SPSS-25 إصدار 25 والجدول التالي يوضح معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	0.707	0.000
02	0.371	0.045
03	0.661	0.000
04	0.718	0.000
05	0.363	0.049
06	0.814	0.000
07	0.583	0.001
08	0.589	0.001

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نجد أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائيا عند مستوي معنوية 5%.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	0.597	0.000
02	0.820	0.000
03	0.624	0.000
04	0.674	0.000
05	0.761	0.000
06	0.607	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نجد أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوي معنوية 5% وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

الجدول رقم (15): معاملات الإرتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث

فقرات المحور	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة
01	0.891	0.000
02	0.858	0.000
03	0.729	0.000
04	0.891	0.000
05	0.885	0.000
06	0.858	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نجد أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور الرابع دالة إحصائيا عند مستوي معنوية 5% وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الرابع

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	0.499	0.000
02	0.735	0.000
03	0.461	0.000
04	0.820	0.000
05	0.586	0.000
06	0.587	0.000

0.000	0.486	07
0.000	0.777	08
0.033	0.390	09
0.000	0.615	10

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نجد أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور الرابع دالة إحصائيا عند مستوي معنوية 5% وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة هو الإتساق في نتائج الأداة. ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية على نفس العينة لتحليل نفس الظاهرة. ولقياس مدى ثبات الإستمارة تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لعينة مكونة من 30، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	08	0.747
المحور الثاني	06	0.770
المحور الثالث	06	0.917
المحور الرابع	10	0.756
الثبات العام للإستبيان	30	0.856

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن معامل الثبات العام لمخاور الدراسة مرتفع حيث بلغت %85.60 لإجمالي فقرات الإستبيان 30 فيما تراوح ثبات المخاور ما بين %75.60 كحد أدنى و%91.70 كحد أقصى، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس دانلي والذي اعتمد 70 % كحد أدنى.

وعليه من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة أي الإستبيان بدرجة مرتفعة وصدق إتساقها الداخلي.

وقد تم تقسيم الإستبيان كما تم الإشارة له سابقا إلى مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (18): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوي	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
	0.79	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسط	0.79	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفع	0.79	من 3.40 إلى 4.19	موافق
	0.80	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

نتائج الثبات والاتساق للإستبيان:

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Analysis Cronbach's Alpha

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha عندما نود قياس ثبات التقديرات التي نحصل عليها من الإختبارات أو الإستبيانات (أو محاورها) التي تقيس موضوعا يفترض تجانس مفرداته.

وبالإضافة إلى معامل "ألفا" يمكن أن يعطيك هذا الإجراء معامل ارتباط كل فقرة مع الفقرات الأخرى وبالإضافة إلى معامل "ألفا" يمكن أن يعطيك هذا الإجراء معامل ارتباط كل فقرة مع الفقرات الأخرى

Corrected item-total correlation وهذه المعاملات مفيدة في مرحلة إعداد الاختبار أو الإستبانة لأنه يمكن حذف أو تعديل أو تبديل الفقرات التي لا ترتبط ارتباطا موجبا معقولا (أي قيمة المعنوية أكبر من 0.05) مع بقية الفقرات أو المحور وهذا يؤدي غلي تحسين معامل الاستبيان للمقياس أو المحور.

- حتى تكون قيمة المعامل مقبولة يجب أن تكون قيمته أكبر من 70 % لقبول ثبات الاستبيان وتعميمه على كامل العينة.

الجدول رقم (19): التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	المستوي
01	تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة تكنولوجيا ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	00	02	01	24	03	0.640	3.93	3	مرتفع
		النسبة %	6.70	3.30	80.00	10.00				
02	تمتلك المؤسسة الشبكة الداخلية والخارجية الخاصة بها لتنفيذ عملياتها اليومية.	00	00	02	25	03	0.414	4.03	1	مرتفع
		النسبة %	0.00	6.70	83.30	10.00				
03	تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الأنترنت في عرض توفير خدماتها.	00	02	01	26	01	0.571	3.87	4	مرتفع
		النسبة %	6.70	3.30	86.70	3.30				
04	تعمل المؤسسة على تطوير البرمجيات المختلفة بغرض توظيف الإدارة الإلكترونية.	00	03	02	22	03	0.747	3.83	6	مرتفع
		النسبة %	10.00	6.70	73.30	10.00				
05	تنفذ المؤسسة النشاطات الأساسية الخاصة بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي - الحاسوب -	00	01	01	25	03	0.525	4.00	2	مرتفع
		النسبة %	3.30	3.30	83.30	10.00				
06	الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع إمكانات التكنولوجيا المتاحة لديها.	00	02	02	24	02	0.629	3.87	5	مرتفع
		النسبة %	6.70	6.70	80.00	6.70				

مرتفع	7	3.83	0.747	03	22	02	03	00	التكرار	تتوفر لدى المؤسسة البدائل المناسبة لتسيير معاملاتها في حالة وقوع عطب في الأنظمة الإلكترونية.	07
				10.00	73.30	6.70	10.00	0.00	النسبة %		
مرتفع	8	3.80	0.761	02	23	03	01	01	التكرار	تمتلك المؤسسة الوسيلة المناسبة لاستعادة البيانات في حالة تلف أو تعطل الحواسيب.	08
				6.70	76.70	10.00	3.30	3.30	النسبة %		
مرتفع		3.89	0.384	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الأول ككل							

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (19) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 02 تمتلك المؤسسة الشبكة الداخلية والخارجية الخاصة بها لتنفيذ عملياتها اليومية. " بانحراف معياري يساوي 0.414 ومتوسط حسابي 4.03 نسبة الإجابات على الفقرة رقم 02 كانت لصالح "موافق".

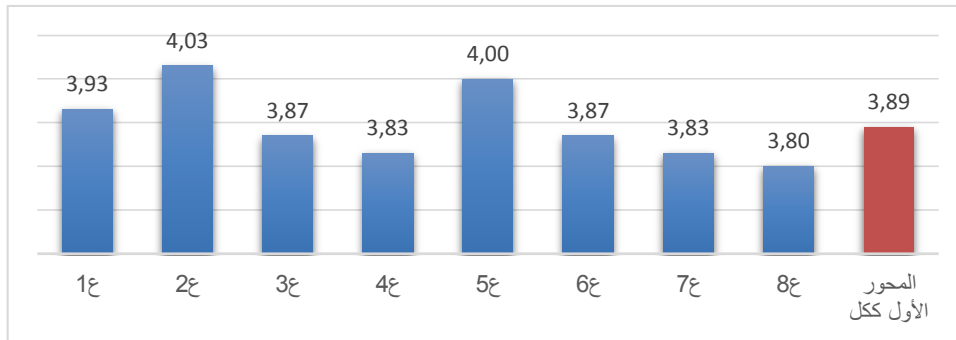
وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم 05 " تنفذ المؤسسة النشاطات الأساسية الخاصة بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي - الحاسوب - بانحراف معياري يساوي 0.525 ومتوسط حسابي 4.00 نسبة الإجابات على الفقرة رقم 05 كانت لصالح "موافق"

كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 01 " تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة تكنولوجيا ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية." بانحراف معياري يساوي 0.64 ومتوسط حسابي 3.93 نسبة الإجابات على الفقرة رقم 05 كانت لصالح "موافق".

أما بالنسبة للمراكز الأخيرة جاءت في المرتبة 08 الفقرة رقم 08 " تمتلك المؤسسة الوسيلة المناسبة لاستعادة البيانات في حالة تلف أو تعطل الحواسيب." بانحراف معياري يساوي 0.761 ومتوسط حسابي 3.80 نسبة الإجابات.

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان للجزء الأول بلغ قيمة 3.89 وانحراف معياري 0.384 وهو ما يقابل المستوي "مرتفع" من نسبة الإجابات كانت لصالح "موافق بشدة".

الشكل رقم (19): متوسطات المحور الأول



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على

الجدول رقم (20): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوس ط	الترتيب	المستوي
01	صعوبة الحصول على وسائط تكنولوجيا المعلومات	00	13	08	08	01	0.923	2.90	3	محايد
		النسبة %	0.00	43.30	26.70	26.70				
02	ضعف الميزانية الخاصة بتكوين الموظفين على تقنيات الإدارة	00	16	04	09	01	0.986	2.83	4	محايد
		النسبة %	0.00	53.30	13.30	30.00				
03	ضعف الوعي أهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية.	02	14	06	07	01	1.022	2.70	5	محايد
		النسبة %	6.70	46.70	20.00	23.30				
04	الخوف من سرية المعلومات في التعاملات الإلكترونية.	00	09	06	12	03	1.022	3.30	2	محايد
		النسبة %	0.00	30.00	20.00	40.00				
05	صعوبة تغيير عادات العملاء نحو التحول الرقمي.	01	10	01	13	05	1.217	3.37	1	محايد
		النسبة %	3.30	33.30	3.30	43.30				

محايد	6	2.50	0.938	00	06	06	15	03	التكرار	غلاء أسعار البرامج الإلكترونية وتحيينها باستمرار.	06
				0.00	20.00	20.00	50.00	10.00	النسبة %		
محايد		2.93	0.697	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الثاني ككل							

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (20) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 05 صعوبة تغيير عادات العملاء نحو التحول الرقمي " بانحراف معياري يساوي 217.1 ومتوسط حسابي 37.3 نسبة الإجابات على الفقرة رقم 05 كانت لصالح " محايد".

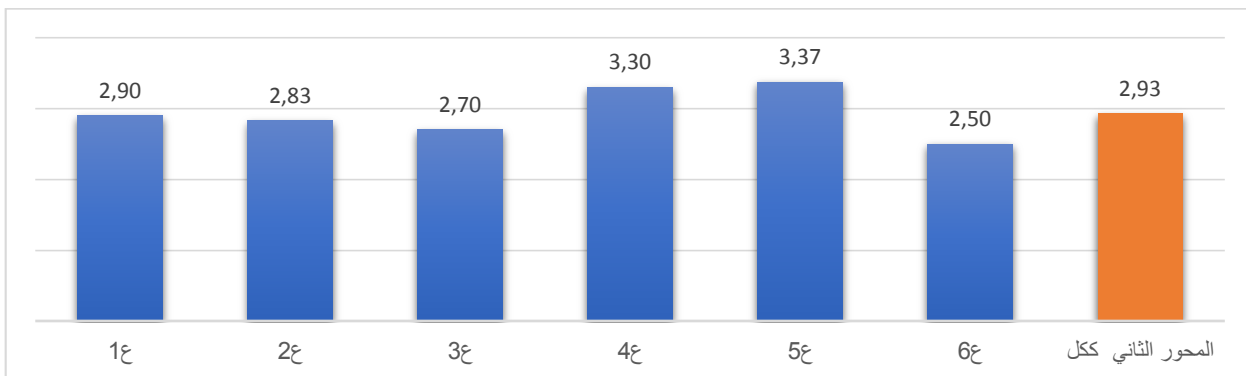
وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم 04 " الخوف من سرية المعلومات في التعاملات الإلكترونية بانحراف معياري يساوي 1.022 و متوسط حسابي 3.30، نسبة الإجابات على الفقرة رقم 04 كانت لصالح " محايد".

كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 01 " صعوبة الحصول على وسائط تكنولوجيا المعلومات." بانحراف معياري يساوي 0.923 و متوسط حسابي 2.90، أما نسبة الإجابات على الفقرة رقم 01 كانت لصالح " محايد".

أما بالنسبة للمراكز الأخيرة جاءت في المرتبة 06 الفقرة رقم 06 " غلاء أسعار البرامج الإلكترونية و تحيينها بإستمرار " بانحراف معياري يساوي 0.938 و متوسط حسابي و 2.50 نسبة الإجابات على الفقرة رقم 06 كانت لصالح " محايد".

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان للجزء الأول بلغ قيمة 2.93 و إنحراف معياري 0.697 وهو ما يقابل المستوي "مرتفع" من نسبة الإجابات كانت لصالح " محايد"

الشكل رقم (20): متوسطات المحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (21): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	المستوي
01	تساعد المؤسسة لتوظيف موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ عملياتها إلكترونياً	01	03	03	18	05	0.971	3.77	5	مرتفع
		النسبة %	3.30	10.00	10.0	60.00	16.70			
02	تعمل المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.	01	03	00	21	05	0.937	3.87	2	مرتفع
		النسبة %	3.30	10.00	0.00	70.00	16.70			
03	تعمل المؤسسة على تبين نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع موظفيها على الإدارة الإلكترونية.	02	03	06	14	05	1.104	3.57	6	مرتفع
		النسبة %	6.70	10.00	20.0	46.70	16.70			
04		01	03	01	20	05	0.950	3.83	3	مرتفع

				16.70	66.70	3.30	10.00	3.30	النسبة %	تسعى المؤسسة لتخصيص ميزانية لاقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي بمختلف مصالحها.	
مرتفع	4	3.80	0.847	03	22	02	02	01	التكرار	تعتمد المؤسسة إلى استعمال خبرات وطنية وأجنبية لتطوير الأعمال الإلكترونية.	05
				10.00	73.30	6.70	6.70	3.30	النسبة %		
مرتفع	1	3.97	0.718	04	23	02	00	01	التكرار	تسعى قيادة المؤسسة لتطوير قناعتها الذاتية بضرورة تحسين وترقية أداؤها الإلكتروني.	06
				13.30	76.70	6.70	0.00	3.30	النسبة %		
مرتفع		3.80	0.781	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الثالث ككل							

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

تضح من خلال الجدول رقم 14 التكرارات و النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 06 " تسعى قيادة المؤسسة لتطوير قناعتها الذاتية بضرورة تحسين وترقية أدائها الإلكتروني " بإنحراف معياري يساوي 0.718 و متوسط حسابي 3.97 نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 05 كانت لصالح "موافق".

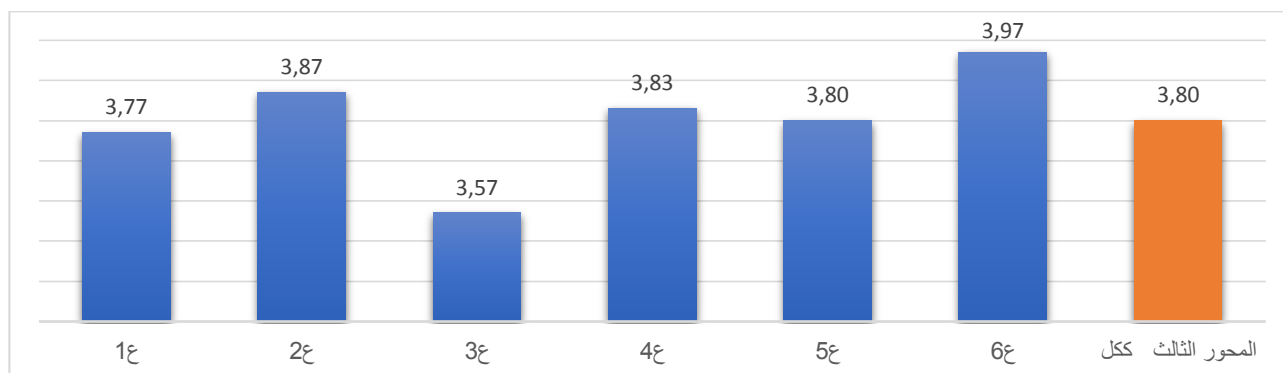
وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم 04 " تعمل المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية " بإنحراف معياري يساوي 0.937 و متوسط حسابي 3.87 نسبة الإجابات على الفقرة رقم 02 كانت لصالح " موافق".

كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 04 " تسعى المؤسسة لتخصيص ميزانية لإقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي بمختلف مصاحلها " بإنحراف معياري يساوي 0.950 و متوسط حسابي 3.83 نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 01 كانت لصالح " موافق".

أما بالنسبة للمراكز الأخيرة جاءت في المرتبة 06 الفقرة رقم 03 " تعمل المؤسسة على تبين نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع موظفيها على الإدارة الإلكترونية " بإنحراف معياري يساوي 1.104 و متوسط حسابي 3.57 نسبة الإجابات على الفقرة رقم 06 كانت لصالح "موافق".

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط المرجح لأوزان للجزء الأول بلغ قيمة 3.80 و إنحراف معياري 0.781 وهو ما يقابل المستوي "مرتفع" من نسبة الإجابات كانت لصالح " موافق".

الشكل رقم (21): متوسطات المحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم(22): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الرابع

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	المستوي
01	تساعد الإدارة الإلكترونية المؤسسة على استمرارية عملها على مدار الساعة، وأداء عملها عن بعد.	00	01	02	25	02	0.521	3.93	2	مرتفع
		النسبة %	0.00	3.30	6.70	83.30				
02	تحاول المؤسسة من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل.	00	01	03	23	03	0.583	3.93	3	مرتفع
		النسبة %	0.00	3.30	10.00	76.70				
03	تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة كفاءة وفعالية المعاملات اليومية.	01	01	04	20	04	0.834	3.83	6	مرتفع
		النسبة %	3.30	3.30	13.30	66.70				
04		00	03	06	16	05	0.858	3.77	10	مرتفع

				16.70	53.30	20.00	10.00	0.00	النسبة %	تساعد الدارة الالكترونية على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة إلى الزبائن.	
مرتفع	5	3.90	0.845	04	23	00	02	01	التكرار	تسعى المؤسسة إلى القضاء على الطوابير من خلال تسريع الخدمة المقدمة إلكترونياً.	05
				13.30	76.70	0.00	6.70	3.30	النسبة %		
مرتفع	8	3.83	0.874	05	18	05	01	01	التكرار	تسعى المؤسسة إلى القضاء على ظاهرة الوساطة بين العمال والمواطنين من خلال تعميم التعامل بالإدارة الإلكترونية.	06
				16.70	60.00	16.70	3.30	3.30	النسبة %		
مرتفع	4	3.93	0.640	04	21	04	01	00	التكرار	تضمن الإدارة الالكترونية للمؤسسة السرعة في استرجاع البيانات والمعلومات وبالتالي السرعة في معالجتها.	07
				13.30	70.00	13.30	3.30	0.00	النسبة %		
مرتفع	7	3.83	0.874	04	21	02	02	01	التكرار	تعمل المؤسسة على زيادة قدرتها على الاحتفاظ بالمعلومات تأمينها من خلال مختلف تطبيقات الإدارة الالكترونية.	08
				13.30	70.00	6.70	6.70	3.30	النسبة %		

مرتفع	1	4.17	0.461	06	23	01	00	00	التكرار	تهدف الإدارة الالكترونية إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الزبون ن.	09
				20.00	76.70	3.30	0.00	0.00	النسبة %		
مرتفع	9	3.80	0.664	03	19	07	01	00	التكرار	تضمن الإدارة الالكترونية الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن التنفيذ.	10
				10.00	63.30	23.30	3.30	0.00	النسبة %		
مرتفع		3.89	0.409	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الرابع ككل							

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم 15 التكرارات و النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الرابع حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 09 "تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الزبون " بإنحراف معياري يساوي 0.461 و متوسط حسابي 4.17 نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 09 كانت لصالح موافق."

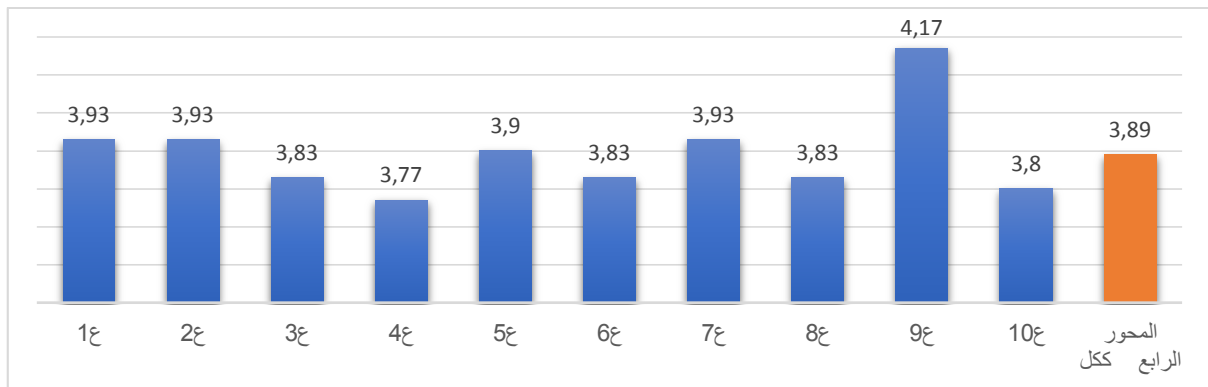
وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم 01 " تساعد الإدارة الإلكترونية المؤسسة على إستمرارية عملها على مدار الساعة، وأداء عمالها عن بعد بإنحراف معياري يساوي 0.521 و متوسط حسابي 3.93 نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 02 كانت لصالح " موافق".

كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 02 " تحاول المؤسسة من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل " بإنحراف معياري يساوي 8.583 و متوسط حسابي 3.93 نسبة الإجابات على الفقرة رقم 02 كانت لصالح " موافق".

أما بالنسبة للمراكز الأخيرة جاءت في المرتبة 10 الفقرة رقم 04 " تساعد الإدارة الإلكترونية على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة إلى الزبائن " بإنحراف معياري يساوي 0.858 و متوسط حسابي 3.77 نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 10 كانت لصالح "موافق".

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط المرجح لأوزان للجزء الأول بلغ قيمة 3.89 و إنحراف معياري 0.409 وهو ما يقابل المستوي "مرتفع" من نسبة الإجابات كانت لصالح " موافق".

الشكل رقم (22): متوسطات المحور الرابع



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

المبحث الثالث: تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

النسبة	التكرار	السن
20.00	06	أقل من 30 سنة
30.00	09	من 30 إلى 40 سنة
40.00	12	من 40 إلى 50 سنة
10.00	03	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ ان الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تأتي في المرتبة الأولى الفئة الغالبة في الدراسة بنسبة 40 ثم يليهم الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 30 ثم يليهم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 20 ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة أكثر من 50 سنة.

2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
70.00	21	ذكر
30.00	09	أنثي
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم 24 أن 21 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة و هم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ذكور، بينما 9 يمثلون ما نسبته 30% إناث.

3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

الجدول (25): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
3.30	01	متوسط
20.00	06	ثانوي
66.70	20	جامعي
10.00	03	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ ان الفئة جامعي تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 66.70% ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة ثانوي بنسبة 20.00% ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة أخرى بنسبة 10.00% ثم تأتي في المرتبة الرابعة و الأخيرة متوسط بنسبة 3.30.

4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

الجدول (26): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
10.00	03	رئيس قسم
26.70	08	محاسب
20.00	06	مهندس
6.70	02	متصرف إداري
36.70	11	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن فئة أخرى تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 36.70% ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة محاسب بنسبة 26.70% ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة مهندس بنسبة 20.00% ثم تأتي في المرتبة الرابعة فئة رئيس قسم بنسبة 10.00% و في المرتبة الأخيرة فئة متصرف إداري بنسبة 6.70%.

5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
13.30	04	أقل من 5 سنوات
26.70	08	من 5 إلى 10 سنوات
40.00	12	من 10 إلى 20 سنة
20.00	06	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ ان فئة من 10 إلى 20 سنة علوم تأتي في المرتبة الاولى بنسبة 40% ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.70% ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة مستوي أكثر من 20 سنة بنسبة 20.00% وفي المرتبة الأخيرة فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 13.30%.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة، وكذا الدور الذي تلعبه الادارة في الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من ذات المؤسسة، كما تهدف كذلك إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين تحسين خدمات مؤسسة سونلغاز، ومدى تباين آراء العينة في المؤسسة حول مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات بتباين خصائصهم الديموغرافية. وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع النتائج. وبما أن الإختبارات التي سوف نستخدمها في إختبار فرضيات الدراسة هي إختبارات معلميه وتشتت توفري التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة فإننا سنقوم أولاً من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذا سنستخدم كل من اختبار كلموغرغروف سمر نوف واختبار شايبرو ويلك للمطابقة.

ولإجراء هذا الاختبار تمت صياغة فرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (28): اختبار كلموغرغروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي

المحور		كلموغرغروف سمرنوف	شايبرو ويلك
1	واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز	0.000	0.002
2	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات مؤسسة سونلغاز	0.161	0.191

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول 28 نلاحظ أن مستوى الدلالة للمحور الأول: واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن بيانات المحور الأول لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ووفقاً لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات تؤول للتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة يبلغ 30 مفردة. أما بالنسبة للمحور الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات مؤسسة سونلغاز نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة مما يعني أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: إختبار العينتين مستقلتين Independent samples T-Test

يستخدم هذا الإختبار لإجراء المقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين وتكون فرضيات الإختبار كالتالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%.

1) المحور الأول: واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز

السؤال: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في استجابات الباحثين حول واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟
الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز ومتغير الجنس.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز ومتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent samples t-test وبعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه كانت النتائج كالتالي:

الجدول (29): نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسط واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز تبعا للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري	قيمة "t"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
ذكر	21	3.95	0.381	1.382	0.178	غير دالة إحصائيا
أنثي	09	3.75	0.369			

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول رقم 29 أن متوسط الذكور بلغ قيمة 3.95 بإ انحراف معياري 0.381 و هو أعلى من متوسط الإناث البالغ 3.75 با انحراف معياري 0.369 كما جاءت نتيجة إختبار "t" 1.382 بقيمة إحتما ليه 0.178 و هي أكبر من 0.05 و عليه نقرر لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز و متغير الجنس.

تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

يهدف تحليل التباين الأحادي إلى التحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات لثلاث مجموعات أو أكثر في متغير واحد. و يتم ذلك من خلال المقارنة بين المتوسطات جميعها في آن واحد بدلا عن إجراء مقارنات ثنائية عن طريق إختبار "t" لأن مثل هذا الإجراء يزيد من إحتمال الخطأ في مثل هذه الحالة.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز و متغير العمر.
- الفرضية الصفرية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز و متغير العمر.

الجدول (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير العمر

الدلالة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
غير دالة إحصائياً	0.891	0.206	0.000	4.00	06	أقل من 30 سنة
			0.373	3.90	09	من 30 إلى 40 سنة
			0.491	3.84	12	من 40 إلى 50 سنة
			0.450	3.87	03	أكثر من 50 سنة

spss المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات

يتضح من بيانات الجدول رقم 30 نتائج تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة "ف" أو fisher 0.206 بقيمة احتمالية 0.891 وهي أكبر من 0.05.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز ومتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز ومتغير المؤهل العلمي.

الجدول (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة العائلية
	0.786	0.355	0.000	4.00	01	متوسط

غير دالة إحصائياً			0.664	3.93	06	ثانوي
			0.313	3.85	20	جامعي
			0.144	4.08	03	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول 31 نتائج تحليل التباين الأحادي و منه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة "ف" أو "0.355 fisher بقيمة احتماليه 0.786 أكبر من 0.05.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز والمسمى الوظيفي.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز والمسمى الوظيفي.

الجدول (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
دالة إحصائياً	0.792	0.422	0.000	4.00	03	رئيس قسم
			0.274	3.95	08	محاسب
			0.367	3.95	06	مهندس
			0.000	4.00	02	متصرف إداري
			0.529	3.77	11	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول 32 نتائج تحليل التباين الأحادي و أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة "ف" أو "0.422 fisher بقيمة احتماليه 0.792 أكبر من 0.05.

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز وسنوات الخبرة.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز وسنوات الخبرة.

الجدول (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
غير دالة إحصائيا	0.811	0.320	0.000	4.00	04	أقل من 5 سنوات
			0.339	3.96	08	من 5 إلى 10 سنوات
			0.355	3.82	12	من 10 إلى 20 سنة
			0.622	3.87	06	أكثر من 20 سنة

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من بيانات الجدول 33 نتائج تحليل التباين الأحادي و منه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز وسنوات الخبرة. حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher 0.320" بقيمة إحصائية 0.811 أكبر من 0.05.

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر.
- **الفرضية البديلة:** يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

الجدول (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير القدرة على التعامل مع

الكمبيوتر

الدلالة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القدرة على التعامل مع الكمبيوتر
غير دالة إحصائياً	0.928	0.075	0.000	4.00	00	منعدمة
			0.000	3.89	02	محدودة
			0.445	3.88	15	متوسطة
			0.351	3.89	13	عالية

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول 34 نتائج تحليل التباين الأحادي و منه نستنتج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر، حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher 0.075" بقيمة إحصائية 0.928 و هي أكبر من 0.05.

2) المحور الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز

السؤال: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات الباحثين حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات ومتغير الجنس.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات ومتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار "t" للعينات المستقلة Independent samples t-

test وبعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه كانت النتائج كالتالي:

الجدول (35): نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسط تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات ومتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
ذكر	21	3.86	0.432	-0.636	0.530	غير دالة إحصائياً
أنثى	09	3.96	0.360			

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من بيانات الجدول 35 أن متوسط الذكور بلغ قيمة 3.86 بانحراف معياري 0.432 وهو أقل من متوسط الإناث البالغ 3.96 بانحراف معياري 0.360 كما جاءت نتيجة اختبار "ت" -0.636 بقيمة إحصائية 0.530 وهي أكبر من 0.05 و عليه نقرر لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات ومتغير الجنس.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز ومتغير العمر.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات ومتغير العمر.

الجدول (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
أقل من 30 سنة	06	3.91	0.560	0.285	0.836	غير دالة إحصائياً
من 30 إلى 40 سنة	09	3.81	0.280			
من 40 إلى 50 سنة	12	3.96	0.453			
أكثر من 50 سنة	03	3.80	0.346			

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من بيانات الجدول 36 نتائج تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة "ف" أو 0.285 fisher بقيمة إحصائية 0.836 وهي أكبر من 0.05

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز ومتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز ومتغير المؤهل العلمي.

الجدول (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
متوسط	01	4.00	0.000	0.180	0.909	غير دالة إحصائياً
ثانوي	06	3.80	0.451			
جامعي	20	3.90	0.424			
أخرى	03	4.00	0.400			

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول 37 نتائج تحليل التباين الأحادي و منه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة "ف" أو 0.180 fisher بقيمة إحصائية 0.909 أكبر من 0.05 .

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز والمسمى الوظيفي.
- لفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز والمسمى الوظيفي.

الجدول (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
رئيس قسم	03	3.76	0.208	0.677	0.615	غير دالة إحصائياً
محاسب	08	4.02	0.380			
مهندس	06	4.01	0.483			
متصرف إداري	02	3.65	0.919			
أخرى	11	3.80	0.356			

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول 38 نتائج تحليل التباين الأحادي و أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher 0.677" بقيمة إحصائية 0.615 أكبر من 0.05.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز والمسمى الوظيفي.
- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز والمسمى الوظيفي.

الجدول (39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
أقل من 5 سنوات	04	3.97	0.694	0.330	0.804	غير دالة إحصائياً
من 5 إلى 10 سنوات	08	3.78	0.304			
من 10 إلى 20 سنة	12	3.95	0.344			
أكثر من 20 سنة	06	3.85	0.504			

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول 39 نتائج تحليل التباين الأحادي و منه نستنتج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز وسنوات الخبرة. حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher 0.330" بقيمة إحصائية 0.804 أكبر من 0.05.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز والمسمى الوظيفي.
- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات سونلغاز والمسمى الوظيفي.

الجدول (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحتمالية
منعدمة	00	0.00	0.000	0.117	0.890	غير دالة إحصائيا
محدودة	02	3.80	0.282			
متوسطة	15	3.92	0.460			
عالية	13	3.86	0.383			

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول 40 نتائج تحليل التباين الأحادي و منه نستنتج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسة سونلغاز والقدرة على التعامل مع الكمبيوتر، حيث جاءت قيمة "ف" أو "fisher 0.117" بقيمة إحصائية 0.890 و هي أكبر من 0.05.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في مؤسسة سونلغاز وبعد تحليل نتائج الاستبيان و إختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي تم وضعها حيث تبين من خلالها أن مؤسسة سونلغاز تمتلك الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إضافة إلى وجود علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز بقلمة و تحسين جودة خدماتها، بإستثناء الفرضية الأخيرة فقد إتضح عدم صحتها إذ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العينة حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين جودة خدمات مؤسسة سونلغاز تعزى إلى متغير الجنس، العمر، والمسمى الوظيفي، سنوات الخبرة و القدرة على التعامل مع الكمبيوتر .



الخاتمة

الخاتمة

أحدثت ثورة المعلومات والاتصال تغييرا جذريا في حياة الشعوب والمجتمعات وأسهمت بشكل كبير في تطوير الأساليب الإدارية بمختلف المؤسسات مما شجع على تحسين وسائل الاتصال الإداري من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون، مما أدى إلى ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية لاختصار الوقت والجهد، إذ أصبح من الضروري اعتماد أسلوب الإدارة الإلكترونية من طرف المؤسسات الخدمية لتقديم أحسن الخدمات.

تعد المؤسسة الجزائرية باختلاف أنواعها وتعدد أنشطتها من بين المنظمات التي تمارس نشاطها في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر وبالتالي هذه الظروف فرضت على المؤسسات التركيز على تحسين جودة خدماتها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز ولاية قلمة باعتبارها من بين المؤسسات التي تعتمد على أسلوب الإدارة الإلكترونية، فهي لطالما اهتمت بتقديم وإيصال خدماتها لزبائنها بأقصى سرعة و بأقل تكلفة .

وبعد القيام بالدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات التي تم تجميعها من ميدان الدراسة لاختيار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة في تحسين جودة الخدمات، من خلال إعطاء المؤسسات قوة وتعزيز ثققتها وتمكينها من مواكبة التطور الحاصل في جميع المجالات.

نتائج الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن إدراج نتائج الدراسة على النحو التالي:

النتائج النظرية للدراسة:

- ✓ الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الفكر يستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات لإنجاز الأعمال الإدارية إلكترونيا، لتحقيق أهداف الإدارة بأقل حد من الورق.
- ✓ إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ضرورة حتمية لمواكبة التطورات الحاصلة في العصر الحالي، لكن هناك جملة من المعوقات التي قد تحول دون تطبيقها.
- ✓ الخدمات الإلكترونية تشكل جزءا أساسيا من التطور التكنولوجي، والتحول الرقمي، وتلعب دورا حيويا في تحسين جودة خدمات المؤسسة وتحقيق رضا العملاء.

الخاتمة

- ✓ تقييم جودة الخدمة الإلكترونية يعتمد على المدخل الأكثر شيوعاً وهو المدخل الذي يركز على حكم الزبون.
- ✓ تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة، وذلك من خلال تقديم الخدمات بطرق ووسائل إلكترونية، حيث استطاعت إلغاء حاجز المكان والزمان من خلال البقاء على اتصال مع زبائننا على الدوام.
- ✓ جودة الخدمات التي توفرها الإدارة الإلكترونية تعتبر عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات.

النتائج التطبيقية للدراسة:

- ✓ من خلال تحليل ودراسة البيانات الشخصية والوظيفية تبين وجود تنوع في المجال العمري في أفراد العينة مع عامل الخبرة في المؤسسة محل الدراسة كما أنها تعتمد على كفاءات متنوعة في تقلد مناصب المسؤولية مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.
- ✓ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول إمكانيات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز مرتفعة، مما يشير إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية باستخدام تقنيات حديثة على مستوى المؤسسة.
- ✓ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات بمؤسسة سونلغاز مرتفعة، حيث تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بجودة عالية مما يبعث الثقة في نفوس العملاء.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة خدمات مؤسسة سونلغاز ومتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة فيشر 0.180 بقيمة احتمالية 0.909.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة خدمات مؤسسة سونلغاز ومتغير المسمى الوظيفي حيث جاءت قيمة فيشر 0.677 بقيمة احتمالية 0.615.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة خدمات مؤسسة سونلغاز ومتغير سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة فيشر 0.330 بقيمة احتمالية 0.804.

الخاتمة

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة خدمات مؤسسة سونلغاز ومتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر حيث جاءت قيمة فيشر 0.117 بقيمة احتمالية 0.890.

الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال ما جاء في هذه الدراسة، وكذا النتائج المتوصل إليها، نقوم بتقديم بعض الاقتراحات كالآتي:
- ✓ ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لدمج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات خاصة ذات الطابع الخدماتي.
 - ✓ زيادة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية فهي الأداة الأساسية لتحسين جودة الخدمات.
 - ✓ ضرورة القيام بدورات تكوينية وتدريبية للعاملين داخل المؤسسة للإلمام بكل ما هو جديد في مجال الاتصالات والإعلام، وتكنولوجيا المعلومات والمعرفة.
 - ✓ ضرورة نشر ثقافة الوعي التكنولوجي بين المواطنين، وتوفير الأمن لاستخدام هذه التكنولوجيا.
 - ✓ يجب توفير أجهزة ومعدات وبرامج وقواعد بيانات ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديثها باستمرار من أجل مواكبة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - ✓ تعميم التعامل بالإدارة الإلكترونية على كافة مصالح المؤسسة من أجل توحيد الأنظمة الإدارية وتسهيل التعاملات بين المصالح وتسريع المهام الإدارية والخدمات الإنتاجية.

أفاق الدراسة: نترح بعض الدراسات المكتملة لهذه الدراسة المتمثلة في:

- ✓ تفعيل الأمن المعلوماتي في ظل الإدارة الإلكتروني.
- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في جذب الاستثمار الاجنبي.



قائمة المراجع

الكتب:

1. أبو هاشم عمر أحمد الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية مدخل غلى الإدارة التعليمية الحديثة"، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
2. الأحبابي نبراس محمد جاسم، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
3. حجيم الطائي يوسف وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الخدمية والإنتاجية"، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
4. حسن الصرن رعد، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، 2007.
5. حسن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية المفاهيم-الخصائص-المتطلبات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
6. حمود خضير كاظم، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
7. خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
8. الخالدي محمد محمود، "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2007.
9. خطاب رفيدة، إدارة الأعمال الإلكترونية، دار أمجد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
10. الدرادكة مؤمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الثانية، 2015.
11. راکز علي محمود، غسان الطالب، "الإدارة الإلكترونية و التسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة"، دار إيازوري للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
12. سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار إيازوري للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص.24
13. السلمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار الوائل للنشر و التوزيع، الطبعة، 2008.

14. السيد طایل مصطفى كمال، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
15. الصيرفي محمد "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
16. الصيرفي محمد عبد الفتاح، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
17. الطائي حميد عبد النبي، بشير عباس العلق، "تسويق الخدمات"، دار إلزابوري للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
18. الطائي رعد عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة"، دار إلزابوري للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
19. عاطف زاهر عبد الرحيم، "تسويق الخدمات"، دار الراية للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2011.
20. العاني مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، "العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2008.
21. كافي مصطفى يوسف، "الإدارة الإلكترونية"، دار ورسلان للنشر و التوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2011.
22. محمد ديري زاهد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البتكار للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
23. محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص52.
24. الحياوي قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات و تطبيقات"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
25. مصطفى كولار و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019.
26. منصور إياد شوكت، "إدارة خدمة العملاء"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2008.
27. المؤذن محمد صالح، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الرابعة، 2011.
28. نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.

29. نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
30. النعيمي محمد عبد العال، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة SIX SIGMA"، دار إثراء للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2008.
31. الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود، "المعرفة و الادارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة"، دار الصفاء و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2011.

الرسائل الجامعية:

1. بكوش كريمة، "تحقيق رضا الزبون الخارجي من خلال الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة ترافل للحليب و مشتقاته بالبليدة"، رسالة ماجستير، كلية اللوم الإقتصادية و التجاريو و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.
2. بن قيراط و داد، "دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمات_دراسة مقارنة_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ابراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 3، الجزائر، 2018.
3. بورويبة عزيز، "رأس المال الفكري ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية_دراسة حالة مجموعة مؤسسات صحية عمومية_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، الجزائر، 2022.
4. بوعكاز عامر، "تطبيق الإدارة الالكترونية كإليه لتحسين جودة الخدمات المصرفية(دراسة ميدانية)"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2020.
5. التاج مزيان، "الرضا الوظيفي و أبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية قياس و تقييم الخدمات في المركز الإستشفائي الجامعي و مستشفى الأم و الطفل"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.

6. حسن الحلبي مؤمن عبد السميع، " جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين-دراسة حالة على برنامج برق بلس-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016.
7. حسين حافظ حيدر، " أبعاد الجودة و تطوير المنتج و تأثيرهما في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية من خلال الدور الوسيط للممارسات سلسلة التجهيز-دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2020.
8. رحمانى سناء، " دور الادارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
9. شيلي إلهام، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020.
10. عشور عبد الكريم، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر-"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
11. قادة دليلة " الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالو وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في الجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
12. لعراف مفتاح، " التسويق الالكتروني كمدخل لتحسين جودة الخدمة في قطاع الاتصالات-دراسة حالة قطاع الاتصالات المحمولة-"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2021.
13. محمد حسين إيمان محمود، " قياس جودة الخدمات الإلكترونية باستخدام مدخل الفجوات دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية-"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

14. محمد سعد الله نور محي الدين، "جودة الخدمات و أثرها في تحقيق رضا الزبائن_دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار و التنمية الإجتماعية_"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة شندي، السودان.
15. محمد سعد الله نور محي الدين، "جودة الخدمات و أثرها في تحقيق رضا الزبائن_دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار و التنمية الإجتماعية_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة شندي، السودان.
16. هدار رانية، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحققة و العلوم السياسية، جامعة باتنة2، الجزائر، 2018.

المقالات:

1. بن أعراب محمد، "تجربة الادارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد الامين دبابغين سطيف، الجزائر، العدد19، 2014.
2. بن شيخ عبد الوهاب، طوال هيبية، "أثر جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون -دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المنيعه-"، مجلة الجزائرية للإقتصاد و الادارة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 15، 2021.
3. بن يامين خالد، "الإدارة الالكترونية و اثرها في تحسين جودة الخدمة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز)، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر العددالثاني، 2020.
4. بوراس نادية، بوعشة مبارك، "تحسين الخدمات الالكترونية بالاعتماد على معايير الجودة"، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، العدد13، 2018.
5. جواد بان قاسم، "أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا متلقي الخدمة دراسة تطبيقية في الهيئة العراقية للحاسبات و المعلوماتية"، مجلة كلية التربية الاساسية، العراق، 2016.

6. الجوهرى عصام محمد، عبد العزيز ريهام أنسي، "أثر الثقافة التسويقية على جودة الخدمة الإلكترونية- دراسة مقارنة بين شركات تكنولوجيا المعلومات الأجنبية والمحلية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات و اتخاذ القرارات التابع لمجلس الوزراء، مصر، العدد الثالث، 2023.
7. حسن الصرن رعد، "تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى مستوى العالمي دراسة نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد6، 2004.
8. راجحي بو عبد الله، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومي: التجربة الجزائرية نموذجاً، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسيمسيت، الجزائر، العدد الأول، 2020.
9. زرزار العياشي، "الإدارة الإلكترونية نظرة جديدة لإدارة المنظمات"، مجلة الحقيقة، جامعة 8 اوت 1955سكيكدة، الجزائر، العدد 33.
10. طواهر عبد الجليل، الهواري جمال، "محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس NetQual دراسة حالة موقع ويب لمؤسسة بريد الجزائر"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العددالثاني، فيفري2013.
11. عبدالله اللحاح احمد احمد و آخرون، "دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم الاداء المؤسسي المستدام- دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، مصر، العدد الأول، 2024.
12. علاوي عبد الفتاح، الهمامي ناصر، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية" مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية، العدد6، 2018.
13. غياد كريمة، "أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق رضا الزبائن -دراسة على عينة من الزبائن مؤسسة بريد الجزائر-"، مجلة دراسات و أبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد 02، 2021.
14. قعيد ابراهيم، بنين بغداد، "الإدارة الإلكترونية مفاهيم اساسية ومتطلبات التطبيق (قراءة في بعض الدراسات السابقة)"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الثاني، 2018.
15. قنطري زولبخة، بوباكور خالد، "جودة الخدمات: حول بعض المفاهيم"، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد الأول، 2011.

16. موفق ميمون وآخرون، "أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات الإلكترونية لدى بنك **Badr** وكالة سعيدة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة"، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 05، 2017.
17. سعودي نادية، "قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة المسيلة_"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، العدد الثاني، 2023.

الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز _ مديرية التوزيع بقلمة_

DU
SIÈGE DES DIRECTIONS DE
DISTRIBUTION SUITE ADAPTATION ET
HARMONISATION



Le présent document porte sur la macrostructure des Directions de distribution définitive suite adaptation de l'organisation en application des dernières décisions du réseau central, présent lors des différents comités (CES, comité permanent d'harmonisation et de réaménagement des organisations des sociétés et le CEG). Il convient de rappeler que l'organisation de la Direction de distribution a déjà fait l'objet de l'évolution qui intègre les activités transférées à savoir l'Approvisionnement, la Maintenance, la Qualification - Développement et les expertises, la Reprographie et la correspondance. A noter aussi qu'à la suite de cette résolution plusieurs réunions ont été tenues au réseau central et qui se résument comme suit :

- Comité Exécutif Société (CES) du 16/04/2022
- Comité permanent d'harmonisation et de réaménagement des organisations des sociétés du groupe lors de la réunion du 26/04/2022
- Comité Exécutif Groupe (CEG) lors de la réunion du 27/04/2022
- Comité Exécutif Groupe du 28/04/2022
- Résolution C.A N° 45/2022 portant organisation de la société.

En ce sens, le schéma organisationnel retenu a engendré les changements ci-après :

- La création d'un nouveau département issu de la fusion d'une division et de 02 services.
- Le changement de désignation de « Service Reporting » en « Service Audit et Suivi ».
- Le changement de désignation de la « Division Moyens généraux » en « Division des Activités Générales ».

EVOLUTION DE LA MACROSTRUCTURE DE LA DIRECTION DE DISTRIBUTION DEFINITIVE

ORGANISATION ACTUELLE DE LA DD



ORGANISATION PROJÉTÉE DE LA DD



الملحق رقم (02): الإستهبان

استمارة الاستهبان

جامعة 08 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

إختصاص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز _قالة_

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة.....أما بعد

أضع بين أيديكم استهبان دراسة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز بقالة"، والتي تدخل ضمن تحضير نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، إختصاص إقتصاد وتسيير مؤسسات، وذلك بهدف استطلاع رأيكم حول الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة سونلغاز.

راجين ومتمنين الإجابة عن فقراته جميعا بوضع علامة (x) في المكان الذي يعكس آراءكم، ونود إعلامكم بأن هذه المعلومات ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان، وأن البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي لا غير.

شاكرين تعاونكم معنا، مع فائق الإحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

المتغير	الفئة	الإجابة
العمر	أقل من 30 سنة	
	من 30 إلى 40 سنة	
	من 40 إلى 50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
الجنس	ذكر	
	أنثى	
المؤهل العلمي	متوسط	
	ثانوي	
	جامعي	
	أخرى	
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	
	محاسب	
	مهندس	
	متصرف إداري	
	أخرى	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 10 إلى 20 سنة	
	أكثر من 20 سنة	
القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	منعدمة	
	محدودة	
	متوسطة	
	عالية	

المحور الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز

الرقم	إمكانيات الادارة الالكترونية في المؤسسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة تكنولوجيا وملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
02	تمتلك المؤسسة الشبكة الداخلية والخارجية الخاصة بها لتنفيذ عملياتها اليومية.					
03	تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير خدماتها.					
04	تعمل المؤسسة على تطوير البرمجيات المختلفة بغرض توظيف الإدارة الإلكترونية.					
05	تنفذ المؤسسة النشاطات الأساسية الخاصة بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي - الحاسوب -					
06	الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لديها.					
07	تتوفر لدى المؤسسة البدائل المناسبة لتسيير معاملاتها في حالة وقوع عطب في الأنظمة الإلكترونية.					
08	تمتلك المؤسسة الوسيلة المناسبة لاستعادة البيانات في حالة تلف أو تعطل الحواسيب.					
	عوائق تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	صعوبة الحصول على وسائل تكنولوجيا المعلومات.					
02	ضعف الميزانية الخاصة بتكوين الموظفين على تقنيات الادارة الالكترونية.					
03	ضعف الوعي بأهمية وجدوى الادارة الالكترونية.					

الملاحق

					04	الخوف من سرية المعلومات في التعاملات الإلكترونية.
					05	صعوبة تغيير عادات العملاء نحو التحول الرقمي.
					06	غلاء أسعار البرامج الإلكترونية وتحويلها باستمرار.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	آفاق المؤسسة في مجال الإدارة الإلكترونية	
					01	تسعى المؤسسة لتوظيف موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ عملياتها إلكترونياً.
					02	تعمل المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
					03	تعمل المؤسسة على تبني نظام تحفيزي مادي ومعنوي لتشجيع موظفيها على الإدارة الإلكترونية.
					04	تسعى المؤسسة لتخصيص ميزانية لاقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي بمختلف مصالحها.
					05	تعتمد المؤسسة إلى استعمال خبرات وطنية وأجنبية لتطوير الأعمال الإلكترونية.
					06	تسعى قيادة المؤسسة لتطوير قناعاتها الذاتية بضرورة تحسين وترقية أدائها الإلكتروني.

الملاحق

المحور الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة خدمات مؤسسو سونلغاز

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تساعد الادارة الالكترونية المؤسسة على استمرارية عملها على مدار الساعة، وأداء عمالها له عن بعد.					
02	تحاول المؤسسة من خلال تطبيقات الادارة الالكترونية تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل.					
03	تعمل الادارة الالكترونية على زيادة كفاءة وفعالية المعاملات اليومية.					
04	تساعد الادارة الالكترونية على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة إلى الزبائن.					
05	تسعى المؤسسة إلى القضاء على الطوابير من خلال تسريع الخدمة المقدمة الكترونيا.					
06	تسعى المؤسسة إلى القضاء على ظاهرة الوساطة بين العاملين والمواطنين من خلال تعميم التعامل بالإدارة الالكترونية.					
07	تضمن الادارة الالكترونية للمؤسسة السرعة في استرجاع البيانات والمعلومات وبالتالي السرعة في معالجتها.					
08	تعمل المؤسسة على زيادة قدرتها على الاحتفاظ بالمعلومات وتأمينها من خلال مختلف تطبيقات الادارة الالكترونية.					
09	تهدف الادارة الالكترونية إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الزبون.					
10	تضمن الادارة الالكترونية الانجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن التنفيذ.					

الملحق رقم (03): نتائج الدراسة الإحصائية للإستبيان

		m1
m1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة تكنولوجيا ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تمتلك المؤسسة الشبكة الداخلية والخارجية الخاصة بها لتنفيذ عملياتها اليومية.	Pearson Correlation	.371
	Sig. (2-tailed)	.045
	N	30
تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الإنترنت في عرض توفير خدماتها.	Pearson Correlation	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تعمل المؤسسة على تطوير البرمجيات المختلفة بغرض توظيف الإدارة الإلكترونية.	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تنفذ المؤسسة النشاطات الأساسية الخاصة بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي - الحاسوب -	Pearson Correlation	.363*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	30
الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة تناسب مع إمكانيات التكنولوجيا المتاحة لديها.	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
	Pearson Correlation	.583**

الملاحق

تتوفر لدى المؤسسة البدائل المناسبة لتسيير معاملاتها في حالة وقوع عطب في الأنظمة الإلكترونية.	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
تمتلك المؤسسة الوسيلة المناسبة لاستعادة البيانات في حالة تلف أو تعطل الحواسيب الإلكترونية.	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30

		m2
صعوبة الحصول على وسائط تكنولوجيا المعلومات	Pearson Correlation	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
ضعف الميزانية الخاصة بتكوين الموظفين على تقنيات الإدارة	Pearson Correlation	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
ضعف الوعي على أهمية جدوى الإدارة الإلكترونية.	Pearson Correlation	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
الخوف من سرية المعلومات في التعاملات الإلكترونية.	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
صعوبة تغيير عادات العملاء نحو التحول الرقمي.	Pearson Correlation	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
غلاء أسعار البرامج الإلكترونية وتحديثها.	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

الملاحق

m2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

		m4
m4	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
تساعد الإدارة الإلكترونية المؤسسة على استمرارية عملها على مدار الساعة، وأداء أعمالها عن بعد.	Pearson Correlation	.499**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	30
تحاول المؤسسة من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل.	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة كفاءة وفعالية المعاملات اليومية.	Pearson Correlation	.461*
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	30
تساعد الإدارة الإلكترونية على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة إلى الزبائن.	Pearson Correlation	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تسعى المؤسسة إلى القضاء على الطوابير من خلال تسريع الخدمة المقدمة إلكترونياً.	Pearson Correlation	.586**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
تسعى المؤسسة إلى القضاء على ظاهرة الوساطة بين العمال والمواطنين من خلال تعميم التعامل بالإدارة الإلكترونية.	Pearson Correlation	.587
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

الملاحق

تضمن الإدارة الإلكترونية للمؤسسة السرعة في استرجاع البيانات والمعلومات وبالتالي السرعة في معالجتها.	Pearson Correlation	.486**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
تعمل المؤسسة على زيادة قدرتها على الاحتفاظ بالمعلومات تأمينها من خلال مختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الزبون.	Pearson Correlation	.390*
	Sig. (2-tailed)	.033
	N	30
تضمن الإدارة الإلكترونية الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن التنفيذ.	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.747	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.770	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.917	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.756	10

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.856	30

Statistics							
		العمر	الجنس	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة	القدرة على التعامل مع الكمبيوتر
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	20.0	20.0	20.0
	من 30 إلى 40 سنة	9	30.0	30.0	50.0
	من 40 إلى 50 سنة	12	40.0	40.0	90.0
	أكثر من 50 سنة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	9	30.0	30.0	30.0
	ذكر	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	1	3.3	3.3	3.3
	ثانوي	6	20.0	20.0	23.3
	جامعي	20	66.7	66.7	90.0
	أخرى	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	3	10.0	10.0	10.0
	محاسب	8	26.7	26.7	36.7
	مهندس	6	20.0	20.0	56.7
	متصرف إداري	2	6.7	6.7	63.3
	أخرى	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	13.3	13.3	13.3
	من 5 إلى 10 سنوات	8	26.7	26.7	40.0
	من 10 إلى 20 سنة	12	40.0	40.0	80.0
	أكثر من 20 سنة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محدودة	2	6.7	6.7	6.7
	متوسطة	15	50.0	50.0	56.7
	عالية	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة تكنولوجيا ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	30	2	5	3.93	.640
تمتلك المؤسسة الشبكة الداخلية والخارجية الخاصة بها لتنفيذ عملياتها اليومية.	30	3	5	4.03	.414
تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الأنترنت في عرض توفير خدماتها.	30	2	5	3.87	.571
تعمل المؤسسة على تطوير البرمجيات المختلفة بغرض توظيف الإدارة الإلكترونية.	30	2	5	3.83	.747
تنفذ المؤسسة النشاطات الأساسية الخاصة بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي - الحاسوب	30	2	5	4.00	.525
الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع إمكانيات التكنولوجيا المتاحة لديها.	30	2	5	3.87	.629
تتوفر لدى المؤسسة البدائل المناسبة لتسيير معاملاتها في حالة وقوع عطب في الأنظمة الإلكترونية.	30	2	5	3.83	.747
تمتلك المؤسسة الوسيلة المناسبة لاستعادة البيانات في حالة تلف أو تعطل الحواسيب.	30	1	5	3.80	.761
m1	30	2.63	4.50	3.8958	.38434
Valid N (listwise)	30				

تمتلك المؤسسة أجهزة متطورة تكنولوجيا ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	1	3.3	3.3	10.0
	موافق	24	80.0	80.0	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تمتلك المؤسسة الشبكة الداخلية والخارجية الخاصة بها لتنفيذ عملياتها اليومية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	25	83.3	83.3	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الأنترنت في عرض توفير خدماتها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	1	3.3	3.3	10.0
	موافق	26	86.7	86.7	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تطوير البرمجيات المختلفة بغرض توفير الإدارة الإلكترونية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	2	6.7	6.7	16.7
	موافق	22	73.3	73.3	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

- تنفذ المؤسسة النشاطات الأساسية الخاصة بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي - الحاسوب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	1	3.3	3.3	6.7
	موافق	25	83.3	83.3	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع إمكانيات التكنولوجيا المتاحة لديها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	2	6.7	6.7	13.3
	موافق	24	80.0	80.0	93.3
	موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تتوفر لدى المؤسسة البدائل المناسبة لتسيير معاملاتها في حالة وقوع عطب في الأنظمة الإلكترونية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	2	6.7	6.7	16.7
	موافق	22	73.3	73.3	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة الوسيلة المناسبة لاستعادة البيانات في حالة تلف أو تعطل الحواسيب.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	1	3.3	3.3	6.7
	محايد	3	10.0	10.0	16.7
	موافق	23	76.7	76.7	93.3
	موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
صعوبة الحصول على وسائط تكنولوجيا المعلومات	30	2	5	2.90	.923
ضعف الميزانية الخاصة بتكوين الموظفين على تقنيات الإدارة	30	2	5	2.83	.986
ضعف الوعي على أهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية.	30	1	5	2.70	1.022
الخوف من سرية المعلومات في التعاملات الإلكترونية.	30	2	5	3.30	1.022
صعوبة تغيير عادات العملاء نحو التحول الرقمي.	30	1	5	3.37	1.217
غلاء أسعار البرامج الإلكترونية وتحسينها باستمرار.	30	1	4	2.50	.938
m2	30	1.83	4.67	2.9333	.69701
Valid N (listwise)	30				

صعوبة الحصول على وسائط تكنولوجيا المعلومات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	43.3	43.3	43.3
	محايد	8	26.7	26.7	70.0
	موافق	8	26.7	26.7	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ضعف الميزانية الخاصة بتكوين الموظفين على تقنيات الإدارة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	53.3	53.3	53.3
	محايد	4	13.3	13.3	66.7
	موافق	9	30.0	30.0	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ضعف الوعي على أهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	14	46.7	46.7	53.3
	محايد	6	20.0	20.0	73.3
	موافق	7	23.3	23.3	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الخوف من سرية المعلومات في التعاملات الإلكترونية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	30.0	30.0	30.0
	محايد	6	20.0	20.0	50.0
	موافق	12	40.0	40.0	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

صعوبة تغيير عادات العملاء نحو التحول الرقمي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	10	33.3	33.3	36.7
	محايد	1	3.3	3.3	40.0
	موافق	13	43.3	43.3	83.3
	موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

غلاء أسعار البرامج الإلكترونية وتحسينها باستمرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	15	50.0	50.0	60.0
	محايد	6	20.0	20.0	80.0
	موافق	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تساعد الإدارة الإلكترونية المؤسسة على استمرارية عملها على مدار الساعة، وأداء عملها عن بعد.	30	2	5	3.93	.521
تحاول المؤسسة من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية تجاوز البيروقراطية، والقضاء على تعقيدات العمل.	30	2	5	3.93	.583
تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة كفاءة وفعالية المعاملات اليومية.	30	1	5	3.83	.834
تساعد الإدارة الإلكترونية على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة إلى الزبائن.	30	2	5	3.77	.858
تسعى المؤسسة إلى القضاء على الطوابير من خلال تسريع الخدمة المقدمة إلكترونياً.	30	1	5	3.90	.845
تسعى المؤسسة إلى القضاء على ظاهرة الوساطة بين العمال والمواطنين من خلال تعميم التعامل بالإدارة الإلكترونية.	30	1	5	3.83	.874
تضمن الإدارة الإلكترونية للمؤسسة السرعة في استرجاع البيانات والمعلومات وبالتالي السرعة في معالجتها.	30	2	5	3.93	.640

الملاحق

تعمل المؤسسة على زيادة قدرتها على الاحتفاظ بالمعلومات تأمينها من خلال مختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	30	1	5	3.83	.874
تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الزبون.	30	3	5	4.17	.461
تضمن الإدارة الإلكترونية الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن التنفيذ.	30	2	5	3.80	.664
m4	30	2.90	4.90	3.8933	.40932
Valid N (listwise)	30				

تساعد الإدارة الإلكترونية المؤسسة على استمرارية عملها على مدار الساعة، وأداء عملها عن بعد.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	2	6.7	6.7	10.0
	موافق	25	83.3	83.3	93.3
	موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تحاول المؤسسة من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية تجاوز البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	3	10.0	10.0	13.3
	موافق	23	76.7	76.7	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة كفاءة وفعالية المعاملات اليومية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	1	3.3	3.3	6.7
	محايد	4	13.3	13.3	20.0
	موافق	20	66.7	66.7	86.7
	موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تساعد الإدارة الإلكترونية على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة إلى الزبائن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	6	20.0	20.0	30.0
	موافق	16	53.3	53.3	83.3
	موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى القضاء على الطوابير من خلال تسريع الخدمة المقدمة إلكترونياً					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
	موافق	23	76.7	76.7	86.7
	موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى القضاء على ظاهرة الوساطة بين العمال والمواطنين من خلال تعميم التعامل بالإدارة الإلكترونية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	1	3.3	3.3	6.7
	محايد	5	16.7	16.7	23.3
	موافق	18	60.0	60.0	83.3
	موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تضمن الإدارة الإلكترونية للمؤسسة السرعة في استرجاع البيانات والمعلومات وبالتالي السرعة في معالجتها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	4	13.3	13.3	16.7
	موافق	21	70.0	70.0	86.7
	موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

تعمل المؤسسة على زيادة قدرتها على الاحتفاظ بالمعلومات تأمينها من خلال مختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
	محايد	2	6.7	6.7	16.7
	موافق	21	70.0	70.0	86.7
	موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الزبون.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3.3	3.3	3.3
	موافق	23	76.7	76.7	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تضمن الإدارة الإلكترونية الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن التنفيذ.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	7	23.3	23.3	26.7
	موافق	19	63.3	63.3	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptives								
m4								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	6	3.9167	.56006	.22864	3.3289	4.5044	3.00	4.60
من 30 إلى 40 سنة	9	3.8111	.28038	.09346	3.5956	4.0266	3.20	4.10
من 40 إلى 50 سنة	12	3.9667	.45394	.13104	3.6782	4.2551	2.90	4.90
أكثر من 50 سنة	3	3.8000	.34641	.20000	2.9395	4.6605	3.40	4.00
Total	30	3.8933	.40932	.07473	3.7405	4.0462	2.90	4.90

الملاحق

ANOVA					
m4					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.155	3	.052	.285	.836
Within Groups	4.704	26	.181		
Total	4.859	29			

Descriptives								
m4								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متوسط	1	4.0000	4.00	4.00
ثانوي	6	3.8000	.45166	.18439	3.3260	4.2740	2.90	4.10
جامعي	20	3.9000	.42426	.09487	3.7014	4.0986	3.00	4.90
أخرى	3	4.0000	.40000	.23094	3.0063	4.9937	3.60	4.40
Total	30	3.8933	.40932	.07473	3.7405	4.0462	2.90	4.90

ANOVA					
m4					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.099	3	.033	.180	.909
Within Groups	4.760	26	.183		
Total	4.859	29			

Descriptives								
m4								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
رئيس قسم	3	3.7667	.20817	.12019	3.2496	4.2838	3.60	4.00
محاسب	8	4.0250	.38079	.13463	3.7067	4.3433	3.60	4.90
مهندس	6	4.0167	.48339	.19734	3.5094	4.5240	3.20	4.60
متصرف إداري	2	3.6500	.91924	.65000	-4.6090	11.9090	3.00	4.30
أخرى	11	3.8091	.35624	.10741	3.5698	4.0484	2.90	4.10
Total	30	3.8933	.40932	.07473	3.7405	4.0462	2.90	4.90

ANOVA					
m4					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.475	4	.119	.677	.615
Within Groups	4.384	25	.175		
Total	4.859	29			

Descriptives								
m4								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	4	3.9750	.69462	.34731	2.8697	5.0803	3.00	4.60
من 5 إلى 10 سنوات	8	3.7875	.30443	.10763	3.5330	4.0420	3.20	4.10
من 10 إلى 20 سنة	12	3.9583	.34499	.09959	3.7391	4.1775	3.40	4.90
أكثر من 20 سنة	6	3.8500	.50498	.20616	3.3201	4.3799	2.90	4.40
Total	30	3.8933	.40932	.07473	3.7405	4.0462	2.90	4.90

ANOVA					
m4					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.178	3	.059	.330	.804
Within Groups	4.680	26	.180		
Total	4.859	29			

Descriptives								
m4								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
محدودة	2	3.8000	.28284	.20000	1.2588	6.3412	3.60	4.00
متوسطة	15	3.9267	.46054	.11891	3.6716	4.1817	2.90	4.90
عالية	13	3.8692	.38381	.10645	3.6373	4.1012	3.00	4.40
Total	30	3.8933	.40932	.07473	3.7405	4.0462	2.90	4.90

ANOVA					
m4					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.042	2	.021	.117	.890
Within Groups	4.817	27	.178		
Total	4.859	29			

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m4	ذكر	21	3.8619	.43299	.09449
	أنثى	9	3.9667	.36056	.12019

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
m4	Equal variances assumed	.082	.777	-.636	28	.530	-.10476	.16478	-.44229	.23277
	Equal variances not assumed			-.685	18.169	.502	-.10476	.15288	-.42573	.21621

Descriptives									
m123									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة		6	3.7333	.34303	.14004	3.3733	4.0933	3.40	4.35
من 30 إلى 40 سنة		9	3.5167	.41683	.13894	3.1963	3.8371	2.65	4.10
من 40 إلى 50 سنة		12	3.5833	.47498	.13711	3.2815	3.8851	2.30	4.20
أكثر من 50 سنة		3	3.4333	.30551	.17638	2.6744	4.1922	3.10	3.70
Total		30	3.5783	.41057	.07496	3.4250	3.7316	2.30	4.35

ANOVA					
m123					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.242	3	.081	.451	.719
Within Groups	4.647	26	.179		
Total	4.888	29			

Descriptives								
m123								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متوسط	1	3.4000	3.40	3.40
ثانوي	6	3.4750	.62590	.25552	2.8182	4.1318	2.30	4.10
جامعي	20	3.5550	.34101	.07625	3.3954	3.7146	2.65	4.35
أخرى	3	4.0000	.20000	.11547	3.5032	4.4968	3.80	4.20
Total	30	3.5783	.41057	.07496	3.4250	3.7316	2.30	4.35

ANOVA					
m123					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.640	3	.213	1.306	.294
Within Groups	4.248	26	.163		
Total	4.888	29			

Descriptives								
m123								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
رئيس قسم	3	3.6333	.22546	.13017	3.0733	4.1934	3.40	3.85
محاسب	8	3.5000	.35956	.12712	3.1994	3.8006	2.65	3.80
مهندس	6	3.8333	.41433	.16915	3.3985	4.2681	3.30	4.35
متصرف إداري	2	3.6750	.17678	.12500	2.0867	5.2633	3.55	3.80
أخرى	11	3.4636	.48790	.14711	3.1359	3.7914	2.30	4.10
Total	30	3.5783	.41057	.07496	3.4250	3.7316	2.30	4.35

ANOVA					
m123					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.612	4	.153	.894	.482
Within Groups	4.277	25	.171		
Total	4.888	29			

Descriptives								
m123								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	4	3.8000	.38944	.19472	3.1803	4.4197	3.50	4.35
من 5 إلى 10 سنوات	8	3.6125	.29851	.10554	3.3629	3.8621	3.30	4.10
من 10 إلى 20 سنة	12	3.4792	.33266	.09603	3.2678	3.6905	2.65	3.85
أكثر من 20 سنة	6	3.5833	.67355	.27497	2.8765	4.2902	2.30	4.20
Total	30	3.5783	.41057	.07496	3.4250	3.7316	2.30	4.35

ANOVA					
m123					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.324	3	.108	.615	.611
Within Groups	4.564	26	.176		
Total	4.888	29			

Descriptives								
m123								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
محدودة	2	3.6000	.28284	.20000	1.0588	6.1412	3.40	3.80
متوسطة	15	3.5633	.46540	.12017	3.3056	3.8211	2.30	4.35
عالية	13	3.5923	.38397	.10650	3.3603	3.8243	2.65	4.20
Total	30	3.5783	.41057	.07496	3.4250	3.7316	2.30	4.35

ANOVA					
m123					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.007	2	.003	.019	.981
Within Groups	4.882	27	.181		
Total	4.888	29			

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m123	ذكر	21	3.6071	.36410	.07945
	أنثى	9	3.5111	.52188	.17396

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
m123	Equal variances assumed	1.605	.216	.580	28	.566	.09603	.16548	-.24293	.43500
	Equal variances not assumed			.502	11.486	.625	.09603	.19125	-.32274	.51480