الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 8ماي 1945- قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

شعبة المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -اتصالات الجزائر قالمة-

من إعداد الطالبين:

رحيمي أحمد السيد

لطرش زينب

تحت إشراف:

د. بن زبوشي وليد

2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمدُ لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

وقد صدق من قال: "العِلمُ ما نُفِع، ليس العِلمُ ما حُفِظ."

وقال الإمام الشافعي رحمه الله: "من تعلَّم العِلم ليُعلِّمه الناس، نال عظمةً في الدنيا ورفعةً في الآخرة."

وعليه، فإننا نرفع أسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير:

إلى **أستاذنا الفاضل [د. بن زيوشي وليد]**، الذي لم يدَّخر جهدًا في تأطيرنا وتوجيهنا خلال هذا البحث، فكان نِعْمَ المعلم والمرشد، نستفيد من عِلمه، ونستلهم من تواضعه، ونتعلَّم من حرصه على جودة العمل. فله منَّا كلُّ التقدير، ونسأل الله أن يجزيه عنَّا خير الجزاء، وأن يرفع مقامه ويبارك له في عِلمه وعمله.

كما نخصُّ بالشكر كلَّ الأساتذة الأفاضل الذين تتلمذنا على أيديهم، واستفدنا من علمهم طيلة سنوات الدراسة، فلهم منَّا خالص الاحترام والتقدير. ولا ننسى أن نتوجَّه بجزيل الشكر إلى كلِّ من ساندنا ووقف إلى جانبنا خلال مسيرة إنجاز هذا العمل، من قريبٍ أو بعيد، فلكلِّ واحدٍ منهم منَّا دعوةٌ صادقةٌ بظهر الغيب.

والى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-

جزاكم الله خير الجزاء، ووفَّقكم ووفَّقنا لما فيه الخير والصلاح.

إهداء

الحمد لله والشكر لله تعالى أولا وأخيرا إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه سلم

إلى التي بجانبها ارتويت وبدفئها احتميت وبنورها اهتديت أمي أطال الله في عمرها إلى درعي الذي به احتميت وفي الحياة به اقتديت إلى من علمني محاسن الأخلاق أبي أطال الله عمره إلى العائلة الكريمة الأخوة والأخوات إلى كل الأقارب خاصة جدي وجدتي حفظهما الله وأطال عمرهما إلى كل الأصدقاء والأحباب إلى كل من يهمهم أمري إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم

إلى الأستاذ المشرف " بن زيوشي وليد" إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع داعيا المولى أن ينفعنا بها.

أحمد السيد

إهداء

الحمد لله والشكر لله تعالى أولا وأخيرا إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه سلم

اهدي عملي المتواضع الى:

إلى أبي العزيز للذي كان دائمًا السند والقوة، الذي علمني كيف أواجه الحياة بعزيمة وصبر، أهديك كل كلمات الشكر والتقدير، فأنت البطل الحقيقي في قصة حياتي، يا من حملت همومي وأحلامي على كتفيك، وساعدتني أن أكون أفضل نسخة من نفسي دمت لي نوراً يهتدي به، وباب أمان لا يغلق أبداً.

إلى أمي الحبيبة إلى التي كانت وستظل نبع الحنان والدفء في حياتي، إلى من سكنت قلبي وروحي، وزرعت فيّ قيم المحبة والصبر، لكِ يا من ضحتِ بكل شيء من أجلي، أهدي هذا القليل تعبيراً عن حبي وامتناني، فأنتِ نبض الحياة وروح الأمان، وأجمل هدية من الله لي في هذه الدنيا دمتِ لي دائماً مصدر الحب والدعم، وأدامك الله لي ذخراً وفخراً.

إلى إخواني الأعزاء، واختي حبيبتي مليكة جنان رفقاء الدرب والدعم في كل المواقف، وجودكم بجانبي كان يخفف عني التعب، وأشاركم هذا الفرح الكبير.

أما أستاذي الكريم، فلك مني كل التقدير والاحترام، لقد فتحت لي أبواب العلم والمعرفة، وبفضل توجيهك وإرشادك صقلت مهاراتي وطموحي.

إلى من سمعت منهم الكلام المحفز والدعاء لي بالتوفيق إلى صديقتي وأختي ابنة عمتي سلمى، إلى حبيبتي ورفيقتي أستاذة المستقبل شيراز وإلى صديقتاي اخصائيتا التغذية هند ونسيبة وإلى صديقتي صاحبة الابتسامة الجميلة مهندسة المستقبل نسيبة وصديقتي وحبيبتي حنان ومن كان عونا لي وسندا في مشواري الدراسي صديقتي أية وهبة الله وأخيرا رفيقة روحي ودربي خلود أتمنى لكمن التوفيق.

وأخيرًا، أهدي هذا النجاح لنفسي، لصمودي وجهودي التي لم تتوقف، لكل لحظة تعب وسهر، وكل حلم ترجمته حقيقة، وأعد نفسي أن أكون دائمًا عند حسن الظن، وأحقق المزيد بإذن الرحمان.

زينب

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

❖ فهرس المحتويات

الموضوع	
شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	V
المقدمة	أ-ه
الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية	1
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	3
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية	7
المطلب الثالث: وظائف وانماط الإدارة الإلكترونية	9
المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية	11
المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية	13
المطلب الأول: تكنلوجيا المعلومات كركيزة للإدارة الإلكترونية	13
المطلب الثاني: نظام المعلومات كركيزة للإدارة الإلكترونية	16
المطلب الثالث: إدارة المعرفة كركيزة للإدارة الإلكترونية	19
المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية كركيزة للإدارة الإلكترونية	22
المبحث الثالث: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية	24
المطلب الأول: دوافع وأسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية	24
المطلب الثاني: مكاسب ومعوقات الإدارة الإلكترونية	26
المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	28

فهرس المحتويات

المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	31
الفصل الثاني: الأداء المالي	34
تمهيد	35
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء	36
المطلب الأول: تعريف الأداء	36
المطلب الثاني: مكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية	39
المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الأداء	40
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء	43
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي	46
المطلب الأول: تعريف الأداء المالي	46
المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي	47
المطلب الثالث: أهداف الأداء المالي	48
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المالي	50
المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي	51
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي	51
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي	52
المطلب الثالث: مراحل التقييم الأداء المالي ومعاييره	54
المطلب الرابع: استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	56
-الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -قالمة	60
تمهيد	61
المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة	62
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر	62
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وخدمات المؤسسة	64
المطلب الثالث: نظام " New Génération Billing Support System NGBSS"	67

فهرس المحتويات

المطلب الرابع: نظام "oracle erp"	68
المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية	70
المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة	70
المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة	71
المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	72
المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان	74
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	80
المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول (المعلومات الشخصية)	80
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة	84
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	88
المطلب الرابع: اختبار الفروق حسب المتغيرات الديمغرافية	94
الخاتمة	102
قائمة المراجع	105
قائمة الملاحق	113

❖ قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عمليات إدارة المعرفة وممارساتها	21
02	مقياس ليكارت الخماسي	73
03	طول الخلايا	73
04	معامل الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	75
05	معامل الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	86

فهرس المحتويات

06	معامل الارتباط بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة	78
07	معامل الفا كرو نباخ	79
08	معاملات الارتباط حسب طريقة التجزئة النصفية	80
09	توزيع أفراد غينة الدراسة حسب الجنس	81
10	توزيع أفراد غينة الدراسة حسب العمر	81
11	توزيع أفراد غينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	82
12	توزيع أفراد غينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	82
13	توزيع أفراد غينة الدراسة حسب المستوى الخبرة	83
14	تحليل نتائج المحور الأول	84
15	تحليل نتائج المحور الثاني	86
16	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" واختبار "شابيرو-ويلك"	91
17	نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة –المحور الأول-	92
18	نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة –المحور الثاني-	92
19	نتائج العلاقة بين –المحورين-	94
20	نتائج اختبار التجانس حسب المستوى الدراسي.	94
21	نتائج تحليل التجانس حسب المستوى الدراسي -المحور الأول-	95
22	نتائج تحليل التجانس حسب المستوى الدراسي -المحور الثاني-	95

فهرس المحتويات

23	نتائج اختبار التجانس حسب المنصب الوظيفي	96
24	نتائج تحليل التجانس حسب المنصب الوظيفي -المحور الأول-	97
25	نتائج تحليل التجانس حسب المنصب الوظيفي -المحور الثاني-	97
26	نتائج اختبار التجانس حسب الخبرة	98
27	نتائج تحليل التجانس حسب الخبرة -المحور الأول-	99
28	نتائج تحليل التجانس حسب الخبرة -المحور الثاني-	99

❖ قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور المدارس الإدارية	05
02	نموذج نظام المعلومات الأساسي	17
03	العلاقة بين المعرفة والبيانات والمعلومات	20
04	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	30
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائر قالمة	65
06	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي-للمحور الأول-	89
07	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي-للمحور الثاني-	90

المقدمة

المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة والمنافسة الشديدة والتحديات التي أفرزتها العولمة، شهدت العقود الأخيرة تحولًا جذريًا في نماذج وأساليب الإدارة داخل المؤسسات، فقد واجهت هذه الأخيرة تحديات كبرى نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت نفسها بقوة على مختلف القطاعات. ففي الوقت الذي كانت فيه الإدارة التقليدية تعتمد بشكل كبير على المعاملات اليدوية والعنصر البشري بشكل عام ومباشر، بدأت ملامح إدارة جديدة في الظهور، تقوم على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد عُرفت الإدارة الإلكترونية بأنها نمط جديد للإدارة المعاصرة، ومن أهم التطبيقات الإدارية المتطورة، ومن مخرجات ثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة. كما تُعد نقلة نوعية في مفهوم التسيير الآني، إذ لم تقتصر على مجرد رقمنة الوثائق أو اعتماد البريد الإلكتروني، بل تجاوزت ذلك إلى تعديل هيكلة العمليات الإدارية برمّتها، ما جعلها من المفاهيم الإدارية الأكثر شيوعًا وطلبًا في الوقت الحالي، كونها إطارًا متكاملًا للممارسات العصرية التي تعتمد بدرجة عالية على استخدام تقنيات التكنولوجيا والمعلومات والاتصال في مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسات، باعتبارها رفيقة العصر.

يعد الأداء المالي أحد المؤشرات الجوهرية التي تعبر عن مدى كفاءة المؤسسة الاقتصادية ونجاعتها في استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية، فهو يعكس القدرة على توليد الإيرادات، التحكم في التكاليف، تحقيق الأرباح، وضمان الاستدامة في بيئة تتسم بالتغير والتنافس الشديد. ومع تعاظم التحديات الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة، لم يعد من الممكن الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الأداء المالي، بل أصبح من الضروري تبنّي آليات حديثة تواكب التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم.

وبناء عما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- **ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جانب الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟**

❖ التساؤلات الفرعية:

ولإثراء موضوع بحثنا تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية؟
- ✓ هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة؟
- ✓ هل توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب التغيرات الديموغرافية؟

❖ فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية.

- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- ✓ توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب التغيرات الديموغرافية.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

لم يتم اختيار هذا الموضوع بمحض الصدق ولكن كان نتيجة لما يلي:

- ✓ التطور وتحول العالم نحو نظم المعلومات وتكنلوجيا الاتصال واتساع مجال الرقمنة في الوقت الحالي موضوع يستحق الدراسة والبحث فيه.
- ✓ الميول الشخصي للمواضيع ذات طابع الجديد في مجال التسيير المالي.
- ✓ بحكم التخصص في المالية حيث يعتبر التقييم المالي أهم محاوره.
- ✓ فتح المجال أمام طلبة العلم لمواصلة البحث في هذا السياق.

❖ أهداف الدراسة:

يحاول موضوع دراستنا الوصول الى الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على المفاهيم المرتبطة بالموضوع المتمثلة في الإدارة الإلكترونية والأداء المالي.
- ✓ إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية ومدى استفادتها واستغلالها لها.
- ✓ تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة قالمة- كمحاولة لتدارك النقائص الملحوظة وتفاديها.

❖ منهج الدراسات الميدانية:

من أجل الوصول الى أهداف البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا في بحثنا على:

- ✓ المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس وصف الجوانب المتعلقة بإشكالية الدراسة ومتغيراتها ثم تحليلها وتفسيرها بشكل الذي يسمح بالوصول الى نتائج دقيقة وواضحة تثري المعرفة النظرية بهذا الموضوع حيث اعتمدنا على الكتب، المذكرات، المجلات وغيرها.

❖ **الدراسات السابقة:**

- مختار محمد خليل إبراهيم (2022):"أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي"

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الفعال للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي ودراسة تجربة إدارة الامتحانات والشهادات بجامعة إفريقيا العالمية للامتحانات الإلكترونية. حيث تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي؟ كما استخدم الباحث المنهج التاريخي والوصفي التحليلي من خلال دراسة الحالة، حيث اختبرت الدراسة أهم الفرضيات القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي.
- وكانت أهم النتائج أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تحسين الأداء في إدارة الامتحانات والشهادات. كما أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية من إدارة الامتحانات والشهادات أدى إلى توفير الوقت والجهد والمال، وأهم التوصيات جاءت في أن تجربة إدارة الامتحانات وشهادات الإدارة الإلكترونية لابد من تعميمها على باقي الوحدات المختلفة وأقسام الجامعة، ومحاولة معالجة القصور التي لم تستوعبها الإدارة الإلكترونية.

- محمد لا يلان (2025):"الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين"

- هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في جامعة تشرين - المدينة الجامعية، من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثلة في (الأجهزة، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات) وأداء الموظفين في المؤسسة قيد الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للبحث، حيث قام الباحث بتوزيع استبيانات على (104) من العاملين في المدينة الجامعية بجامعة تشرين، تم استرداد (84) استبيانًا، واستبعاد (7) استبيانات، بينما كانت (77) استبيانًا صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.
- توصل الباحث إلى النتائج التالية:

  - اهتمام الإدارة العليا في المدينة الجامعية قيد الدراسة بالإدارة الإلكترونية المستخدمة في العمل الإداري وتحسين مستوى أداء العاملين فيها بدرجة مقبولة.
  - وجود علاقة ارتباطية مباشرة وذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين.
  - تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تسهيل عملية التواصل بين الأقسام المختلفة، وفي عمليات الرقابة والمتابعة وسرعة إنجاز العمل.
  - وجود تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في جامعة تشرين المدينة الجامعية.

- Mlle.Malika.B(2025):limpact de la gestion electronique sur la performance financiere des enterprises

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي للمؤسسات، وذلك من خلال تقييم مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة المعلومات المالية، تسريع معالجة العمليات المحاسبية، وتخفيض التكاليف الإدارية. كما تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفعالية النظام المالي داخل المؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء المالي، حيث أكد 80% من الموظفين أن النظام الرقمي ساعد في تقليص الأخطاء المحاسبية، بينما أشار 75% منهم إلى تحسن سرعة معالجة البيانات المالية. كما بيّنت البيانات انخفاضًا بنسبة 15% في التكاليف الإدارية، إلى جانب تعزيز الشفافية وتتبع المعاملات المالية، مع تحقيق عائد استثمار إيجابي في غضون عام من تطبيق هذه الأنظمة.

بعد عرض هذه الدراسات السابقة والتي تم التطرق إليها قبل الانطلاق في دراستنا حيث ساهمت بدرجة كبيرة في صياغة النموذج العام للدراسة وكذلك استفدنا منها بالتعرف على مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية والأداء المالي نظريا.

تميزت دراستنا عن الدارسات السابقة بأنها من أقلية البحوث التي ربطت الإدارة الإلكترونية والأداء المالي وفي هذا الصدد فقد حاولت الدراسة الإلمام قدر الإمكان بكافة الجوانب وتوفير المعلومات اللازمة وهو من شأنه إعطاء دقة أكبر لنتائج الدراسة.

❖ هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول رئيسية تعالج جوهر الدراسة وذلك كما يلي:

- ✓ الفصل الأول بعنوان **"الإدارة الإلكترونية"** والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، حيث الأول بعنوان " ماهية الإدارة الإلكترونية" والثاني بعنوان " أسس الإدارة الإلكترونية" اما المبحث الثالث فكانت بعنوان "التوجه نحو الإدارة الإلكترونية".
- ✓ الفصل الثاني بعنوان **"الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"** والذي تضمن بدوره ثلاث مباحث تناولت مختلف الجوانب النظرية للأداء المالي، حيث كان المبحث الأول بعنوان "مفاهيم أساسية حول الأداء " أما المبحث الثاني فهو" مفاهيم أساسية حول الأداء المالي" في حين المبحث الأخير بعنوان "تقييم الأداء المالي ".
- ✓ الفصل الثالث بعنوان**" دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائرية –وكالة قالمة-"** والذي تم من خلاله إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وتضمن ثلاث مباحث أساسية المبحث الأول بعنوان" تقديم مؤسسة محل الدراسة " أما المبحث الثاني بعنوان" تصميم الدراسة الميدانية" وأخيرا المبحث الثالث تحت عنوان" عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية".

❖ **صعوبات الدراسة:**

نظرا لطبيعة الموضوع من أبرز الصعوبات التي واجهتنا خلال عملية الدراسة:

- ✓ قلة المراجع والدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المالي على ما أجري من دراسات حوله.
- ✓ تداخل المفاهيم من جهة وتعقدها من جهة أخرى مما يصعب عملية توظيفها.
- ✓ صعوبة الحصول أحيانا على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة لسيرتها على حد قولهم.

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية
"الإطار النظري"

تمهيد:

في الفترة الأخيرة أصبحنا نرى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لمواكبة التطور في كل القطاعات والنشاطات الاقتصادية خاصة في مجال العمليات المالية المختلفة، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل تبيان العناوين الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وتوضيح بعض المفاهيم المرتبطة بها حيث تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات كثيرة وسريعة وتحديات كبيرة في مجال الإدارة حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية حديثة الظهور وعلى الرغم من هذا فقد تمكنت من تحقيق الكثير من النتائج الجيدة في القضاء على الكثير من المساوئ الإدارية التقليدية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

نشأت الإدارة الإلكترونية مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة مع انتشار الأنترنيت جاء هذا المفهوم استجابة لعدة تطورات إدارية.

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

نجد أن تطور الفكر الإداري ومدارسه ومداخله الحديثة التي استخلصها المختصين في الإدارة وحددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطورها على مدى أكثر من قرن من الزمن يمثل امتداد للتطور الطبيعي للمدارس الإدارية ومداخلها وليس تجاوزا لها. وفي ذلك يقول: " إن الإدارة على الدوام استفادت من كل التطورات في المفاهيم والأساليب والتقنيات المتطورة، وهذا ما يمكن أن تفعله مع الإنترنيت وشبكات الأعمال، والدليل والبرهان القاطع أن الشركات التي اندفعت وراء الأعمال الإلكترونية وجدت نفسها بحاجة إلى العودة إلى المبادئ الأساسية في تقيم الأعمال وإداراتها ". لذا يرى أغلب المتخصصين أن الإدارة الإلكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري الذي عبر عنه في أكثر من قرن من الزمان ابتداء من المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، ومدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو، إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة وأخيرا مدخل الإدارة الإلكترونية[1].

يرجع العديد من المختصين إلى أن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى حوالي النصف الثاني من القرن الماضي، أين أدمج استعمال الهاتف والفاكس والأرشفة الآلية في تسيير الإدارة العمومية، بينما يرى الغالبية من هؤلاء على أن التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية تزامن مع اختراع الحاسوب وإدماج برامج تداول المعلومات عبره، ثم رقمنة الخدمات مع منتصف التسعينيات.[2]

إن ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الأنترنيت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية.

نستطيع أن نقول إن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمته المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق[3]

---

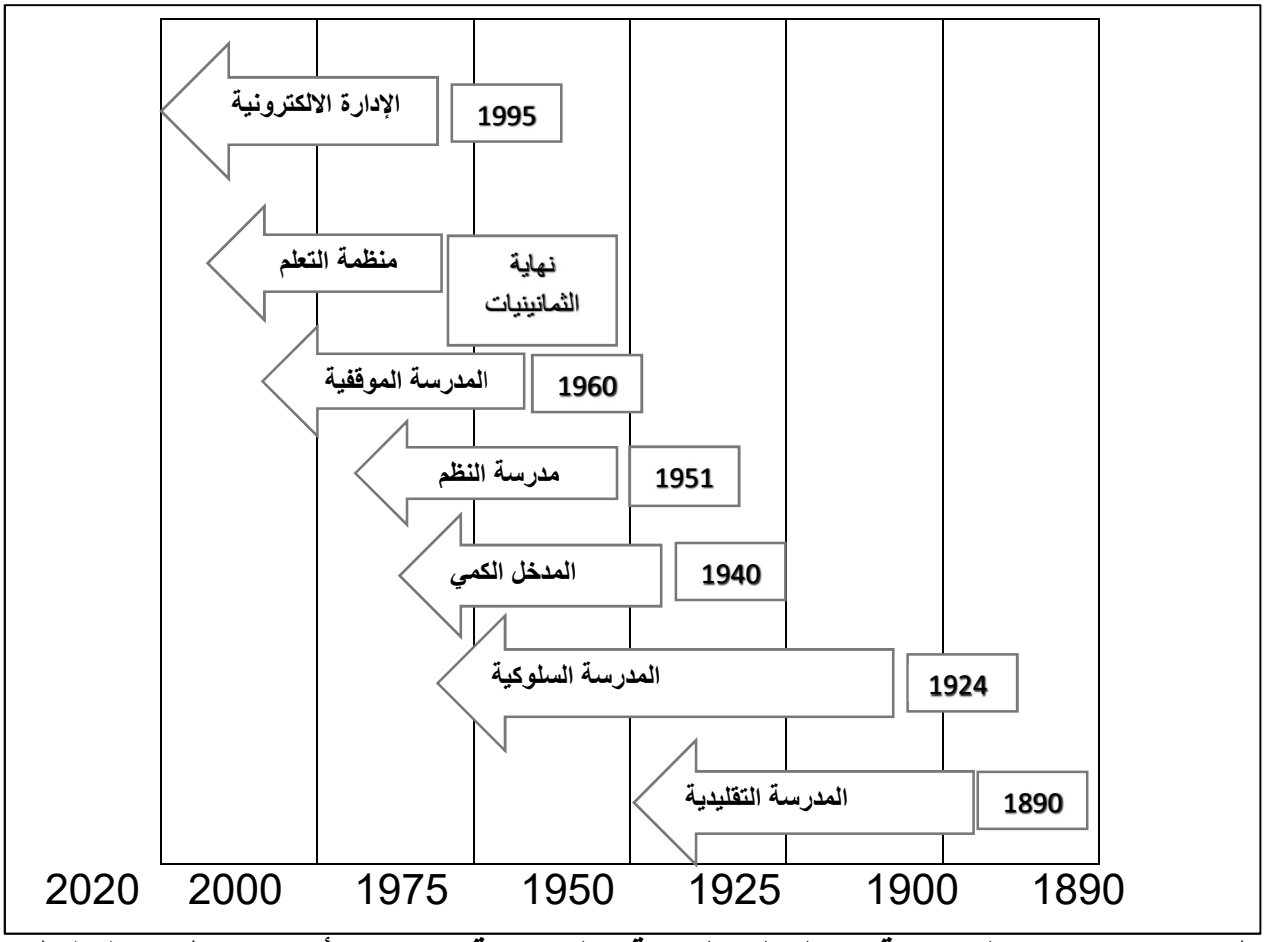
[1] عمر احمد أبو هشام الشريف، أسامة محمد عبد العليم واخرين، **الإدارة الالكترونية مدخل الى الإدارة الحديثة**، دار المنهاج للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، عمان ،2013، ص 55.

[2] خرشي الهام، **محاضرات في مقياس الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2 - الجزائر، 2020-2019، ص04.

[3] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2008، ص32.

هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط وجهاز الطابعة المختار.[1]

الشكل رقم:01 تطور المدارس الإدارية



المصدر: **الإدارة الإلكترونية مدخل الى المدينة الإلكترونية**، بحوث وأوراق عمل تخطيط المدينة الإلكترونية، مصر، القاهرة،2011، ص107.

يوضح هذا الشكل: أن تطور الإدارة مرّ بمراحل متعددة، كل منها جاء استجابة لاحتياجات ومتغيرات البيئية التنظيمية، من مرحلة المدرسة التقليدية إلى أن بلغ مرحلة الإدارة الإلكترونية التي تمثل ذروة هذا التطور من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في الوظائف الإدارية.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام التكنولوجيا الحديثة في الأعمال الإدارية وتتميز بالكثير من الخصائص عن الإدارة التقليدية.

[1] مرجع نفسه ص32.

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي أولا وقبل كل شيء في إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد والخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد

الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها.

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفا إجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة[1].

إن الإدارة الإلكترونية (الرقمية) هي: المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف إدارة التخطيط التنظيم والقيادة، والرقابة إلكترونيا ووظائف الشركة الإنتاج التسويق المالية الأفراد تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني.[2]

هي نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين، باستخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة متجاهلة المكان والزمان، مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وأمن المعلومات.[3]

الإدارة الإلكترونية هي استخدام أي شكل من أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قِبَل الحكومات ووكلائها لتعزيز العمليات، وتقديم المعلومات والخدمات العامة، وإشراك المواطنين والمشاركة العامة، وعملية الحكم ذاتها.[4]

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: استخدام الواسع والمكثف التكنولوجيا المعلومات في الخدمات العامة الإدارية والاعتماد على نظم المعلوماتية قوي يساعد في اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف وتبسيط الإجراءات المعقدة وصولا إلى تحقيق أزهداف الإدارة الجديدة والتخلي عن المعاملات الورقية التقليدية.

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الخصائص، تختلف عن الإدارة التقليدية لذا سنقوم بتوضيحها فيما يلي[5]:

---

[1] عبد الرحمان توفيق، **الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، طبعة الثانية،2007، ص46.

[2] نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات**، دار المريح للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض ،2004، ص 173.

[3] نبراس محمد جاسم الاحبابي، **أثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع،2018، ص 18.

[4] Gregory curttin**, the worldof E- Government, translated by: Taylor & francis**,2013,p 38.

[5] مصطفى كولار واخرون، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، دار الفا للوثائق والنشر والتوزيع، الجزائر، قسنطينة،2019، ص 42.

- 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؛
- الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات والأعمال التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية؛
- تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، بانتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد هذه الأخيرة معا وفي نفس الوقت في شبكات الاتصالات الإلكترونية؛
- ممارسات الإدارة الإلكترونية تشير إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني؛
- يستطيع أحد أطراف التعامل في الإدارة الإلكترونية إلى إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في نفس الوقت دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة، مما يؤدي إلى تحقيق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين فرد ومجموعة ما؛
- 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 استبعاد الكثير من الأحوال المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر؛
- سعي إدارة بلا أوراق حيث تتكون من الأرشيف البريد، المفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية؛
- هي إدارة بلا مكان تعتمد على التلفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد؛
- هي إدارة بلا زمان تعمل 24 ساعة على 24 ساعة 07 أيام على 07 أيام فنحن ننام وشعوب أخرى تعمل، لذلك يجب العمل المتواصل لمدة 24ساعة؛
- هي إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة؛
- إدارة الملفات بدلا من حفظها؛
- الاعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلا من الورقية حيث سهولة التعديل عليها؛
- توفير إمكانية حضور المؤتمرات عن بعد دون الحاجة للانتقال إلى مقر الاجتماع[1]؛

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة وسيلة مهمة لرفع مستوى الأداء الإداري ولها أهمية بالغة تكمن في مواكبة التغيرات لتحقيق جملة من الأهداف والغايات لتوفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق أرقى الخدمات للمستفيدين.

[1] مرجع نفسه ص43.

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

- تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، والاقتصاديات أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتلخص بما يلي:
- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراداها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة؛
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافيا سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين؛
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى؛
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث[1]؛
- تغير نمط أسلوب الإدارة التقليدية البيروقراطية الجامدة إلى أسلوب الإلكتروني المرن للخروج من مشكلات التقليدية بالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية؛
- إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي[2]؛

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى أهداف مباشرة وأهداف غير مباشرة تتمثل فيما يلي[3]:

❖ **أهداف مباشرة:** يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية كإنجاز الأعمال بشكل سريع وتقليص زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات، وتقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية، والتقليل من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، وإمكانية تأدية وإنجاز الأعمال عن بعد.

---

[1] احمد فتحي الحيت، **أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها**، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة،2017، ص 32.

[2] شلي الهام، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي**، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم، تحصص علوم تسير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020، ص 11.

[3] محمد بن فوزي الغامدي، **الإدارة الإلكترونية**، شبكة الالوكة – قسم الكتب لنشر والتوزيع، المملكة السعودية العربية، رياض ،2022، ص 15.

❖ **أهداف عامة غير مباشرة:** يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة كالحد من الأخطار والمشاكل المتعلقة بالعامل الإنساني والتوحد والانسجام مع مختلف دول العالم خصوصا المتقدمة، وزيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات[1].

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية[2]:

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل 259/231 تخصص به؛
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كون فرانس ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة؛

المطلب الثالث: وظائف وأنماط الإدارة الإلكترونية

عندما نتحدث عن الإدارة الإلكترونية نكون بصدد الحديث عن العصر جديد يتمحور إنجازاته حول التكنولوجية ومواكبة التطورات، حيث أن واقع الإدارات الإلكترونية لا يعول على الوظائف التقليدية وله تشكيلة جديدة من الأنماط تختلف عن أنواع الإدارة التقليدية.

الفرع الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

من أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية[3]:

---

[1] مرجع نفسه ص 15.

[2] فداء حامد، **الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ،2015، ص ص، 228- 229.

[3] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2009، ص33.

- ❖ الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية
- ❖ الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.
- ❖ العمل من خلال الشبكات الإنترنيت والإكسترانت:

تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكات الإنترنيت والإكسترانت

- ❖ العمل على أساس تقنية حوسبة المزود الزبون:

يتألف نظام حوسبة المزود الزبون اللذين يرتبطان من خلال شبكة Network وبرنامج خاص Special Software يساعد الزبون والمزود على تبادل الاتصال بينهم. الزبون هو حاسوب يطلب الخدمة Service من حاسوب آخر يسمى في بعض الأحيان باسم الخادم Server المزود أو الخادم Server هو حاسوب يقوم بتجهيز الخدمة المطلوبة للزبون تحت ظروف محددة مسبقا.

- ❖ تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية:

كان من نتائج تطبيق نظم وتقنيات الإدارة الإلكترونية حدوث تغيير جوهري في بيئات منظمات الأعمال. لقد تحولت هذه المنظمات مع بزوغ فجر الإدارة الإلكترونية من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية الوظيفية إلى الهياكل التنظيمية المرنة والأيكولوجية المستندة إلى المعلومات لا الأحكام وعمل الفريق لا عمل الفرد مهما بلغ من نبوغ وخبرة.

- ❖ الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية:

تعتبر نظم المعالجة الفورية Systems تطويراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال والتي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات، وإنتاجاً مستمراً للمعلومات. فضلاً عن ذلك، تقدم نظم المعالجة التحليلية الفورية فرصة إضافية للإدارة الإلكترونية لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة وتوفير قدرات الدخول المرن والسريع لأحجام كبيرة من بيانات مشتقة من عمليات تخضع مدخلاتها لتغيير مستمر[1].

الفرع الثاني: أنماط الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أنماط كثيرة وأشكال مختلفة، تتماشى مع طبيعة عمل المؤسسة بما تحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:[2]

- ❖ **التجارة الإلكترونية: E - COMMERCE** هي عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات عديدة من ضمنها الانترنيت. وسيلة من أجل إيصال المعلومات والخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر شبكات كمبيوترية

[1] مرجع نفسه ص 33.

[2] جميلة ذهبية، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر 2015/2016، ص34.

أو عبر أي وسيلة تقنية. تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنيت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات الشبكية.

- **الصحة الإلكترونية:** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنيت.
- **الحكومة الإلكترونية:** تعد الحكومة الإلكترونية من أحد أنماط الإدارة ويقصد بها إدارة الشؤون العامة، بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية سياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن أن يشمل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين لجهات المختلفة.
- **التعليم الإلكتروني:** في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة، أو عبر شبكة الانترنيت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنيت.
- **النشر الإلكتروني:** من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادره الأساسي[1].

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية سلاح ذو حدين. كما نعتقد أن الإدارة الإلكترونية جاءت لحل مشاكل الموظفين وتسهيل عملهم ولكن مع تطبيقها أظهرت كذلك العديد من المشاكل الجديدة. لابد أن استحداث الإدارة الإلكترونية في المؤسسات قد أحدث فوارق كبرية ولكن لكل شيء إيجابيات وسلبيات.

الفرع الأول: إيجابيات الإدارة الإلكترونية

الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفوائد التي تحققها وفيما يلي أهم فوائد الإدارة الإلكترونية:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت؛
- تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى؛
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛[2]

---

[1] مرجع نفسه ص 35.

[2] كلاجي لطيفة، رديف مصطفى، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجمعات المحلية**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15, العدد 12,جامعة تيارت، الجزائر، 2021، ص 360.

- ❖ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة؛
- ❖ تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منه في أمور أخرى[1]؛
- ❖ إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجها؛
- ❖ تسويق المنتجات والخدمات محليا وعالميا؛
- ❖ جذب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة؛
- ❖ تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعدد تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء؛
- ❖ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة؛
- ❖ التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة[2]؛

الفرع الثاني: سلبيات الإدارة الإلكترونية

رغم كل فوائد الإدارة الإلكترونية والإضافات التي قدمتها للإدارة وكل التسهيلات في عمل الموظفين وراحة العملاء الى أنها لا تخلو من السلبيات والمخاطر التي يمكن أن تنتج عنها.

ومن السلبيات المحتملة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

- ❖ **التجسس الإلكتروني:** بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات التقنية والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارية الإلكترونية؛ فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق، وكشفها ونقلها ، وحتى إتلافها ولذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة، سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو إدارات أو حتى الدول.
- ❖ **زيادة التبعية بالخارج:** من المعلوم إن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجية على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي. وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وما له من انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.[3]

---

[1] كلاجي لطيفة، رديف مصطفى، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجمعات المحلية**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15, العدد 12,جامعة تيارات، الجزائر، 2021، ص 360.

[2] محمد بن ناجي، **الإدارة الإلكترونية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان ،2002، ص 64.

[3] محمد مدحت محمد، **الحوكمة الالكترونية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر ،2016، ص 99.

- **شلل الإدارة:** التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها تكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم تنجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل ، فتكون قد خسرنا الأولى و لم تربح الثانية مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل.[1]
- **تكاليف الإدارة الإلكترونية:** تحتاج تطبيقاتها إلى بنية تحتية تكنولوجية وإلى برامج وتطبيقات إلكترونية بالإضافة إلى متطلبات التدريب والتأهيل والصيانة وهو ما يبدو في بداية الأمر مكلف، ولكن هذا لا ينفي أبدا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من المال مستقبلا.
- **البطالة:** من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية فإننا نعتمد على الآلة وتقلل من الأيدي العاملة وهو ما يؤثر سلبا في مشكلة البطالة. يتضح مما سبق أنه وبالرغم من وجود السلبيات إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعود بفائدة عظيمة على الجميع[2] .

المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الركائز التي تساهم في بنائها وتماسك أنظمتها الإلكترونية وتمكنها من تحقيق أهدافها وأداء مختلف وظائفها. من أجل تحقيق والوصول لكل الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية يجب توفير كل الأسس الضرورية التي تتمثل في قاعدة البيانات والبنية التحتية ومختلف دعائمها الرئيسية.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات كركيزة للإدارة الإلكترونية

يعد القرن الحالي عصر ثروة المعلومات، بسبب الكم الكبير من المعلومات التي تنتج، والتي تتبادل عبر مصادر متعددة، من وسائل الإعلام المختلفة. كما ساعد ظهور تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات وتزويد الإدارة بتقارير دقيقة وسريعة لإنجاز مختلف أعمالها للوصول إلى أهدافها المرجوة كما قدمت لها مختلف الاستشارات الأزمة لاتخاذ مختلف القرارات بشكل صائب.

الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات

التكنولوجيا: Technology فيقصد بها بمعناها الواسع جانب الثقافة المتضمن المعرفة والأدوات التي يؤثر بها الإنسان في العالم الخارجي وسيطر على المادة لتحقيق النتائج العلمية المرغوب فيها[3].

---

[1] نوري مهدي الكوني، **مدخل العلمي للإدارة الإلكترونية**، دار الكتاب الوكني بنغازي، الطبعة الأولى، ليبيا، 2020، ص 63.

[2] صفيان نصيرة، **أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بوادي سوف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة مستار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، باتنة، الجزائر، 2022/2021، ص 33.

[3] محمد علم الدين، **تكنولوجيا المعلومات وصناعة الجماهير**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ،1990، ص 17.

المعلومات: فهي عبارة عن البيانات المنظمة وغير المنظمة، والتي خضعت للمعالجة، هي ذات أهمية ولها سياق محدد، كما أنها مهمة وأساسية لاتخاذ القرارات. فالمعلومات هي مجموعة من البيانات التي يتم تحليلها للوصول إلى الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس.[1]

تكنولوجيا المعلومات: مصطلح حديث، له كثير من التعريفات المتقاطعة فيما بينها، وبشكل عام المجال الذي يهتم بإنتاج المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وإدارتها، سواء كانت نصاً أو صوتاً أو صورة أو أي طريقة تدمج بينها. بما في ذلك علوم الحاسوب والاتصالات. وبما يرتبط بها من تشريعات وقوانين متعلقة بالنشر وحماية المعلومات، وأي أعمال تدعم هذا المجال.[2]

"تعرف تكنولوجيا المعلومات على استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بجمع ونقل ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات، سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة "[3]

ومنه نستنتج أن: تكنولوجيا المعلومات تعد من المجالات الرئيسة التي تختص باستخدام الحواسيب والبرمجيات والشبكات للإدارة المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونقلها.

وبصيغة أخرى هي: حيازة المعلومات ومعالجتها ثم تخزينها بطريقة رقمية بواسطة الحاسوب والاتصالات السلكية ولاسلكية.

الفرع الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات

تقوم تكنولوجيا المعلومات على مجموعة من المكونات التي تعتمد عليها لأداء عملها وهذه المكونات هي[4]:

- **البرمجيات:** تحتوي نظم تكنولوجيا المعلومات على برمجيات متنوعة، وتنقسم هذه البرمجيات إلى نوعين برامج النظام وهي البرامج التي تساعد على إدارة الأجهزة والملفات والبرامج الأخرى، والنوع الثاني هو البرامج التطبيقية وهي التي تختص بتنفيذ مهمة معينة، وهي وسيلة شائعة للتعامل مع أنظمة المعلومات مثل برامج الجداول ومعالج النصوص وبرامج المحاسبة والتصميم وغيره
- **الاتصالات:** هي الأداة التي تعمل على ربط وتوصيل الأجهزة ببعضها البعض لتشكيل شبكة النظام، وممكن أن تكون الاتصالات إما بواسطة الأسلاك مثل الألياف الضوئية أو الكابلات أو الاتصالات اللاسلكية مثل شبكة (wifi)، كما تقسم الشبكات إلى شبكات محلية وشبكات واسعة النطاق بناء على المنطقة التي تغطيها، كما يمكن اعتبار الإنترنت شبكة من الشبكات.

---

[1] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 13.

[2] عدنان يحيى، عبد الكريم عواد واخرون، **تكنولوجيا المعلومات**، مركز المنهاج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2006، ص3.

[3] Michel Paquin, **Gestion des technoloogies de l'information**, Les édition Agence d'arc, CANADA, 1990, P. 17.

[4] لعموري سلمى، علجيه محمد، **دور تكنلوجيا المعلومات وأثرها على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية**، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول: دراسات استشارية لأثر المستجدات العالمية الحديثة للمحاسبة على أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ،14 ديسمبر 2022، ص 4.

- **قواعد ومخازن البيانات:** هي المادة الأساس والجزء الأهم من الأنظمة وهي عبارة عن مجموعة من البيانات المترابطة والمخزنة بشكل محمي لكي لا يتم التلاعب غير المصرح بها، وقد اكتسبت قواعد البيانات ومستودعات البيانات أهمية أكبر في أنظمة المعلومات مع ظهور مفهوم "البيانات الضخمة". الموارد البشرية وهم الأشخاص الذي يشغلون ويديرون النظام، ويتبعون الإجراءات التي تحول المعرفة في قواعد البيانات الضخمة ومستودعات البيانات، كما يشمل النظام المبرمجين ومدخلين البيانات والمصممين ومحللي الأعمال، ومسؤولي أمن المعلومات وغيره، حيث يجب تدريب كافة الموظفين على الاستفادة القصوى من إمكانيات نظام المعلومات.

- **الأجهزة والشبكات:** والمستخدمة في عمليات الإدخال والمعالجة والتخزين وإرسال البيانات ويشتمل هذا الجزء علة المعدات والأجهزة المادية المستخدمة في عمليات النظام وملحقاته فضلا عن الشبكات ووسائط نقل وتبادل المعلومات.[1]

الفرع الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات

إن تبني المؤسسات للإدارة الإلكترونية أصبح فكرة لا يمكن مناقشتها نظرا للتطورات المتسارعة في إدارة الأعمال، حيث أن التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطور ثقافة كل من الزبائن والموردين أدى بالمؤسسات إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والعاملة بمبدأ إدارة بلا أوراق، من أجل اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها وتضمن بقائها في ظل تلك التطورات الرهيبة.

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى وجه الخصوص الإنترنيت كأداة لإنشاء إدارة ذات جودة أفضل " تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال القاعدة الأساسية أو البنية التحتية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، من خلال استعمال المؤسسة للأجهزة والمعدات الإلكترونية من حواسيب وبرمجيات وكذا شبكات المعلوماتية والتي تتبنها المؤسسة من أجل تحويل عمليات المؤسسة التقليدية إلى عمليات إلكترونية مبتكرة وفعالة ، كذلك تسعى المؤسسة إلى تسهيل عملية الاتصال والحرص على فعاليته وتنقل المعلومات بين العمال والزبائن والموردين والتنسيق فيما بينهم، عن طريق الانترنيت والانترانت والإكسترانت والتي توفر عدة وسائل اتصال إلكترونية من بينها البريد الإلكتروني، تقنيات التحضر المرئي عن بعد الموقع الإلكتروني وغيرها من وسائل الاتصال الإلكترونية والتي أتاحت للعمال والزبائن سهولة الاتصال داخل وخارج المؤسسة وأصبح الاتصال في حد ذاته فعال كما أصبحت المعلومات أكثر تداول وتنظيما بين العمال دون أن ننسى سهولة مراقبة الموردين من خلال متابعة الطلبيات التي قدمت المؤسسة على شرائها من لحظة خروجها من عند المورد إلى حين استلامها من طرف المؤسسة، وتسهيل على المؤسسة عملية التفاوض معهم دون عناء التنقل مما يكسب المؤسسة الوقت والمعلومات الكافية لاختيار المورد المناسب.[2]

---

[1] مرجع نفسه ص 5.

[2] OCDE, **Études de l'OCDE sur l'administration électronique L'administration électronique: un impératif France**, OCDE Publishing, 2004, page 26.

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب من المؤسسة أن تغير في جوهر الوظائف الأساسية وتصبح وظائف أساسية إلكترونية، لكن التغيير في الوظائف لن يتم إلا عن طريق تقنيات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث قامت أنترانت المؤسسة بربط كل من وظيفة التخطيط التنظيم والرقابة وجعلهم في دائرة واحدة مشتركة حيث أصبحت المؤسسة فيها الكل يخطط الكل ينفذ من على الحاسوب فقط، دون أن ننسى بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ساهمت في توفير الوقت والجهد والموارد على المؤسسة من خلال السرعة في أداء المهام والعمليات وبأقل جهد وبأقل الموارد عكس الإدارة التقليدية بشكل عام يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي الأساس والأداة والداعم الرئيسي للإدارة الإلكترونية، حيث تمكنها من تحقيق الفعالية والكفاءة في العمليات، وربح الوقت والجهد، وتحسين الخدمات والاتصال في المؤسسة.[1]

المطلب الثاني: نظام المعلومات كركيزة للإدارة الإلكترونية

للمعلومات أهمية بالغة في حياة الإنسان والمؤسسة وتعد من أهم الموارد التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها في القيام بنشاطاتها وأعمالها خاصة في هذا الوقت الذي يتصف بالتغيرات السريعة في مختلف المجالات.

الفرع الأول: تعريف نظم المعلومات

يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه: مجموعه من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم. وبالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرون والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة.

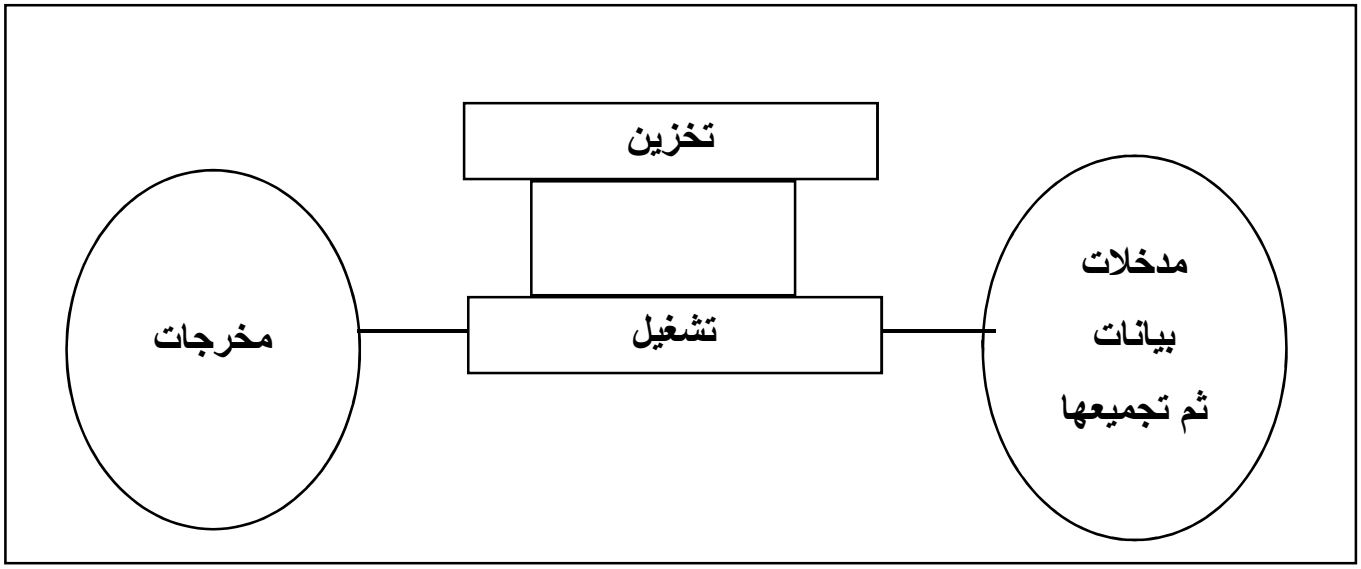
نظم المعلومات تحتوي على معلومات عن التنظيم والبيئة المحيطة. ويتم إنتاج المعلومات من خلال ثلاث أنشطة رئيسية هي المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات.[2]

---

[1] مرجع نفسه ص 26.

[2] سونيا محمد البكري، **إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2001، ص 14.

الشكل رقم: 02 نموذج نظام المعلومات الأساسي



المصدر: صلاح الدين عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 51.

يوضح هذا الشكل: نموذجًا أساسيًا لنظام المعلومات، حيث يتكون من ثلاث مكونات رئيسية: المدخلات، التشغيل، والمخرجات. تبدأ العملية بإدخال البيانات وتجميعها، لتنتقل بعد ذلك إلى مرحلة التشغيل التي تشمل معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرمجيات أو الإجراءات المعتمدة. ثم يتم تخزين البيانات والمعلومات الناتجة بطريقة منظمة لإعادة استخدامها لاحقًا. وأخيرًا، يتم إنتاج المخرجات على شكل معلومات مفيدة تدعم اتخاذ القرار. يعكس هذا النموذج التفاعل الديناميكي بين المكونات لضمان تدفق المعلومات بشكل فعّال داخل النظام.

الفرع الثاني: الوظائف الإدارية لنظم المعلومات

وظائف إدارية نظم المعلومات ويتولى القيام بوظائف نظم المعلومات الإدارية مجموعة من الموظفين ضمن وظيفة نظم المعلومات الإدارية الذين يشكلون القوى البشرية لهذه الوظيفة، وتتنوع هذه الوظائف تبعاً للمستوى الذي يعمل فيه الموظف والمنصب الذي يشغله ويشار إلى الوظائف التالية[1]:

المستوى الاستراتيجي:

وتكون وظيفة نظم المعلومات الإدارية في هذا المستوى في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وإعداد التنبؤات المستقبلية.

المستوى التكتيكي:

وتكون وظيفة نظم المعلومات في هذا المستوى في تنظيم واتخاذ القرارات وإعداد السياسات الكفيلة بتنفيذ الخطط طويلة الأجل الموضوعة من قبل المخططين.

[1] سيد صابر تعلب، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 27.

المستوي الفني:

تكون وظيفة نظم المعلومات الإدارية في هذا المستوى في المنظمة هي وظائف تخصصية كوظيفة نظم التقارير الإدارية، أو وظيفة التطوير والتصميم، أو وظيفة محلل. أو وظيفة مبرمج أو وظيفة إدارة قواعد البيانات أو وظيفة قسم الصيانة.

المستوى التشغيلي:

وتكون وظيفة نظم المعلومات الإدارية في هذا المستوى هي تنفيذ العمليات بشكل آلي واستخدام مجموعة النظم المتمثلة في إدخال البيانات ومعالجتها واستخدام التقارير ويشغل هذا المنصب موظفون عاديون بمسمى مدخل بيانات أو مشغل النظام أو مشرف صيانة.[1]

الفرع الثالث: أنواع نظم المعلومات في الإدارة الإلكترونية

ويمكن تحديد أنواع نظم معلومات الإدارة الإلكترونية من خلال التصنيفات التالية:[2]

نظم العمليات التشغيلية نظم معالجة المعاملات:

نظم محوسبة تتيح المعلومات اللازمة لإدارة العمليات اليومية الروتينية في المنظمة وتتيح الوصول للنتائج بشكل فوري، وتعبر عن النظم الرئيسية التي تخدم المستوى التشغيلي وتدعم المجالات الوظيفية والأنشطة الفرعية التي تخدم أنشطة المنظمة.

نظم المعلومات الإدارية:

توفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية عن المنظمة ككل تقدم الدعم للرقابة الإدارية وعملية التخطيط التكتيكي، وتقوم بإنتاج التقارير الدورية السنوية والتقارير الاستثنائية وتقارير أخرى مطلوبة، بالإضافة أنها تعمل على معالجة المعلومات المستخلصة من معالجة المعاملات، وتسهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها.

نظم معلومات المكاتب نظم ميكنة ودعم الأعمال أو نظم آلية المكاتب:

نظم تفاعلية تدعم التفاعل بين نظام المعلومات وآخر في المنظمة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجاز الأعمال التقليدية التي تركز على طريقة أداء العمل ويتم إنجازها بطريقة إلكترونية، وتقوم بتنفيذ المهام الفنية المطلوبة التي تتعامل مع الوثائق والمستندات والأرشفة الإلكترونية باستخدامها تطبيقات وبرمجيات الكمبيوتر الشائعة التي تؤدي الأعمال بسرعة ودقة وإيجاز دقيق.

نظم دعم الإدارة: وهي نظم تهتم بدرجة أكبر وأكثر عمقاً بدعم الوظائف الإدارية على جميع مستويات الإدارة وخاصة المسئولين عن إدارة وتوجيه الأنشطة والأعمال.

---

[1] مرجع نفسه ص 27.

[2] عمر احمد أبو هشام الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص، 108-109.

نظم المعلومات التنفيذية:

تخدم الإدارة العليا الاستراتيجي، وتساعدها على صياغة ورؤية رسالة المنظمة لبناء الاستراتيجيات المطلوب تنفيذها، حيث أنها تجمع معلومات من المصادر الخارجية الناتجة من النظم الأخرى في المؤسسة والمصادر الخارجية لتقديم المعلومات للمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا لغرض إنجاز أعمالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة.

نظم دعم القرار:

تخدم المستويات الإدارية الوسطى لاتخاذ القرارات لاستغلال الفرص المتاحة والاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة، تدعم جميع مراحل اتخاذ القرار وتوفر المعلومات المطلوبة لكل مستويات الإدارة الصناعة القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.

نظم خبيرة:

نظام كثيف المعرفة يجمع الخبرة البشرية في مجالات محددة للمعرفة، ويستخدم معرفته في مجال تطبيقي معقد ومحدد للعمل كمستشار وخبير للمستخدمين بتطبيق منهجيات استنتاجيه أو معرفة في نطاق محدد لتقديم النصيحة أو التوصيات المفيدة، ويتأسس النظام الخبير على قاعدة المعرفة ووحدات البرمجيات التي تؤدى الى الاستدلال عن المعرفة وتقدم الإجابات عن أسئلة المستخدم وهي أنظمة صنع القرار أو أي أجهزة كمبيوترية وبرمجيات لحل المشاكل، والفكرة الأساسية لهذه النظم بسيطة وفيها الخبرة تنتقل من الخبراء للكمبيوتر ويتم تخزينها[1].

المطلب الثالث: إدارة المعرفة كركيزة للإدارة الإلكترونية

تعد إدارة المعرفة من المجوهرات المنظمة من أجل الحصول على المعرفة بأشكالها من مصدرها المختلفة ثم تخزينها واستخدامها بتحويلها إلى سلع أو خدمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية والنمو والاستمرار، لذا تعد من أهم ركائز الإدارة الإلكترونية ولها علاقة مباشرة معها.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

"المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.[2] "

إن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلة[3].

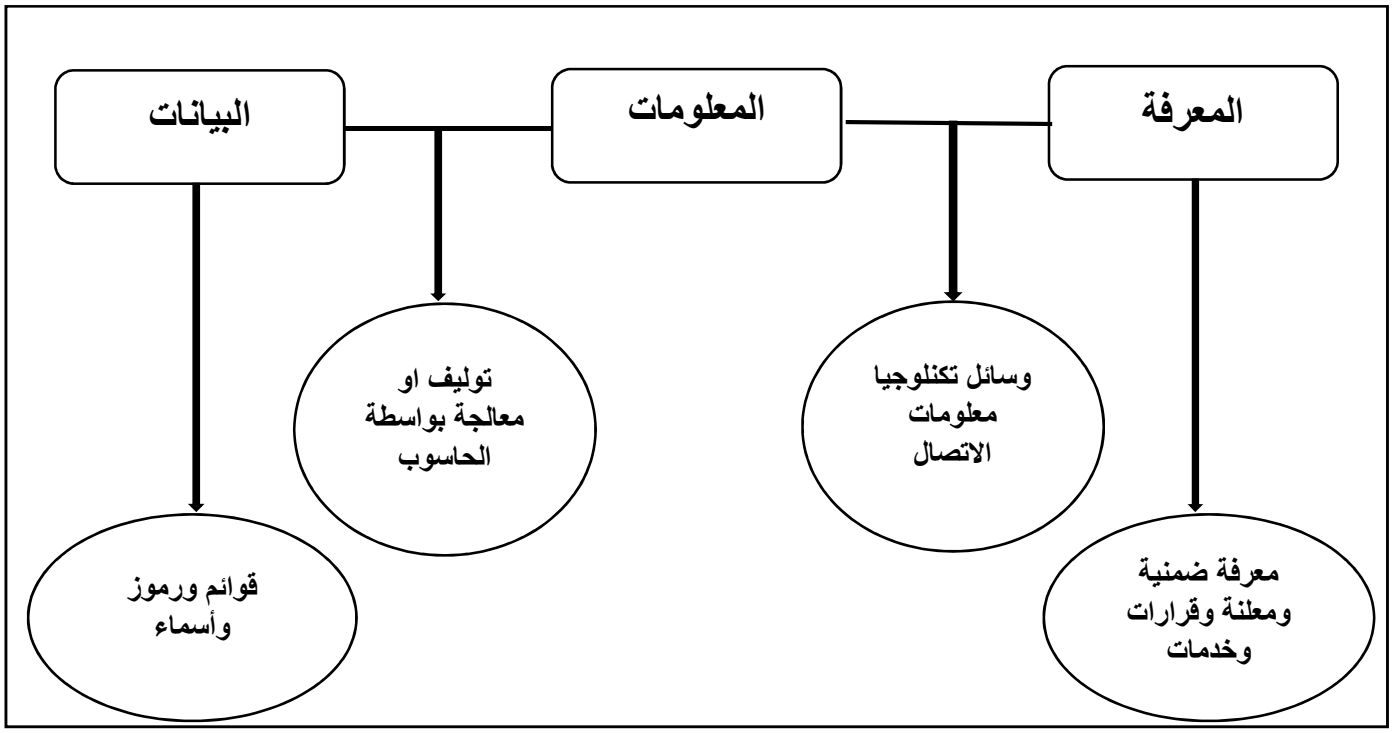
---

[1] مرجع نفسه ص 109.

[2] عبد الله حسن مسلم، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار معتز للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 21.

[3] خضر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

الشكل رقم:03 العلاقة بين المعرفة والبيانات والمعلومات



المصدر: محمد فاتح محمود بشير المغربي، **إدارة المعرفة**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، قاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص13.

يعرض الشكل: تسلسلاً تراتبياً من البيانات إلى المعلومات ثم المعرفة، حيث تبدأ العملية من البيانات (مثل الأرقام أو الأسماء)، والتي تُجمع وتعالج باستخدام الحاسوب لتتحول إلى معلومات، تُعرض من خلال تقنيات الاتصال. وعند تحليل هذه المعلومات وربطها بسياقات محددة وخبرة بشرية، تتحول إلى معرفة، تُستخدم لاتخاذ قرارات وتقديم خدمات. خلاصة القول يوضح هذا الشكل أن المعرفة تبنى على أساس معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات معنى ثم استخدامها بفعالية.

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم:01 عمليات إدارة المعرفة وممارساتها

المؤلف	العمليات الاساسية	العمليات الفرعية
توربان E. Turban	1. إنشاء المعرفة	• توليد طرق جديدة لعمل الأشياء • تطوير الدراية الفنية
	2. الحصول على المعرفة	• تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة • جلب المعرفة الخارجية للشركة
	3. تنقيح المعرفة	• وضع المعرفة الجديدة في سياق معين • مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4. تخزين المعرفة	• وضع المعرفة في صيغة ملائمة • خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5. إدارة المعرفة	• المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة • تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة

المصدر: جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2013، ص40.

يعرض الجدول أعلاه: خمس عمليات أساسية لإدارة المعرفة حسب تصنيف "توربان"، وتشمل: إنشاء المعرفة من خلال تطوير أفكار وأساليب جديدة، والحصول عليها بجذبها من مصادر خارجية، ثم تشارك المعرفة عبر نشرها داخليًا وخارجيًا للاستفادة منها، يلي ذلك تخزين المعرفة بطريقة منظمة لتسهيل استرجاعها، وأخيرًا إدارة المعرفة للحفاظ عليها وتحديثها باستمرار. توضح هذه العمليات كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من المعرفة كأصل استراتيجي يدعم اتخاذ القرار والابتكار.

الفرع الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية وإدارة العرفة

لقد اتضح من خلال أراء الكتاب حول العلاقة بينهما من خلال الأطروحات النظرية أن هناك وجهتا نظر حول تلك العلاقة وهما كالتالي[1]:

- **الأولى:** تشير إلى أن الإدارة الإلكترونية والشبكات ما هي إلا جزء من إدارة المعرفة باعتبار أن إدارة المعرفة هي الأوسع والأشمل وتتضمن عمليات المعالجة، الإنتاج والتخزين.
- **الثانية:** تنظر إلى أن الإدارة الإلكترونية جزء مهم وساند لعمليات إدارة المعرفة، إذ تساعد على جعل تدفق المعلومات او الحصول على قاعدة معرفتها مثالية. ومن خلال الأطروحات

[1] زكريا الدوري، احمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص68.

السابقة، يتضح أن هناك اتفاق إلى حد كبير على وجود إدارة المعرفة يرافقه وجود الإدارة الإلكترونية ليسهل لها إنتاج المعرفة وإنجاز عملياتها بأقل تكلفة وجهد.

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية كركيزة للإدارة الإلكترونية

تعد الثقافة التنظيمية الأساس الذي يحدد ملامح نجاح والاستدامة لأي مؤسسة. فهي ليست مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات، بل هي نظام متكامل ديناميكي يشكل الهوية المؤسسية، ويؤثر في سلوك الأفراد وطريقة اتخاذ القرارات.

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة[1].

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي[2]:

- الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء أو الأفراد العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال التحليل والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد في تحقيق الإشباع اللازم لها.
- حرية تقديم الأفكار الجديدة، إذ تتيح الثقافة الكفؤة الحرية في تقديم الأفكار للأفراد العاملين بما يحقق التطور والتقدم والتغيير والتطوير الكفء لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الباب أمام الأفراد للتقدم بالآراء التي يرونها مناسبة.
- تحقيق الثقافة التنظيمية الكفؤة الاتصالات المفتوحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعاون، ومع مدراءهم ومسئوليهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.
- تحقيق الفاعلية في العمل، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططها الوظيفية على إيصال الأعمال وتوظيفها وفق ما يتناسب مع مقدرات الشخص او الفرد.

---

[1] محمد سرور الحريري، **ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016، ص128.

[2] محمد فاتح المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص204.

الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية المتميزة في الإدارة

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية في أدناه عرضا موجزا لهذه الأنواع[1]:

الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية على أنها: الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول إن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضى الوظيفي لدى العاملين. كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، إذ تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ناهيك عن شعوره بالعزلة والإحباط.

الثقافة المثالية:

يرى كل من "Drucker & Waterman" ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة يجب أن تملكها كل المنظمات الراغبة في النجاح ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الباحث فردريك تايلور إذ اعتبر أن تحديد كل مهمة هي أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض، فكل شيء مضبوط وفق. وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

الثقافة التكيفية الموقفة:

يقترح بعض الباحثين امثال كالري ودركار ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ومتغيراتها، ذلك ان اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) وذلك لعدم وجود ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف وتنسجم أو تتلاءم مع ما يحدث من متغيرات[2].

---

[1] سعد علي ريحان المحمدي، **إدارة التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة**، دار اليازوري، عمان، الأردن،2022، ص ص،46-48.

[2] مرجع نفسه ص204.

المبحث الثالث: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية

يعتبر التحول للإدارة الإلكترونية ليس من أسباب الحاجة إلى الرفاهية وإنما حتمية مطلقة لمواكبة التغيرات الحاصلة، كما فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع الجودة والتميز في تقديم المخرجات عن السابق مع ضمان العمليات الحاصلة بلا أخطاء ومشاكل. كل هذه الأمور دعت الى التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: دوافع وأسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من دوافع والأسباب المقنعة لتغير من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية سيتم تنولها في هذا المطلب.

الفرع الأول: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

دفعت موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد عدة تطورات دفعة واحدة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذي يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحياناً استجابة لتطوير المواطنين أو قطاع الأعمال أو الأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

أهم هذه الدوافع ما يلي[1]:

- **تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:**

فتوظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين المؤسسات وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

- **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:**

حيث اعتبرت دافعاً للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

- **تزايد الضغط الشعبي على الحكومات:**

وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

- **حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي:**

من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

[1] مصطفى كولار واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص،50-52.

الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:

فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، وأيضاً تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

تقديم خدمات جديدة ومتطورة:

إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

زيادة مساهمة المواطنين:

حيث يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيهم شعوراً بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال بالمناطق وإرسالها واستقبال المعلومات.

الشفافية:

فدعم الشفافية مرتبط بالفساد ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل الديمقراطية هدفاً مستحيلاً، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول فالإدارة الإلكترونية يقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطنين بالإدارة.

كفاءة العالية والتكلفة المنخفضة:

إنه من الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة، لإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، ولو تمعنا من مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، فالهيئات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل المتابعة البيانات والمعلومات عن الزبون، ثم تحليلها والتعرف من خلالها على احتياجات المواطنين بقصد توفير خدمات ذات نوعية[1].

الفرع الثاني: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنيت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات

[1] مرجع نفسه ص52.

إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسئوليتها الرئيسة وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضعية المقررة في تلك المشروعات.

ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الحاجة إلى مواكبة التطورات في عالم الأعمال في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية للوصول إلى منظمة منافسة وفاعلة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون.

يرى الباحث أن من فوائد التحول إلى الإدارة الإلكترونية السرعة في إنجاز الأعمال والمساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار وخفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية. كل هذا بدوره يؤدي إلى إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري للمنظمات وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها.[1]

من أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة؛
- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
- تحسين الخدمات المستمر؛
- تحسين مشاركة الموظفين؛
- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية؛
- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة[2]؛

المطلب الثاني: مكاسب ومعوقات الإدارة الإلكترونية

تسهم الإدارة الإلكترونية في تقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وتعزيز التواصل بين الجهات المختلفة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق التنمية المستدامة. لكن على الرغم من هذه المكاسب، تواجه الإدارة الإلكترونية عدة معيقات، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة، ومخاطر الأمن السيبراني وغيرها من المخاطر.

[1] احمد فتحب الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 35.
[2] مرجع نفسه 36.

الفرع الأول: مكاسب الإدارة الإلكترونية

كانت البيروقراطية في البداية هي الحل الأمثل لجميع مشكلات الإدارة وكانت تعتبر النظام الأفضل في الأخذ بطريقة الرقي والتقدم، وبعد ذلك أصبح مفهومها يمثل لدى الناس الروتين والتعقيد والتخلف.

ومن الممكن الحصول على عدد من المكاسب بعد تنفيذ آليات الإدارة الإلكترونية في المنظمة كمدخل إداري تتعامل به المنظمة لتطوير آلياتها ومنتجاتها وتعزيز قدراتها في ظل المتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم ويوجد فوائد ومكاسب عديدة من أبرزها[1]:

- تقديم خدمات بسرعة مناسبة والدقة المطلوبة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة القضاء على التزاحم بالإدارات من خلال التعامل مع الشبكة الإلكترونية؛
- تيسير معاملات المرأة وتقديم الخدمات لها بعيدا عن الاختلاط الغير مرغوب فيه الخصوصية والأمان التي تتمتع بمعايير للخصوصية والسرية والأمن والمصداقية؛
- ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي وقت ومن أي مكان؛
- المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة؛
- توفير فرص وظيفية جديدة محلياً للعمل عنة بعد أو مباشرة ذات دخول عالية الشريحة كبيرة من المواطنين المتخصصين في التقنية وصيانتها؛
- دخول أنماط جديدة في المجتمع المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني؛
- تطوير نظام الحكم الإلكتروني الحكومة الالكترونية والشؤون العامة؛
- أوجدت أشكال للاقتصاد الوطني واستثمارات جديدة لم يكن له وجود من قبل استخدام أساليب مستحدثة في تصميم الوظائف، وتهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية للإدارة؛
- تسهل عمليات الرقابة وتعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية وتقوم بإحداث تغيرات كبيرة في الإجراءات المتعلقة بالأجهزة الحكومية؛

يتضح يذلك أن هناك إيجابيات عديدة ومختلفة تحصل عليه المنظمة من تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تمكنها من إتقان العمل وإظهاره بالصورة المطلوبة لجميع المستويات الإدارية والمهنية والوظيفية.[2]

الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف

[1] عمر احمد أبو هشام، مرجع سبق ذكره، ص 76.
[2] مرجع نفسه ص76.

الأصعدة الإدارية، البشرية المالية، الفنية التشريعية تنظيمية وأمنية. تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، أو تعطل المشروع[1].

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك أما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها.

ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية:[2]

أولا: التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.

ثانيا: عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.

ثالثا: تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.

رابعا: الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

خامسا: مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.

سادسا: عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنيت نظراً للأزمات الاجتماعية - الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.

سابعا: نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.[3]

المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

وعندما تتأخذ قرار أوليا في تطبيق الادارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلف التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف

[1] على مكيد، جيلالي بوزكري، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعات الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 19, العدد 2, 2024,ص227.

[2] فداء حامد، مرجع سبق ذكره، ص، 235-236.

[3] مرجع نفسه ص 237.

تقدمها هذه الادارة وهل تتوفر لديه العناصر الاساسية لإنجاح هذه الإدارة وإلى آخره من تساؤلات تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية[1]:

إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق الى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة الغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية؛

وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

تحديد المصادر:

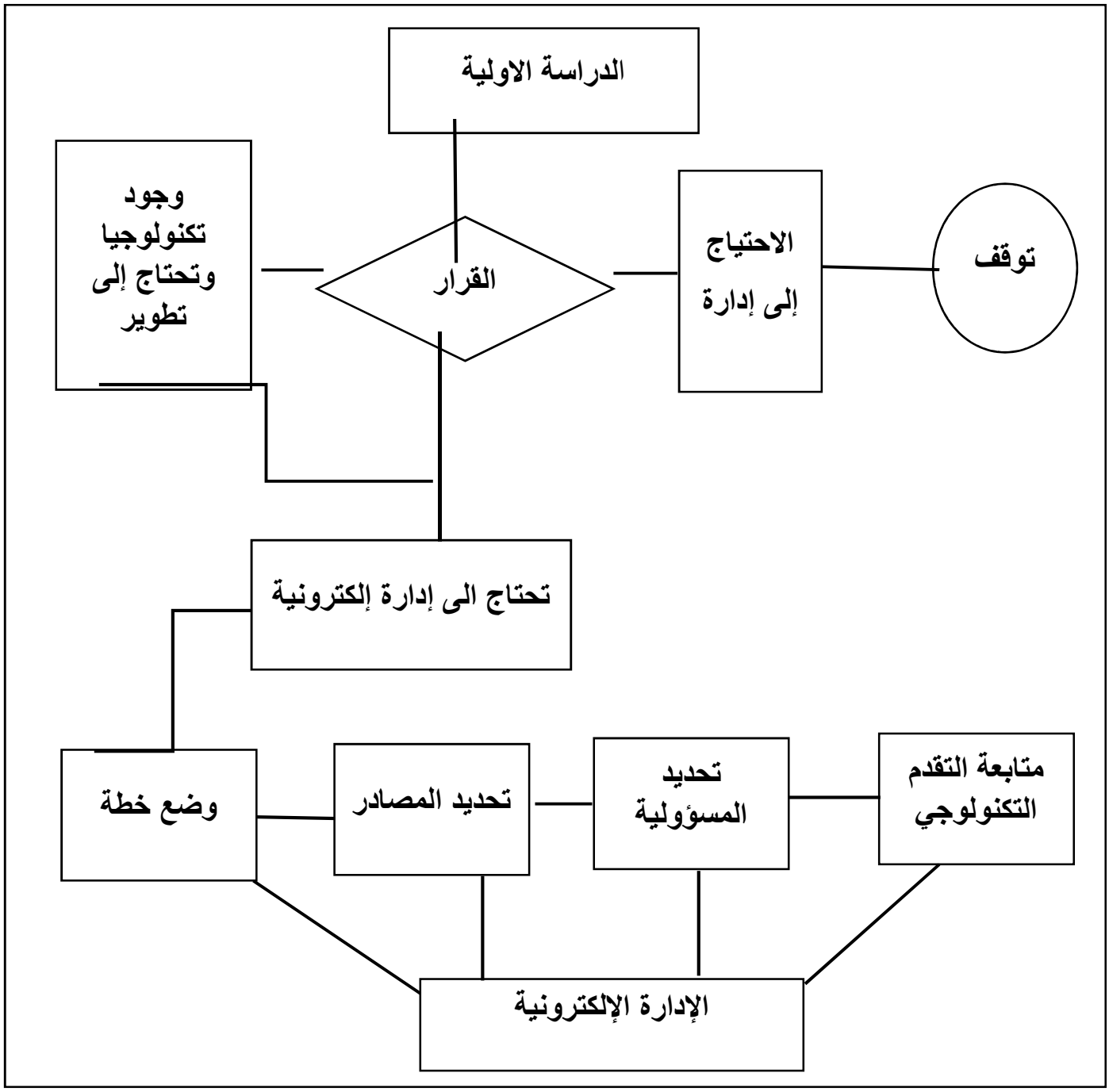
التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة. إن تحديد المسؤولية يعني تنفيذ الخطة فلابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة أخر الابتكارات في هذا المجال فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات واجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية[2].

[1] علاء عبد الرزاق سالمي، مرجع سبق ذكره، ص ص,64-65.
[2] مرجع نفسه ص65.

الشكل رقم:04 خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: مرجع نفسه ص66.

يوضح هذا الشكل: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية من خلال مسار منطقي يبدأ بـ الدراسة الأولية لتقييم الحاجة، يليه اتخاذ القرار، فإن وُجدت حاجة فعلية، يتم الانتقال إلى مراحل التنفيذ، وتشمل: تحديد المسؤولية، تحديد المصادر، وضع خطة، ثم تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع الاستمرار في متابعة التقدم التكنولوجي. يُظهر الشكل أهمية التخطيط المسبق لضمان نجاح التحول الرقمي في الإدارة.

المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

لن يحتاج الباحث إلى طول عناء لعقد مقارنة بين نظامي الإدارة التقليدي، والإلكتروني، وغالباً فإن كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر كانت تفتقده الإدارة التقليدية، ويؤثر فقده بالسلب في أدائها وفعالية دوائرها، ويمكننا الوقوف على أبرز الفوارق بين الإدارتين؛ في النقاط الآتية[1]:

الحفظ:

ففي حين كان كثير من المعاملات الورقية في النظام التقليدي يتعرض للتلف مع مرور الوقت، أصبح الملف الإلكتروني الذي يضم المعاملة ضمن محتوياته محفوظاً في مأمن من التلف والتقادم في الموضع المخصص له على الشبكة الإلكترونية لجهة الإدارة التي يوجد لديها الملف، بالإضافة إلى تأمين كثير من جهات الإدارة الإلكترونية محتوياتها باستخدام أكثر من وسيط تخزين إلكتروني، احترازاً من حدوث أي عارض للشبكة الأم.

الضياع:

وهناك مشكلة كبرى يتورط بها المتعاملون أو المراجعون لدوائر الإدارة التقليدية، تتركز في احتمال يحدث كثيراً، وهو ضياع معاملاتهم بين أكداس المعاملات الأخرى، أو ضياعها بين كومة أوراق ألقيت في سلة النفايات بالخطأ، إن هذه المشكلة قد تكون كارثية بالنسبة إلى المراجع، وبخاصة إذا كانت تلك الورقة تخص معاملة على درجة من الحساسية، وكان من تبعات ذلك إلحاق الضرر أو خسائر جسيمة بصاحب المعاملة أو جهة الإدارة، وهو الأمر الذي لا يواجهه إطلاقاً مراجع الإدارات الإلكترونية، نظراً إلى أنه لا سبيل إلى فقدان أي بيان أو معاملة أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية إلا في القليل النادر.

الاسترجاع:

الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة؛ نظراً إلى تكدس الملفات والمعاملات مما قد يحتاج إلى ساعات أو أيام فالانتقال إلى الأرشيف للبحث عن ملف تائه بين مئات وربما آلاف الملفات، رحلة شاقة في حين أن مثل هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة الإلكترونية عن هذه المعاملة أو هذا الملف أكثر من الضغط على الزر المعني في لوحة المفاتيح ليخرج تاريخ معاملات المراجع كاملاً، وليس فقط تلك المعاملة.

التكاليف:

نظام الإدارة التقليدي الورقي - تأسيساً على ضرورة احتفاظ الإدارة بهذا الركام من الملفات والأوراق يكبد جهة الإدارة الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات، وصيانة المكان (الأرشيف) الذي تحفظ فيه، يحدث هذا في الوقت الذي لا يكلف الأمر فيه - في ظل الإدارة الإلكترونية - أكثر من ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات أو المعلومات.

[1] حسن محمد حسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص، 46-48.

المكان:

يعد حفظ المعاملات الورقية وتخزين ملفاتها التي قد تتجاوز أعدادها أرقاماً تتخطى حاجز الأصفار الستة، من أكبر المشكلات التي تواجه الإدارات التقليدية، أذا أن ذلك سيضطر الإدارة إلى توفير مخازن ضخمة لتلك المعاملات فضلا عن توفير طاقم عمالة وموظفين وغيرهم، مهمتهم فقط - إدارة هذه المخازن والحصول على أحد الملفات حين طلبه، مما يرهق تلك الإدارات التقليدية ويعطل مواردها ويبتلع جهودها المهدرة في الحفظ والتخزين، أما الإدارات الإلكترونية فإن هذا الأمر ربما لا يدخل في حساباتها على الإطلاق؛ حيث تتسع شبكاتها لملايين - بل مليارات - الملفات، في حين قد لا يحتاج مجموع الأجهزة التي تحمل عليها تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.

الحماية:

من ميزات الإدارات الإلكترونية التي لا تتوافر للإدارات التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة. فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارات الإلكترونية الذي يدرك أن واقع معاملته وبياناته المحمية المخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية لا سبيل لأحد في الوصول إليها، وأن البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه فرصته بناء على بياناته، بعيداً عن التدخل البشري.

التوثيق والضبط:

الإدارات الإلكترونية يمكنها بكل يسر - ويفعل برامج التقنية التي لا تتوقف عند جديد -تسجيل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها، مما يضمن لتلك الإدارات أعلى مستوى من الدقة والتوثيق لمدخلاتها ومخرجاتها ومعاملاتها التي تحكمها النظم والبرامج فائقة الدقة والحماية والأمان للإدارات الإلكترونية.

الإجراءات:

تكشف النظرة العميقة إلى طبيعة كل من مفهوم الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، وإلى طبيعة الممارسات في كلتا الإدارتين؛ عن أوجه اختلاف جوهرية الإدارة الإلكترونية ليست بتلك المباشرة التي يعتمد عليها نظام الإدارة التقليدية، حيث لا يلتقي المراجع الدوائر الإدارة الإلكترونية مسؤولاً أو موظفاً على مكتبه أو موظف خطوط أمامية، مثلما يحدث في النظام التقليدي، فمراجع الإدارة الإلكترونية قد يتعاطى مع برنامج حاسوبي نظمت خلاله عمليات دقيقة محددة ينفذها المراجع عبر قائمة من الأوامر التي يقوم بتنفيذها على لوحة مفاتيح جهازه - إن كانت المعاملات عبر الإنترنيت أو عبر مكائن الإدارة الموجودة في المكائن المخصصة لذلك الغرض كالرصافات الآلية مثلاً[1].

[1] مرجع نفسه ص ص،47-48.

خلاصة الفصل:

أصبحت الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الخدمات في القطاعين العام والخاص. فهي تمثل تحولًا جوهريًا في طريقة إدارة العمليات، حيث تعتمد على التقنيات الرقمية لتسهيل التواصل، وتحسين الشفافية، وتسريع الإجراءات، مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأسس التي تضمن نجاحها وفعاليتها، وأهمها نظم المعلومات التي توفر البنية الرقمية لمعالجة البيانات واتخاذ القرارات، والإدارة التي تنظم العمليات وتعزز الكفاءة التشغيلية، والمعرفة التي تشمل توظيف البيانات والتحليل لدعم القرارات الذكية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تعكس مدى استعداد المؤسسة لتبني التحول الرقمي وتعزيز الابتكار.

التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب تطوير البنية التحتية التكنولوجية، تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الحديثة، وتوفير سياسات تحكم عملية التحول الرقمي. ومن خلال ذلك، يمكن للمؤسسات تحقيق سرعة وكفاءة أكبر في تقديم الخدمات، وتعزيز الشفافية، ودعم التنمية المستدامة في بيئة رقمية متكاملة.

الفصل الثاني: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

"المنظور المفاهيمي"

تمهيد:

في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بتسارع التغيرات وتزايد حدة المنافسة، لم يعد الأداء المالي للمؤسسات مجرد مؤشر على الكفاءة الإدارية، بل أصبح عاملًا حاسمًا لبقائها واستدامتها. ويتطلب تحسين الأداء المالي أكثر من مجرد إدارة الموارد بشكل فعّال؛ بل يستلزم تبني استراتيجيات متكاملة تجمع بين الابتكار التكنولوجي، الكفاءة التشغيلية، والحكومة الرشيدة. ومع التطورات المتلاحقة في مجال الإدارة الإلكترونية، باتت المؤسسات تمتلك أدوات قوية لتحليل بياناتها المالية، تسريع عملياتها، وتطوير خدماتها بما يعزز قدرتها على تحقيق نتائج مالية أفضل. فالتحول الرقمي لم يعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات الأسواق العالمية الحديثة. لذلك، يعد استكشاف سبل تحسين الأداء المالي من خلال الإدارة الإلكترونية أمرًا جوهريًا لكل مؤسسة تطمح إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات والفرص المستقبلية.

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

ظهر الأداء في حدود التسعينات ومع التطور الحاصل في هذا الجانب ظهرت له أهمية كبيرة في تسير المؤسسات الاقتصادية وغيرها من المؤسسات لذا ينال مفهوم الأداء الاهتمام من قبل المسيرين والمفكرين في مجال إدارة المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من المفاهيم المحورية في مختلف المجالات، سواء في الإدارة، أو الاقتصاد، أو التعليم، أو غيرها. فهو يشير إلى الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، ويُعتبر مرآة تعكس كفاءة الأفراد أو المؤسسات في استعمال الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الأول: نشأة الأداء

بين عام 1994 وعام 1996 تم نشر أكثر من 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء، كذلك هناك ثورة حقيقية في عملية نشر الكتب حول الموضوع بدءاً من عام 1996 حيث ينشر بمعدل كتاب خلال أسبوعين حول الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية. كذلك ازداد عدد الحاصلين على CPA بشكل ملفت للنظر عام 1991 قياساً للسنوات السابقة لها. يضاف إلى ذلك أن عدد كبير من المؤتمرات حول الأداء قد نظمت في العالم الغربي من قبل الجامعات ومراكز البحوث[1].

إن شهادة مثل Chartered financial analysts لم تكن موجودة قبل عام 1963 في حين خلال عام 1971 أكثر من 3000 محلل مالي قد حصلوا على هذه الشهادة واستمر العدد في تزايد خلال السنوات اللاحقة 1994–، Meyer & Guptaومثلت ثورة المعلومات انطلاقة جديدة في مجال الأداء، ويوجد حالياً أكثر من 50 موقع إلكتروني على شبكة الإنترنيت متخصصة بالأداء. في العام 1993، أعلن الرئيس الأمريكي Bill Clinton عن مبادرة حكومية الإنعاش الأداء الحكومي أطلق عليها اسم المراجعة القومية للأداء National Performance Review كما قام أيضاً بالمصادقة على قانون « الأداء الحكومي ونتائجه لعام 1993، ويتطلب هذا القانون من الوكالات الفيدرالية القيام بتطوير وإعداد خطط استراتيجية حول الكيفية التي ستطبق بها لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للشعب الأمريكي، كما قام الرئيس Clinton أيضاً في العام 1993 بإصدار الأمر التنفيذي الذي يطالب الوكالات الفيدرالية بطرح استبيان على عملائها حول نوعية ومستوى جودة الخدمات التي يحتاجونها. ومن الحقائق المفهومة أن الشعب الأمريكي لم يكن له أي دور مباشر في التخطيط الحكومي حول توجهات الحكومة أو الكيفية التي ستقوم بها بتقديم الخدمات التي ترغب في تقديمها أو الجهات التي تستحق مثل تلك الخدمات. ولذلك لم يكن من المفاجئ أن تنخفض نسبة لغة الشعب في مستوى الأداء الحكومي ما بين العامين 1975 و1995 إلى الحد الذي أصبح معه واحد من كل خمسة أفراد.

بالرغم من انتشار مؤشرات الأداء في القطاع العام طوال العقد الماضي، إلا إنه لم يصدر سوى القليل من البحوث النظرية عن مفهوم الأداء المؤسسي.[2]

---

[1] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغابي، **سلسلة إدارة الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار الوائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2009، ص 36.

[2] ايتن محمد سامح، **تقييم الأداء المؤسسي**، الجمعات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى ،2008، ص ص ،13-14.

وقد تضمنت الكثير من الكتابات التي تناولت مؤشرات الأداء انتقادات لغرض ومضمون هذه المؤشرات في حين أن التفسيرات الرئيسية للأداء ضمنية وغير مكتملة وفي الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن الاهتمام بقياسات الأداء المؤسسي تزايد تأثيره لما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية تأخذ بعين الاعتبار عمليات تحليل النظم خلال فترة إدارة الرئيس جون كيندي والتي سرعان ما انتشرت منها إلى باقي الهيئات الحكومية عندما قامت إدارة الرئيس جونسون بتنو قد كان قياس أعباء العمل وكفاية العاملين جزءا من أسلوب الإدارة العلمية التي أثرت على الإصلاحات الحكومية في أوائل القرن العشرين.

وقد أصدرت رابطة الإدارة الدولية للمدن منشوراً عن قياس الأنشطة الخاصة بالمحليات، وذلك في بداية عام1943. وفي فترة الستينيات والسبعينيات ظهرت كتابات عن الفعالية التنظيمية وتمت طباعتها في كتب ومراجع علم الاجتماع والإدارة. وفي الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن الاهتمام بقياسات الأداء المؤسسي تزايد تأثيره لما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية تأخذ بعين الاعتبار عمليات تحليل النظم خلال فترة إدارة الرئيس جون كيندي والتي سرعان ما انتشرت منها إلى باقي الهيئات الحكومية عندما قامت إدارة الرئيس جونسون بتنفيذ نظام عمل برامج الموازنة التخطيطية.

وقد أصبح الاهتمام بتقييم البرامج منتشرا بدرجة واسعة للغاية في السبعينيات عندما اعترفت الهيئات الحكومية على المستويات كافة بالحاجة لتقييم فعالية البرامج الاجتماعية الأكثر حداثة. وقد شجعت هذه الحركة الهيئات الحكومية على متابعة المقاييس على فترات زمنية محددة ومراقبة أداء البرامج بمرور الوقت.

وعلى ذلك فقد بدأ "هاري وهاتري " وزملاؤهما بالمعهد العمراني بالترويج لاستخدام قياسات الأداء بل وتوفير التوجيهات الخاصة بكيفية التوصل إلى آليات للقياس واستخدامها. وقام باحثون آخرون بتطبيق هذا العمل بتعميق أكبر في مجالات برامجية معينة. وقد ركز بعض الباحثين على قياسات الأداء المؤسسي من حيث إمكان إدخالها في عملية إعداد الميزانية، وقد قامت العديد من الهيئات العامة بتجريب قياس الأداء المؤسسي لأغراض مختلفة طوال تلك الفترة.

واستند العمل التطبيقي الأول في هذا المجال إلى التعريفات الأضيق نطاقا للأداء، واستخدم فقط عدد قليل من القياسات للمفهوم. ومع ذلك فقد ساد اعتراف سريع بأن الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد، وأن هناك حاجة للعديد من القياسات حتى يتم التعبير عن هذا التعقيد. وعلى وجه الخصوص فإن الأداء يمكن أن ينظر إليه بصورة مختلفة من جانب أصحاب المصلحة المختلفين، وهذه الرؤية أعيد اكتشافها بواسطة كتاب الإدارة العامة في السنوات الأخيرة.[1]

الفرع الثاني: تعريف الأداء

لقد تم استخدام كلمة "الأداء" منذ فترة طويلة في مجالات مختلفة، وليس فقط في إدارة الأعمال، وغالبًا ما تكون استعارة. إن مفهوم الأداء غامض ويجب توضيحه من خلال المساهمات العلمية المختلفة[2].

[1] مرجع نفسه ص15.

[2] B. Doria th et c. goujet**, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, ed, dunod, paris,2005, p166.

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة.

الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معينا، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدى بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط النمطية الانتاج وسلوكية العاملين[1].

ويمكن تعريف الأداء على أنه مشاركة الفرد أو مجموعة من الأفراد في مختلف الأنشطة والهام بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة، ويؤك Sitopu et al أن أداء الفرد يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية أو سلبية وهذا راجع إلى دافع الموظف في العمل والبيئة التي يعمل فيها، كما أعطي بعض المفكرين تعريف الأداء على أنه نتيجة التفاعل قدرة الفرد مع الواقعة، فهو يرتبط بالجوانب المختلفة للأنشطة مع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.[2]

يعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع منشآت الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى الإجماع حول مفهوم محدد الأداء، وينظر إلى الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة كوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين.[3]

ومنه نستنتج:
عموما الأداء هو إنجاز مهمة أو نشاط معين وفقا لمعايير محددة ويمكن أن يشير إلى كفاءة أو الفعاليات في القيام بالعمل.

الأداء هو مدى تحقيق الفرد أو المنظمة للأهداف المطلوبة ويقاس عادة بالمؤشرات مثل الإنتاجية، الجودة والالتزام بالمواعيد.

---

[1] مجيد الكرخي، **موازنة الأداء واليات في وضع وتقييم موازنة الدولة**، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الردن، الطبعة الأولى،2015، ص 141.

[2] عبد الهادي سميشة، **اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية**، مجلة دفاتر mecas، المجل د20، العدد1 ،2ديسمبر2024، ص380.

[3] حمزة محود الزبيدي، **التحليل المالي**، دار الوراق للمنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،2011، ص85.

المطلب الثاني: مكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يرتبط مفهوم الأداء بمدى تحقيق كل الأهداف المرجوة، ويعد عنصرا أساسيا في النجاح المؤسسة حيث يعكس مدى كفاءة وفعليات والإنتاجية في المهام المختلفة.

يتكون الأداء من النقاط التالية[1]:

- **الكفاءة في الأداء:**

يعني هذا المصطلح مما يعنيه فعل أشياء على نحو صحيح، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بموارد المؤسسة المستعملة أو مدخلات النظام، أي بالاستغلال العقلاني لها مثلا مقارنة قيمة بيع الإنتاج أو الخدمات المنجزة بتكلفة الموارد التي استلزمتها. فالكفاءة تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى أي الكفاءة هي علاقة بين النتائج (قيمة حجم من النشاط) أو المنتجات المحصن الأداء، والوسائل المستعملة تكاليف ذات الطبيعة المختلفة اقتصادية بسيكولوجية الخ. وهذه العلاقة ـتكلفة / أداءـ ذات معنى خاصة في المقارنات بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الاقتصادي فضائيا، أو في أزمنة مختلفة وفي نفس المؤسسة ديناميكيا.

إذن الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر إلى علاقة المدخل بالمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية، يعتبر مؤشر على زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها.

ونقول إن الآلة ذات الكفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل حد من المدخلات، أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنا انطلاقا من كمية معطان من المدخلات مع ملاحظة عدم دخول تغير الجودة هنا كعنصر للكفاءة.

- **الفعالية في الأداء:**

قد تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة)، إلا أن الفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.

فالفعالية تعني أيضا إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها.

فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إلى أي حد يتم تحقيق حجم النشاط المقدر أو المرغوب، أي تقييم الفعالية بدلالة الربط والمقارنة بين النتيجة (عدد المنتجات، حجم خدمات مقدمة، أو رقم الأعمال.... ولا تعني النتيجة المحاسبية هنا)

[1] ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة تسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص ص،13-14.

المحصلة والهدف المحدد مسبقا، فتجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية، أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة.

قد يظهر كلاهما مرادفا للآخر، إلا أنهما في الحقيقة مختلفان من حيث المعنى المؤدى لكل منهما كما سبق وأن ذكرنا، فقد نقول عن آلة أنها ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل من المدخلات أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من كمية معطاة من المدخلات، أما الفعالية فيتم تقييمها انطلاقا من أهداف المؤسسة، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدرة أو المرغوبة. أي تقييم الفعالية بدلالة مقارنة بين حجم النشاط المحقق والهدف السطر مسبقا وتجدر الإشارة إلى انه يمكن أن نجد:

مسؤولا فعالا وغير كفء: أي نجح في تحقيق الأهداف التي أسندت له، لكن تم ذلك بتكلفة أكبر مما كان متاحا له؛

مسؤولا غير فعال ولكنه كفء: لم يتجاوز المتاح له من موارد في تحقيق الأهداف لكن بالمقابل لم يحقق كل المنتظر منه، أي التزم بالكمية المحددة من الموارد، فلم يستطع تحقيق الأهداف المنتظرة؛
مسؤولا غير فعال وغير كفء: استهلك كمية أكبر من الموارد دون تحقيق الأهداف المنتظرة، أي الفشل في الوصول للهدف مع استغلال كلي للموارد واستهلك أكبر تكلفة؛

- **الإنتاجية في الأداء:** تعددت تعاريف الإنتاجية، إذ يمكن تبيانها حسن العناصر الآتية:

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.
- كما يمكن اعتبارها على أنها تتمثل في العلاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات.

وما يلاحظ على هذين التعريفين أن الإنتاجية اقترنت بمفهوم الكفاءة، وهو ما يعني بأن الإنتاجية تهتم بمقارنة كمية المخرجات بكمية المدخلات اللازمة لتحقيقها، بمعنى الوصول إلى أكبر كمية من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال أقل كمية من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر من المخرجات أملا في تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة.

إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية

غير أن الفرق بين المفهومين يتضح من خلال شكل النسبة، إذ يتم تقسيم الإنتاجية بالكميات حيث تمثل النسبة بين كمية المخرجات إلى كمية المدخلات في حين الكفاءة هي تكلفة أو قيمة المدخلات.[1]

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الأداء

يمكن تصنيف الأداء إلى مجموعة من الأنواع التي توضح مدى توسعه في كل المجلات والقطاعات كما له العديد من الأبعاد لابد من التعرف عليها وهذا ما سنتناوله فيما يلي.

[1] مرجع نفسه ص ص،15-16.

الفرع الأول: أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء ومكوناته يمكننا التطرق إلى عرض أنواع الأداء الذي يمكن تصنيفه إلى العديد ما المعايير مختلفة:

حسب معيار المصدر[1]: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:
  - **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
  - **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

حسب معيار الشمولية[2]:

- **الأداء الكلي:** ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

  فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات سيد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.
- **الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

---

[1] عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، **العوامل الداخلية المؤثرة في الفعليات**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلو الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة 8 ماي 1945، الجزائر، 2018-2019، ص 9.

[2] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر،2004، ص41.

حسب المعيار الوظيفي[1]:

يصنف الأداء وفقا للمعيار الوظيفي إلى عدة أنواع، وذلك بناء على طبيعة المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة.

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وبالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

- **أداء الوظيفة المالية:**

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة...

- **أداء وظيفة الإنتاج:**

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

- **أداء وظيفة الأفراد:**

يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة لضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

- **أداء وظيفة التموين:**

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينيات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

- **أداء وظيفة التسويق:**

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.[2]

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:[3]

---

[1] خلوفي حمزة، **دور تكوين في تحسين أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم عوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر،2020-2021، ص 14.

[2] مرجع نفسه ص 15.

[3] الشيخ الداوي، **تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، الجزائر،2009، ص 218.

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها. ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.
- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء أفراد مؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السالة داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة[1].

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

سعت العديد من الدارسات إلى تحديد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي توثر في الأداء سواء سلبا او إيجابا وتصنيفها على النحو الذي يسمح بتقليص الآثار السلبية وتعظيم المنافع الإنجابية.

ومن العوامل الأكثر شيوعا حيث تم تقسيمها الى عوامل داخلية وأخرى خارجية ما يلي:

العوامل الداخلية[2]:

وهي بصفة عامة تشغيل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سليا أو إيجابا أو التي يمكن للمسير أن يحدث فيها تغيرات تسمح بتخفيف أو إلغاء أثارها السلبية، وتعظيم أثارها الإيجابية وتتمثل هذه العوامل في:

- **العوامل التقنية:** وتتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:
  - نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة؛
  - نسبة الاعتقاد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات التجهيزات والآلات؛
  - نوعية المنتوج شكله ومدى مناسبة التغليف به؛

[1] مرجع نفسه ص 219.

[2] خمايسة ايمن، بوعنقيق نور الدين، **تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علو التسيير، جامعة قالمة 1945، الجزائر،2021-2022، ص13.

- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة؛

- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم
  - التركيبة البشرية من حيث السن والجنس مستوى تأهيل الأفراد؛
  - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
  - نظام المكافأة والأجور؛
  - نوعية المعلومات والعلاقات السائدة داخل المؤسسة؛
  - نوعية المعلومات والعلاقة السائدة داخل المؤسسة[1]؛
- **العوامل التنظيمية:** وتتمثل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليم وإمكانياتهم الخاصة إلى درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفق للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تحمله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة[2].

العوامل الخارجية:

قصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها. وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية اجتماعية ثقافية سياسية وتكنولوجية.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال مسيرين، مدراء..... والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة.
- **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات ...

---

[1] مرجع نفسه ص13.

[2] مزهوده المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة مجمد خيضر، بسكرة،2001، ص 93.

الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها[1].

- **العوامل الاقتصادية:** وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة العلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة[2].
- **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنيت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:
  - توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار؛
  - توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة؛
  - القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد؛
  - تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل؛

فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع.[3]

[1] بديسي فهيمة، **تقييم الأداء المؤسسات الصناعية بالاستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكر لنيل شهادة الماجيستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر،2013-2014نص19.

[2] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004، ص136.

[3] محمود عدنان، **صناعة التكنلوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1993، ص84.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي

يعكس الأداء المالي للمؤسسة الصورة الحقيقية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية استدامتها ومدى نموها واستمراريتها. حيث يعد مقيسا يثبت مدى كفاءة الإدارة في تخصيص الموارد وإدارة المخاطر وتحقيق العائد الأمثل. فهم الأداء المالي بعمق وتحليله يثبت مدى تطور استراتيجياتها ومواكبة التغيرات وضمان الاستقرار المالي.

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي

يمكن تعريف الأداء المالي على النحو التالي:

ويعتمد الأداء المالي إلى حد كبير على الابتكار والتحسين المستمر للعمليات التي يمكن أن تخدم العملاء بشكل أفضل. لكن الأمر يعتمد أيضًا، وفي المقام الأول، على تثمين رأس المال البشري للشركة، فضلاً عن مراعاة توقعات أصحاب المصلحة الآخرين في إطار نهج عالمي ومتكامل. وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم من أن الأداء المالي يبدو أنه يتعرض للانتقاد اليوم، فإنه لا يزال يشكل الشغل الشاغل لقادة الأعمال لأنه يسمح لهم بالانخراط في مشاريع جديدة، ودمج التقنيات الجديدة، وغزو أسواق جديدة، والاستثمار في رأس المال البشري، وتلبية توقعات المساهمين[1].

يثير مفهوم الأداء داخل الشركة العديد من التساؤلات، مع توليد تعريفات متنوعة. ومع تطور مفهوم الأداء بمرور الوقت، يمكننا القول بشكل أو بآخر إن هذا المفهوم يعتمد على نسبة القيمة إلى التكلفة (بما في ذلك التكلفة الضريبية للعمليات) التي تميل الشركة إلى تحسينها يتضمن هذا المفهوم أولاً فكرة الفعالية، أي فكرة القيام بعمل وتنفيذه حتى نهايته. وبالتالي فإن الأداء يتلخص في الحصول على نتيجة معينة وفقاً لهدف معين. يقال أن الشركة ناجحة إذا وفقط إذا كانت فعالة وكفؤة. وتكون فعّالة إذا حققت كافة أهدافها، وكفؤة إذا استخدمت الوسائل المناسبة بأقل التكاليف (إدارة العمليات الضريبية بفعالية وكفاءة)، وهناك العديد من العناصر التي يمكن استخدامها لقياس أداء المنظمة.

متغيرات الأداء الأكثر أهمية كما طورها TCHANKAM Jean Paul هي المتغيرات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتجارية والتقنية.[2]

ومنه نستنتج:

أن مدى تحقيق المؤسسة لهامش الأمان لمواجهة المخاطر المحتملة كالعسر المالي او الإفلاس بمعنى أخر هو مدى قدرة المؤسسة على مجابهة الصعاب المالية والتصدي بها.

حيث يعكس الأداء المالي الحالة الاقتصادية للمنظمة ويظهر مدى نجاحها ومحافظتها على النمو والتطور ومدى كفاءة استخدام مواردها لتحقيق أهدافها.

[1] Claude kombou,**systeme fiscal et performance funanciere des etablissements de microfinance ou cameroune,**ed, Harmattan,paris,2018,p27.

[2] Hassene amaazoul,**responsabilite societale des entrerprises et performance financiere**, ed, Harmattan,paris,2021,p22.

المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

حيث إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهمية التالية:

يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم. يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات. ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لأخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للشركات. وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- تقييم ربحية الشركة؛
- تقييم سيولة الشركة؛
- تقييم تطور نشاط الشركة؛
- تقييم مديونية الشركة؛
- تقييم تطور توزيعات الشركة؛
- تقييم تطور حجم الشركة؛

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث إن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرها المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي المعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة الشركة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.[1]

[1] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على العوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، ص46.

المطلب الثالث: أهداف الأداء المالي

في عالم يتّسم بالتنافسية العالية والتغير المستمر، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أدوات وآليات دقيقة لمتابعة وتحسين أدائها، وعلى رأسها الأداء المالي. فالمؤشرات المالية لم تعد مجرد أرقام تُسجّل في دفاتر المحاسبة، بل أصبحت لغة مشتركة بين المؤسسة ومحيطها، تترجم نجاحها، وتكشف عن نقاط قوتها وضعفها، وتوجّهها نحو قرارات استراتيجية أكثر حكمة. الأداء المالي له أهداف متعددة، يمكن تقسيمها إلى أهداف خارجية تتعلق بالتواصل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، وأهداف داخلية تخص الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة للموارد

أولاً: الأهداف الخارجية للأداء المالي

تتمثل الأهداف الخارجية للأداء المالي فيما يلي[1]:

تمكين المستثمر من فهم نشاط المؤسسة وطبيعته:

يبحث المستثمر عن معلومات دقيقة وشفافة تعكس واقع المؤسسة وطبيعة نشاطها. من خلال التقارير المالية المدققة، يتمكّن من فهم مصادر دخل المؤسسة، حجم إنفاقها، وتوزيع مواردها. على سبيل المثال، يهم المستثمر أن يعرف ما إذا كانت أرباح المؤسسة ناتجة عن نشاطها الأساسي أم من مصادر غير متكررة. كما تساعد هذه البيانات في تقييم استقرار المؤسسة، ومتابعة التغيرات في أدائها من سنة إلى أخرى، مما يُمكّن المستثمر من اتخاذ قرارات مبنية على معطيات حقيقية، وليس على مجرد توقعات.

المساعدة في إجراء التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية:

التحليل المالي لا يقتصر على قراءة القوائم المالية فقط، بل يشمل مجموعة من الأدوات مثل النسب المالية (الربحية، السيولة، الرفع المالي...) التي تساعد المستثمرين على مقارنة المؤسسة بمثيلاتها في القطاع نفسه. مثلًا، إذا كانت نسبة الربحية أقل من المتوسط القطاعي، فقد تكون هناك مشكلات في التسعير أو في التكاليف يجب تحليلها. كذلك، يمكن من خلال مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة استنتاج مدى تحسن أو تدهور الوضع المالي للمؤسسة، وفهم أسباب هذه التغيرات.

تعزيز الشفافية والامتثال:

الأداء المالي الشفاف يُعتبر من ركائز الحوكمة الجيدة، إذ يبعث برسائل طمأنة إلى الجهات الخارجية مثل البنوك، الدائنين، والهيئات الرقابية. عندما تُظهر المؤسسة تقارير مالية واضحة، تُعزز مصداقيتها، وتسهل عليها الحصول على تمويل، جذب الشركاء، والتوسع في الأسواق.

الامتثال للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS أو GAAP) يعكس التزام المؤسسة بأعلى درجات الشفافية، وهو ما يُعتبر نقطة قوة أمام المنافسين.

ثانياً: الأهداف الداخلية للأداء المالي

[1] مسعي محمد عبد المالك بوجمعة ياسين، فارس بلة باسى، **استخدام النسب المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار خلال الفترة الممتدة ما بين (2012-2021)**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 09، العدد 2024، 01، ص 170. (بتصرف).

تعزيز نمو المؤسسة واستدامتها:

النمو لا يُقاس فقط بالزيادة في الأرباح، بل أيضًا بقدرة المؤسسة على التوسع، الابتكار، ومواكبة التحولات التكنولوجية. الأداء المالي الجيد يمنح الإدارة معلومات دقيقة عن الأداء التشغيلي، مما يساعدها على اتخاذ قرارات توسعية مثل فتح فروع جديدة، أو الاستثمار في البحث والتطوير. كما يُسهم الأداء المالي في مراقبة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي يسمح بتعديل المسار عند الحاجة.

تحقيق التوازن المالي وضمان توفر السيولة:

من التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات هو الحفاظ على سيولة كافية تُمكّنها من الوفاء بالتزاماتها اليومية، مثل دفع الأجور، تسديد الموردين، والضرائب. الأداء المالي الجيد يتابع باستمرار التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، ويساعد على التنبؤ بالنقص المحتمل في السيولة قبل حدوثه. تحقيق التوازن المالي يشمل أيضًا تنظيم العلاقة بين الأصول والخصوم، وضبط سياسة التمويل لضمان عدم الإفراط في الديون أو تجميد الأموال في أصول غير منتجة.

تحقيق الربحية وتعزيز الاستقلال المالي:

الربحية هي المعيار الأول لنجاح أي مؤسسة، ولكن لا يجب أن تكون مؤقتة أو سطحية. الأداء المالي الجيد يُركز على تحقيق أرباح مستدامة، ناتجة عن نشاط فعلي مستقر، وليس من مصادر طارئة أو غير متكررة. أما الاستقلال المالي، فيعني أن تكون المؤسسة قادرة على تمويل نشاطها

دون الاعتماد الزائد على القروض أو الدعم الخارجي. كلما زادت قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي، كلما أصبحت أكثر مرونة واستقلالية في قراراتها، وأقل تعرضًا للضغوط الخارجية.

خفض المخاطر المالية وتحسين القدرة على التوقع:

لا توجد مؤسسة في منأى عن المخاطر، لكن الأداء المالي الدقيق يُساعد على اكتشاف الإنذارات المبكرة للأزمات. من خلال تتبع المؤشرات المالية وتحليل الانحرافات عن الخطط، يمكن تحديد مناطق الخطر مثل انخفاض هامش الربح، ارتفاع المديونية، أو تآكل رأس المال العامل. بالإضافة إلى ذلك، يُمكّن الأداء المالي من إعداد سيناريوهات مستقبلية (تحليل الحساسية، دراسات الجدوى، المحاكاة المالية...) تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات احترازية قبل تفاقم الأزمات.

يُعد الأداء المالي حجر الأساس في الإدارة الحديثة للمؤسسات، حيث لا يقتصر على تسجيل النتائج بل يُعتبر مرآة تعكس واقع المؤسسة بكل دقة. من خلال تحقيق الأهداف الخارجية، تُكسب المؤسسة ثقة محيطها وتعزز فرصها في السوق، ومن خلال تحقيق الأهداف الداخلية، تضمن استدامتها ونجاحها على المدى الطويل. ولذلك، فإن تطوير أنظمة الرقابة والتحليل المالي داخل المؤسسة، والحرص على الشفافية في التقارير، هو استثمار أساسي يعزز من قوة المؤسسة واستعدادها لمواجهة المستقبل بثقة[1].

[1] مرجع نفسه ص 170.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

وتتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي بالتالي[1]:

الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الادارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد المستويات الادارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي الفروع والموظفين.

المناخ التنظيمي:

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو اخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من ادائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية. ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث إن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص،48-50.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي يجب ان تقوم بها أي مؤسسة وكذلك من الضامنات الأساسية واللازمة التي تساهم في تطور ونمو المؤسسة وتساعد في عملية اتخاذ القرار وكذا تسهيل قراءة وشرح المؤشرات والبيانات المعطاة.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

من أجل تقديم تعريف واضح لتقييم الأداء المالي لا بد كن التطرق إلى تعريف تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء هي عملية تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وتهتم بقياس كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة سواء بشرية أو رأسمالية.[1]

عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالموظفين في أقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.[2]

بعد أن تم التعريف على تقييم الأداء يمكن التطرق إلى تعريف تقييم الأداء المالي:

ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية لاحقة العملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين.[3]

يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية، أي أن تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سابقا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الاهداف المعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.[4]

ومما توصلنا اليه:

تقييم الأداء المالي هو تحليل النتائج المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة بهدف قياس مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المالية.

يشمل هذا التقييم دراسة المؤشرات المالية والنسب وغيرها من الدراسات الازمة في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة حيث يساعد الإدارة في معرفة نقاط القوة والضعف ويوجههم نحو تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر أو تعديل الخطط.

---

[1] نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2015، ص15.
[2] لقليطي الأخضر، **دراسات في المالية والمحاسبة**، دار حميثر للنشر والترجمة، عمان، الأردن،2018، ص93.
[3] توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء**، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 2004، ص3.
[4] دادن عبد الغاني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد04، جامعة ورقلة 2006، ص29.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي

يُعد تقييم الأداء المالي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس مدى كفاءتها وفاعليتها في استخدام الموارد المالية لتحقيق أهدافها. فهو عملية تحليلية تهدف إلى فحص الوضع المالي للمؤسسة من خلال مؤشرات رقمية ومالية تُستمد من القوائم المالية مثل الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية.

تكمن أهمية تقييم الأداء المالي في كونه أداة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس علمية، كما يمكّن أصحاب المصلحة من فهم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، والاستمرار في النشاط، وسداد الالتزامات المالية. ومن خلال هذا التقييم، يمكن الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء المالي

إن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها فله أهمية بالغة تكمن في النقاط التالية:

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية؛
- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة؛
- يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المؤسسة ويعكس كفاءتها التمويلية؛
- تحديد كفاءة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها؛
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف والآراء الشخصية أي الأماكن والقطاعات في المؤسسة التي تحتاج إلى تحسين وتطوير؛
- تعظيم قيمة المؤسسة في السوق عن طريق التشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلبي (نقاط الضعف) لأدائها المالي، بغرض تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات[1]؛
- عملية تقييم الأداء المالي تساعد في تحديد المسؤولين عن الانحرافات بين الأداء المالي المخطط والأداء المالي المحقق؛
- تقييم الأداء المالي يظهر التطور الذي حققته المؤسسة خلال مسيرتها سواء نحو الأفضل أو نحو الأسواء؛
- نظام التقييم يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية[2]؛

---

[1] المنظمة العربية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، جامعة القاهرة، جمهورية مصرية، 2009، ص 195.

[2] حابي احمد، زبيدي البشير، **حكومة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، العدد02، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 76.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي

يكمن تحديد أهداف تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية في النقاط التالية، وهذه على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم، التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها. أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل أو الجانب معين من أداء الشركة أو الأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة. يهدف إلى تقييم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف فيها والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين؛
- تقنية تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة. يسمح الأداء المالي بتفادي الفوارق الناتجة مستقبلا من سوء التوازن في التسيير عموما التي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة. فالتقييم الأدائي يهدف أساسا إلى التحكم في الحدث قبل وقوعه؛
- الكشف عن موطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها. تشخيص المجالات التي تكون في حاجة إلى إجراءات تصحيحية والعمل على معالجتها[1]؛
- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية؛
- الكشف على مواضيع الملل والضعف في نشاط المؤسسة مع بيان مسبباتها ووضع الحلول اللازمة لتصحيحها؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل؛
- تسهيل التقييم الشامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقييم كل مؤسسة على حدة؛[2]

[1] بورنيسة مريم، خنفري خيضر، **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، جامعة بومرداس، الجزائر،2017 ص ص، 58-57.

[2] مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة الأولى، 2007، ص31.

المطلب الثالث: مراحل التقييم الأداء المالي ومعاييره

يُعد تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لفهم واقعها المالي واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. فهو ليس مجرد عملية حسابية تستعرض الأرقام، بل هو عملية تحليلية شاملة تهدف إلى قياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وتحقيق أهدافها المالية على المدى القصير والطويل. وتنبع أهميته من دوره الحيوي في الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء المالي، وتحديد فرص التحسين والتطوير.

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي بمراحل عدة يحملها فيما يلي:[1]

- **جمع المعلومات والبيانات الإحصائية:**

تُعد هذه المرحلة حجر الأساس لعملية التقييم، إذ لا يمكن إصدار حكم دقيق على الأداء المالي دون توفر بيانات موثوقة وشاملة. يتم خلال هذه المرحلة جمع التقارير المالية الأساسية مثل الميزانية الختامية وحسابات النتائج الخاصة بالسنة محل التقييم، بالإضافة إلى بيانات السنوات السابقة لأغراض المقارنة. كما تشمل البيانات المطلوبة تفاصيل عن الإيرادات، المصروفات، الأصول، الالتزامات، والتغيرات في حقوق الملكية.

ويُراعى أثناء الجمع التأكد من دقة البيانات ومطابقتها للمعايير المحاسبية المعتمدة.

- **تحليل ودراسة البيانات الإحصائية:**

بعد جمع المعلومات، تأتي مرحلة التحليل التي تمثل صلب عملية التقييم. يتم خلالها تدقيق البيانات بهدف التحقق من مصداقيتها، واختبار مدى اتساقها مع الأنشطة التشغيلية للوحدة الاقتصادية. ثم يتم حساب المؤشرات المالية المهمة مثل معدلات الربحية، السيولة، الكفاءة التشغيلية، والاستدانة. لا يقتصر التحليل على الجوانب الكمية فقط، بل يمتد إلى الجوانب النوعية من خلال تقييم ملاءمة السياسات المالية والقرارات الاستثمارية المعتمدة.

- **إجراء عملية التقييم:**

في هذه المرحلة يتم تفسير نتائج التحليل واستخلاص دلالاتها، عبر مقارنة المؤشرات المحسوبة بالمعايير القياسية أو الأهداف المخططة سلفاً. يُقيّم الأداء المالي للوحدة الاقتصادية بناءً على: مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، كفاءة استخدام الموارد المالية، قدرة الوحدة على تحقيق الأرباح والنمو مرونتها في مواجهة المخاطر المالية، وفي حال كشف التقييم عن وجود انحرافات أو نقاط ضعف، يتم تحديد أسبابها سواء كانت نتيجة لظروف خارجية أو سوء تخطيط داخلي تمهيداً لوضع الحلول المناسبة.

---

[1] غريبة صليحة، **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهاد ماستر أكاديمي، تخصص مالية مؤسسة، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر،2013-2014، ص 8. (بتصرف).

- **تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية:**

تُعد هذه المرحلة جوهرية لضمان التحسين المستمر للأداء المالي بناءً على نتائج التقييم يتم تحديد الجهات أو الأفراد المسؤولين عن النجاحات أو الإخفاقات اقتراح التعديلات الضرورية في الخطط والسياسات المستقبلية.

وضع آليات متابعة دقيقة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية المقررة، مع تخصيص موارد مناسبة لدعم هذا التنفيذ. تُسهم هذه المرحلة في ترسيخ ثقافة المساءلة والتحسين المستمر، ما ينعكس إيجاباً على فعالية التخطيط المالي.[1]

الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء المالي

لا يمكن الاستفادة من نتائج التحليل المالي ما لم يكن هناك معيار أو رقم معين يستخدم كمقياس للحكم بموجبه على مدى ملائمة النسبة أو الرقم حيث تشمل المعايير ثلاثة أنواع رئيسية أغراضها المنشودة لديها ركائز أساسية لابد من مراعاتها وهي[2]:

- **المعيار النمطي المطلق:** وهي نسب أو معدلات متعارف عليها في التحليل المالي وهو مؤشر قليل الاستخدام لأنه يعتمد توحيد كل القطاعات في معيار واحد ومن الأمثلة على العيار النمطي المطلق أن نسبة التداول يجب أن لا تقل عن ونسبة السيولة السريعة.
- **معيار الصناعة:** حيث تحدد هذه المعايير لنفس القطاع أو الصناعة ولا يجوز تطبيقه على قطاع آخر وتحدد هذه المعايير وضع الشركة مع الشركات الأخرى المنافسة في نفس القطاع أو الصناعة.

  وإذا كانت النسبة في الشركة مساوية لمعيار الصناعة نقول أنها ضمن المعدل السائد في الصناعة أما إذا كانت النسبة أقل فنقول أن الشركة دون المعدل وإذا كانت النسبة أكبر فنقول أن الشركة فوق المعدل.
- **المعيار التاريخي:** وهو معيار يعتمد على استخراج نسب سابقة لبند معين ومقارنته مع سنوات لاحقة ومعرفة مدى الزيادة النسبية أو النقص النسبي في البند أو في الوضع العام للشركة، ويعاب على هذا المعيار أنه يعتمد على المقارنة بين سنوات مختلفة في مجالات كثيرة منها المنافسة والتضخم والمبيعات والوضع الاقتصادي.
- **معيار التحليل المالي المخطط:** هو عبارة عن البيانات التي تحددها إدارة المنشأة كمعيار يوضع على أساس أهداف مخطط لها مسبقاً لأنشطة معينة، ومقارنة ما كان متوقعاً من المنشأة تحققه مع ما حققته فعلاً مع المقياس المعد مسبقاً وذلك خلال فترة مالية.

---

[1] مرجع نفسه ص 8.

[2] محمد الصيرفي، **التحليل المالي وجهة نظر إدارية محاسبية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،2014، ص117.

المطلب الرابع: استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

شهد العالم تطورًا سريعًا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى بروز الإدارة الإلكترونية كأداة حيوية لتحسين الأداء المؤسسي والمالي. تعد الإدارة الإلكترونية طريقة حديثة لإدارة العمليات باستخدام الأنظمة الرقمية والبرمجيات الذكية، مما يسمح برفع الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار وسنسلط الضوء على دورها فيما يلي:

تحسين الكفاءة التشغيلية للعمليات المالية:

تُعد الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية في تحقيق قفزة نوعية في الكفاءة التشغيلية للعمليات المالية داخل المؤسسات. من خلال الاعتماد على حلول الأتمتة والرقمنة، يتم تسريع إجراءات إعداد الميزانيات، وتسهيل معالجة المدفوعات والفواتير، فضلاً عن تحديث السجلات المحاسبية بشكل فوري ودقيق. هذه التحولات تتيح للمؤسسات تقليص الزمن المستغرق لإنجاز المعاملات المالية الروتينية، مما يخفف العبء الإداري عن الموظفين ويتيح لهم التفرغ للمهام التحليلية والاستراتيجية ذات القيمة المضافة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي تقليص الاعتماد على المعاملات الورقية إلى خفض النفقات التشغيلية، سواء من حيث تكاليف الطباعة أو التخزين أو الموارد البشرية اللازمة لإدارة العمليات التقليدية. كما تسهم الإدارة الإلكترونية في تقليل نسب الأخطاء البشرية، عبر توفير بيئة مالية أكثر شفافية وانسيابية، تدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات آنية ودقيقة. وبذلك، لا يقتصر أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء المالي فحسب، بل يمتد ليعزز تنافسية المؤسسة، ويرسخ قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة.[1]

تعزيز دقة البيانات المالية وتقليل الأخطاء:

تلعب الأنظمة الإلكترونية المتطورة دورًا محوريًا في رفع مستوى دقة البيانات المالية وتقليل معدلات الأخطاء البشرية. إذ تتيح هذه الأنظمة إدخال البيانات المالية بشكل آلي ومنهجي، مع تطبيق آليات تحقق ومراجعة تلقائية تضمن الكشف الفوري عن أي تناقضات أو مدخلات غير صحيحة. هذا يقلل بشكل كبير من احتمالية وقوع الأخطاء التي قد تؤدي إلى نتائج مالية مضللة أو حتى خسائر مالية مباشرة، سواء نتيجة سوء تقدير الموارد أو اتخاذ قرارات مبنية على بيانات غير موثوقة. كما أن الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية يسهم في توحيد معايير تسجيل البيانات وتصنيفها، مما يحسن من جودة المعلومات المحاسبية ويوفر أساسًا قويًا لإعداد تقارير مالية دقيقة وشاملة. هذه التقارير الدقيقة لا تعزز فقط موثوقية المؤسسة أمام أصحاب المصلحة مثل المستثمرين والجهات الرقابية، بل تدعم أيضًا الإدارة الداخلية في التخطيط المالي الفعال واتخاذ قرارات استراتيجية للمؤسسة.[2]

---

[1] Laudon, K. C., & Laudon, J. p. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Pearson Education**, 16th Edition,2020,p153.

[2] Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Aziati, N. **The Impact of Management Information Systems Adoption in Improving Decision Making Effectiveness.** American Journal of Systems and Software, 2(1), 13-17.2014,p15.

دعم الرقابة المالية والشفافية:

تُعد الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتعزيز الرقابة المالية والارتقاء بمستوى الشفافية داخل المؤسسات. فمن خلال الأنظمة الإلكترونية المتقدمة، يتم تضمين أدوات رقابة مالية ذكية تتيح تتبع كافة العمليات المالية بشكل لحظي ودقيق، مما يوفر سجلات موثقة لكل معاملة مالية ويُمكّن من تحليلها ومراجعتها بشكل مستمر. هذا التتبع الدقيق يساعد على الاكتشاف المبكر لأي انحرافات عن الخطط المالية المقررة أو أي محاولات تلاعب، مما يقلل من مخاطر الفساد المالي أو الهدر. علاوة على ذلك، تسهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية التدقيق الداخلي والخارجي عبر إتاحة الوصول الفوري إلى المعلومات المالية المحدثة والمنظمة، مما يعزز من مصداقية التقارير المالية أمام أصحاب المصلحة، كالمستثمرين، والممولين، والجهات التنظيمية. الشفافية العالية التي توفرها هذه الأنظمة تساهم بدورها في بناء سمعة قوية للمؤسسة، وترسيخ الثقة بها في السوق، مما يجعلها أكثر جاذبية للاستثمار وأكثر قدرة على استقطاب التمويلات الضرورية لدعم نموها وتوسعها المستقبلي. وهكذا، فإن الرقمنة لا تقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تمتد لتصبح ركيزة استراتيجية لضمان الحوكمة المالية الرشيدة وتعزيز استدامة المؤسسة على المدى الطويل[1].

تسريع اتخاذ القرارات المالية:

تلعب الإدارة الإلكترونية دورًا حاسمًا في تسريع عملية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات. من خلال الأنظمة الرقمية المتطورة، تتوفر البيانات المالية بشكل لحظي، حيث يتم تحديث السجلات والمعاملات بصورة مستمرة ودقيقة. هذا التدفق الفوري للمعلومات يتيح للمديرين الماليين الوصول إلى مؤشرات الأداء الرئيسية والتقارير المالية التفصيلية في أي وقت، دون الحاجة إلى انتظار عمليات التجميع اليدوي أو إعداد التقارير التقليدية التي قد تستغرق أيامًا أو أسابيع. بفضل هذه السرعة في الوصول إلى البيانات وتحليلها، يصبح بمقدور الإدارة المالية اتخاذ قرارات استراتيجية بسرعة أعلى، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالاستثمار، التمويل، إدارة السيولة، أو التعامل مع التغيرات المفاجئة في بيئة السوق. وتكمن أهمية هذا التسريع في تمكين المؤسسة من استغلال الفرص الاستثمارية عند ظهورها قبل المنافسين، وكذلك التصرف بسرعة لتقليل أثر المخاطر أو الأزمات الاقتصادية. إضافةً إلى ذلك، تعزز هذه القدرة على اتخاذ قرارات سريعة من مرونة المؤسسة وكفاءتها التشغيلية، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة والمتطلبات التنظيمية المتجددة. وفي نهاية المطاف، ينعكس هذا الأمر إيجاباً على النمو المستدام والأداء المالي العام للمؤسسة، ويعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.[2]

---

[1] Turban, E., Pollard, C., & Wood, G .**Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability**. 11th Edition, Wiley,2018,p210

[2] O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. **Management Information Systems**. McGraw-Hill ,10th Edition,2011,p112.

دعم الابتكار المالي:

تُعد الإدارة الإلكترونية محفزًا رئيسيًا لدعم الابتكار المالي داخل المؤسسات، إذ توفر بنية تحتية رقمية متطورة تُمكّن من تطوير وتقديم خدمات مالية حديثة ومبتكرة. من خلال الاعتماد على الفواتير الإلكترونية، يتم تبسيط إجراءات الفوترة، تقليل الفترات الزمنية بين إصدار الفاتورة واستلام المدفوعات، والحد من الأخطاء المرتبطة بالمعالجة اليدوية.

كما أن أنظمة الدفع عبر الإنترنيت تتيح للعملاء مرونة وسهولة أكبر في تسوية معاملاتهم المالية، مما يرفع من مستوى رضا العملاء ويعزز تدفق السيولة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تسمح أدوات التحليل المالي الذكي، المعتمدة على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، بتقديم رؤى أعمق حول الأداء المالي، سلوك العملاء، والاتجاهات السوقية. هذه الرؤى تمكّن المؤسسة من تصميم منتجات مالية جديدة، استهداف شرائح سوقية معينة، وتحسين استراتيجيات التسعير، مما يؤدي إلى فتح مصادر دخل جديدة وزيادة الربحية. من ناحية أخرى، يساهم الابتكار المالي الناتج عن الإدارة الإلكترونية في خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالأساليب التقليدية، مثل تقليل الحاجة إلى مكاتب خدمة العملاء أو معالجات ورقية كثيفة. وبالتالي، فإن دمج التكنولوجيا في الإدارة المالية لا يقتصر فقط على تحسين الكفاءة، بل يخلق أيضًا فرصًا استراتيجية لتعزيز النمو، توسيع قاعدة العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق المتغيرة. [1]

تخفيض التكاليف التشغيلية:

تُعد الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتحقيق وفورات ملموسة في التكاليف التشغيلية للمؤسسات. فمن خلال التحول من العمليات الورقية التقليدية إلى الأنظمة الرقمية، يتم تقليص الحاجة إلى استخدام الأوراق والطباعة وما يرتبط بها من نفقات مستمرة مثل الحبر، والصيانة، والمواد المكتبية. كما أن أتمتة العديد من المهام الإدارية والمالية الروتينية يحد من الاعتماد على الأيدي العاملة للقيام بعمليات إدخال البيانات، المعالجة، والأرشفة، مما يتيح للمؤسسة خفض أعداد الموظفين المخصصين لهذه الأعمال أو إعادة توجيههم نحو وظائف ذات قيمة مضافة أعلى. إضافةً إلى ذلك، تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تقليل الحاجة إلى المساحات الكبيرة المخصصة لتخزين الملفات الورقية والسجلات التقليدية، مما يسمح باستخدام المساحات المكتبية بطريقة أكثر كفاءة، أو حتى تخفيض تكاليف الإيجار عند تقليص المساحات المطلوبة. كل هذه العوامل مجتمعة تساهم في ترشيد الإنفاق التشغيلي بشكل ملحوظ، مما ينعكس مباشرةً على تحسين النتائج المالية للمؤسسة. وفي بيئة أعمال تتسم بحدة المنافسة، يمنح هذا الترشيد ميزة تنافسية حقيقية للمؤسسات، إذ يمكنها إعادة استثمار الفوائض المالية المحققة في تطوير أنشطتها، وتوسيع خدماتها، وتعزيز قدرتها على الابتكار والنمو المستدام.[2]

---

[1] Pearlson, K. E., & Saunders, C. S. (2019). **Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach**. Wiley ,7th Edition, 2019,p117

[2] Stair, R., & Reynolds, G. (2017). **Principles of Information Systems. Cengage Learning**, 13th Edition,2017,p95.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية لم يعد يرتكز فقط على الأساليب الإدارية التقليدية، بل أصبح مرهونًا بمدى تبنيها لممارسات الإدارة الإلكترونية الحديثة. ففي حين أن الإدارة التقليدية تتسم بالبطء، وكثرة الأخطاء، وارتفاع التكاليف التشغيلية نتيجة الاعتماد الكبير على المعاملات الورقية والعمليات اليدوية، توفر الإدارة الإلكترونية حلولاً مبتكرة تضمن السرعة، الدقة، والكفاءة العالية في تنفيذ العمليات المالية.

أثبتت الإدارة الإلكترونية قدرتها على تعزيز دقة البيانات المالية، تحسين الرقابة الداخلية، رفع مستويات الشفافية، وتسريع اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما انعكس إيجابًا على النتائج المالية النهائية للمؤسسات. كما مكّنت هذه الإدارة الحديثة المؤسسات من خفض التكاليف التشغيلية وابتكار خدمات مالية جديدة ساهمت في فتح مصادر دخل إضافية. مقارنةً بالإدارة التقليدية، أظهرت الإدارة الإلكترونية تفوقًا واضحًا في دعم استدامة النمو المالي للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتجددة. ومن ثمّ، فإن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه للمؤسسات الاقتصادية الراغبة في تحسين أدائها المالي، ومواجهة تحديات الأسواق المعاصرة بكفاءة ومرونة أكبر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة -اتصالات الجزائر-قالمة

تمهيد:

من أجل بلوغ أهداف هذه الدراسة والوقوف على أهمية الإدارة التكنولوجية في تعزيز صورة المؤسسة، تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة قالمة – باعتبارها نموذجاً مناسباً لتطبيق محاور البحث وتحقيق أهدافه، بما يتيح الوصول إلى نتائج واقعية وتوصيات عملية. وتُعد مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني، نظراً لما تمتلكه من بنية تحتية تكنولوجية متطورة، وما حققته من إنجازات منذ نشأتها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-من خلال إلقاء نظرة عامة عن نشأتها وتطورها أهدفها ومهامها، هيكلها التنظيمي، وأهم البرامج التي تستخدم في إدارتها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: النشأة والتطور

تعود جذور مؤسسة اتصالات الجزائر إلى قطاع البريد والمواصلات وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدمي حيث تم إنشاءها 1974 مسيرة من طرف مدير ولائي مكلف بتسيير المصالح العمومية.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 5 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي الدينار الجزائري المقدر ب 61.275.180.000 دج. مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083 028 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 المحمدية الجزائر. وأصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/3 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية ذات طابع قانوني للشركات ذات أسهم، دخلت رسميا بممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003 وذلك بالاعتماد على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصال وهي الفعالية المردودية، ونوعية الخدمات

الفرع الثاني: تعريف بالمديرية الولائية التجارية لاتصالات الجزائر (قالمة)

هي الوحدة العملية للاتصالات التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى ولاية قالمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة وتعتبر اتصالات الجزائر بولاية قالمة وحدة عملية للاتصالات تابعة للمديرية الإقليمية لولاية عنابة وهي وحدة تضم 263 موظف. تقع المؤسسة في شارع واد المعيز "قالمة" يحدها شمالا المدرسة الابتدائية أومدور التهامي شرقا السكنات الاجتماعية وغربا حي 30 مسكن LPA2. تحتوي على خمس مصالح رئيسية يرأس كل مصلحة رئيس الذي يقدم تقريره لمدير الوحدة والذي بدوره يتولى التنسيق بين مختلف المصالح وهي كالتالي:

- مصلحة الزبائن والمستخدمين.
- مصلحة الشبكة القاعدية.
- مصلحة شبكة المشتركين.
- مصلحة الوسائل.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف **مصلحة التسيير والتكوين للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر** قالمة بتاريخ 15-05-2025.

الفرع الثالث: أهداف ومهام مديرية الولائية التجارية لاتصالات الجزائر (قالمة)

أولا: أهداف المؤسسة

تتعدد الأهداف التي تسعى الوكالة الوصول إليها، فهناك أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية:

- **الأهداف الاقتصادية:**

✓ تلبية الحاجات والرغبات المتزايدة للزبائن؛

✓ تنويع الخدمات من خلال البحث والتطوير؛

✓ تحقيق النمو والاستمرارية؛

✓ تحسين نوعية خدمة الانترنيت؛

✓ الزيادة في تدفق الانترنيت وتحقيق الريادة وتفوق في السوق؛

✓ كسب زبائن اوفياء ودائمين وتوزيع الشبكة بالنسبة للمناطق النائية؛

- **الأهداف الاجتماعية:**

✓ تقديم خدمات ذات نوعية وجودة وذلك تماشيا مع القدرة الشرائية للزبائن؛

✓ تقديم أسعار في متناول كافة شرائح المجتمع؛

✓ تقديم عروض وتخفيضات مهمة في المناسبات خاصة في شهر رمضان؛

✓ أن تكون هناك مصداقية بينها وبين الزبائن؛

ثانيا: مهام المؤسسة

تتعدد مهام الوكالة التجارية الولائية (قالمة)، سنذكر منها:

✓ تقديم خدمات الهاتف السلكي واللاسلكي؛

✓ تقديم خدمات الهاتف النقال وبطاقة الدفع المسبق وتقديم خدمات الانترنيت والاتصالات الفضائية؛

✓ الاستماع الجيد لطلبات وشكاوى الزبائن؛

✓ المعرفة الجيدة لاحتياجات الزبائن ومعالجة الشكاوى في وقت قصير؛

✓ تقديم المساعدات للزبائن فيما يخص كيفية استعمال خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر؛

✓ إعطاء تبريرات مقنعة للزبائن عند وقوع في الأخطاء والاستقبال الجيد للزبون؛[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف **مصلحة التسيير والتكوين للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر** قالمة بتاريخ 15-05-2025.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وخدمات المؤسسة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

- **مصلحة الزبائن:**

وهي مصلحة تهتم بالجانب التجاري والمتضمن نشاطات الإشهار المالي والتسويق الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- ✓ **مكتب النوعية:** يقوم أساسا بتحليل المعطيات أو البيانات التجارية وتنظيمها في شكل معلومات وجداول قيادة.
- ✓ **مكتب الحسابات الكبرى:** هو مكتب يقوم بتسيير حسابات الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة ويقوم كذلك بإصدار وضعيات وجداول قيادة شهرية.
- ✓ **مكتب الخدمات الجديدة:** وهي تسعى إلى تحسين الخدمات القديمة أو العمل على اكتشاف خدمات جديدة وذلك من خلال جمع البيانات ومعرفة الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- **مصلحة الشبكة القاعدية:**

هي مصلحة تتكفل بالإدخال والتركيب والتجهيز المتعلق بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي الأنترنيت والتكنولوجيا المختلفة كما تسهر على صياغتها وتطويرها من خلال تحسين تلك التجهيزات ومواكبة التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، وتنشط داخل المؤسسة كما تتكفل يحضر المشاكل التقنية التي تطرأ على التجهيزات واصلاحها بأسرع وقت ممكن لضمان استمرارية الخدمة.

- **مصلحة شبكة المشتركين:**

وتهتم بتركيب وصياغة الشبكات الهاتفية بمختلف أنواعها من خلال التحسين الدائم للكوابل الهاتفية والتوسيع المستمر لقدراتها، حيث تسعى دائما لإيصال المناطق غير مرتبطة بالهاتف من أجل رفع العزلة عن تلك المناظر

- **مصلحة المستخدمين:**

وتعتبر مصلحة ذات أهمية باعتبارها المسير للموارد البشرية للمؤسسة وتلك الملفات والقضايا المتعلقة بالعمال وأجورهم حيث تشرف على اعداد كشوف الأجور وتتولى جمع بيانات حول العمال كما تعمل على إعداد الترتيبات اللازمة للقيام بدورات التدريبية والتكوين المهني لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وهي تسعى دائما للسيطرة أو الهيمنة للحصول على قدرات والخبرات الموجودة في الميدان.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف **مصلحة التسيير والتكوين للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر** قالمة بتاريخ 15-05-2025.

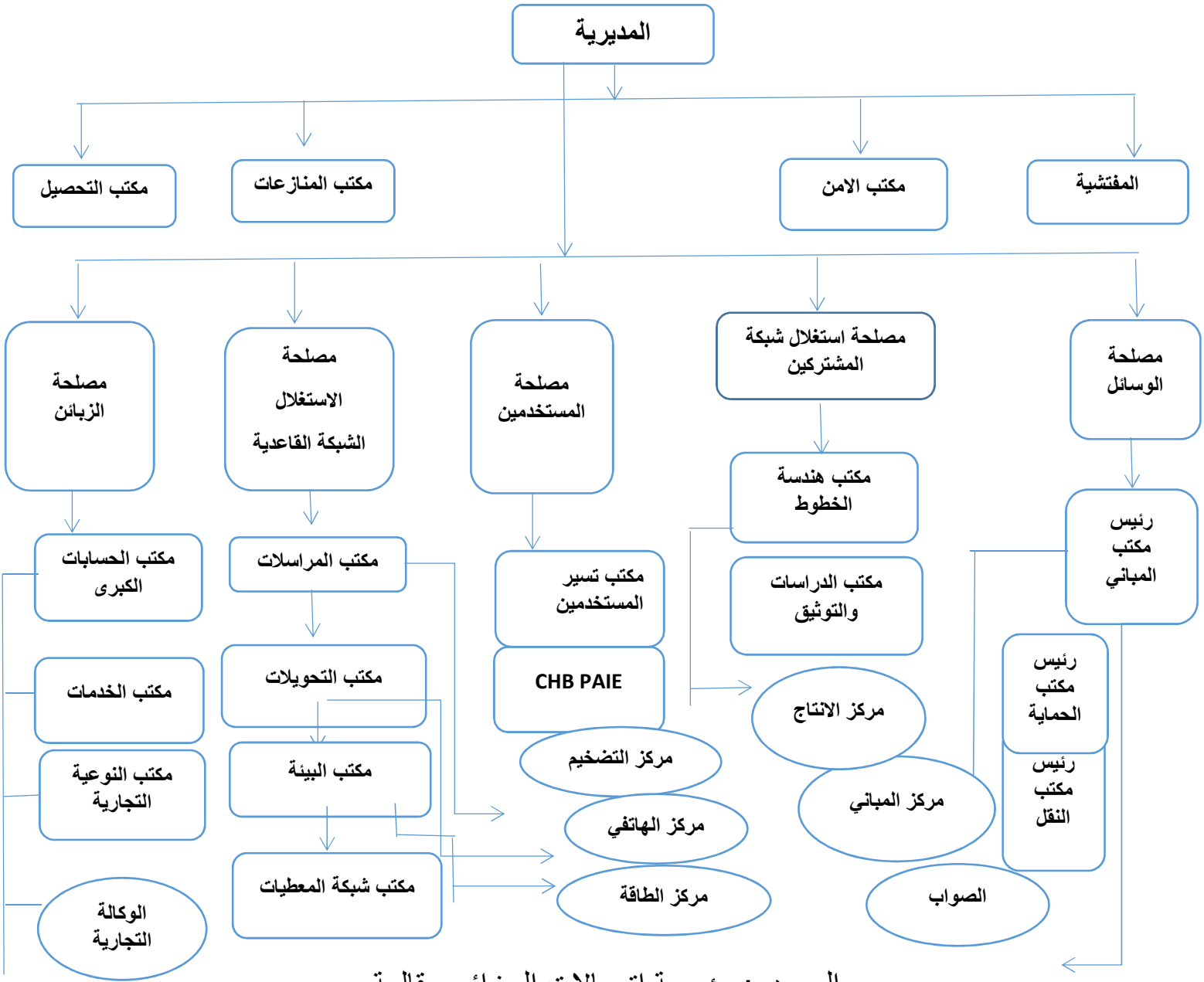
- **مصلحة الوسائل:**

وهي تتكفل بتوفير الوسائل المادية من تجهيزات وآلات وحواسيب وأدوات عمل وبرمجيات وذلك باعتماد ميزانية التجهيز.

علما أنه يتم التنسيق والإشراف بين هذه المصالح من طرف المدير قصد إدارة أعمال الوكالة.

من خلال الشكل الموالي، والذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر سيتم تسليط الضوء على مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة.

الشكل 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائر بوكالة- قالمة-



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر –قالمة-

الفرع الثاني: خدمات المؤسسة

تميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة تتوافق مع المتطلبات التكنولوجية في قطاع الاتصالات وهي:

- ✓ **الهاتف الثابت (fixi):** اتصالات الجزائر تعرض وتمنح شبكة اتصالات كبيرة، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي.
- ✓ **الهاتف اللاسلكي (will):** توفر اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات مشتركة Wil والمعروفة بالدائرة المحلية راديو.
- ✓ **الهاتف النقال (mobilise):** اتصالات الجزائر موبيليس فرع مختص في مجال الهاتف النقال.
- ✓ **خدمة الشبكة (DGAWEB):** وهي شبكة تختص في خدمة الانترنت، وتوجد عدة فروع لشبكة الانترنيت منها:
  - فرع جواب.
  - فرع خدمة (ADSL) فوري.
- ✓ **الجيل الرابع للأنترنيت:** تعد اتصالات الجزائر أول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع في شمال إفريقيا حيث أن شبكة الجيل الرابع موجودة في كل ولايات الوطن.
- ✓ **خدمة الاقمار الصناعية:** خدمة الاتصال عبر الأقمار الصناعية بفضل ثلاثين سنة من الخبرة في مجال الدراسات والبحوث فان اتصالات الجزائر قامت بفكرة الاتصالات عن بعد عبر الأقمار الصناعية والتي قامت بتغطية كامل التراب الوطني في جويلية 2004 وقامت بإرسال قمر صناعي خاص بالاتصالات سمي (REVSAT) وقد أدى هذا الحدث إلى تغيير نظرة ومفهوم الاتصالات في الجزائر.[1]
- ✓ **خدمة الألياف البصرية:** خدمة "فيبر اوبتيك" (Fibre Optique) من اتصالات الجزائر هي خدمة الإنترنت عالية السرعة التي تستخدم تقنية الألياف البصرية (Fiber Optics) لتقديم اتصال بالإنترنت يتميز بسرعة عالية وثبات أكبر من خدمات الإنترنت التقليدية. توفر هذه الخدمة تجربة أفضل في التصفح وتحميل الملفات ومشاهدة الفيديوهات وتقديم تطبيقات أكثر حساسية مثل الألعاب عبر الإنترنت.

[1] وثائق مقدمة من طرف **مصلحة التسيير والتكوين للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر** قالمة بتاريخ 15-05-2025.

المطلب الثالث: نظام " New Génération Billing Support System NGBSS"

الفرع الأول: تعريف نظام "NGBSS"

هو نظام معلومات عالمي معد ومنجز من طرف شركة HUAWEI الصينية، موجه خصيصا إلى شركات الاتصالات من اجل تسير العمليات التجارية، تم العمل به أول مرة في شركة موبيليس، ثم تم تبنيه من طرف شركة اتصالات الجزائر في نوفمبر سنة 2018، يتضمن جميع العمليات الإجراءات التجارية اللازمة.

مجموعة من المكونات والأنشطة الوظيفية التي تحدد أعمال مشغل جميع العمليات الخاصة بالاتصالات، والتي يتضمنها نظام الخدمة التشغيلية (OSS) يتيح هذا النظام إدارة أي نظام معلومات خاص بشركة اتصالات الجزائر (GAIA ECMS CVBS CCBS.....)، في واجهة واحدة وذلك من أجل التكيف مع "FMC"Fixed Mobil Convergent

الفرع الثاني: مكونات نظام "NGBSS"

NGBSS ويتكون نظام من 09 عناصر:

- CRM: إدارة علاقات العملاء هي وحدة تسمح بإدارة علاقات العملاء من حيث تسجيل وتعديل بيانات العملاء والخدمات والعروض من طرف اتصالات الجزائر؛
- CBS:نظام الفواتير المتقاربة هو نظام فوترة وتسعير ؛
- UPS:إدارة دليل العروض؛
- USM: إدارة ملف تعريف المستخدم؛
- PRM: إدارة الترابط والتحويل؛
- CARE: منطقة العميل على الويب؛
- UVC:إدارة قسائم التذاكر وبطاقات الشحن؛
- BICP: استخراج البيانات وإحصاءات العمليات المنفذة وإعداد التقارير؛

الفرع الثالث: نقاط القوة والضعف لنظام المعلومات الإلكتروني NGBSS

- **نقاط القوة نظام المعلومات الإلكتروني NGBSS**

- نظام ديناميكي حيث يمنح المستخدم امكانية الوصول للمعلومات حسب مسؤوليته ووظيفته؛
- نظام مؤمن يمكن من تتبع الركل مستخدم وذلك غير جريدة العمليات التي تسجل على كل العمليات؛ [1]

[1] مقابلة مع رئيس قسم التسيير والتكوين 18-05-2025.

- نظام يمكن المستخدم من التحكم عن بعد في توقيف وتشغيل وتغيير سرعة التدفق؛
- يمكن المسؤولين من متابعة والتكفل بالشكاوى والتعطيلات نظام يدعم شبكة الألياف البصرية (FTTH)؛
- يعمل على نظام تخزين ديناميكي (حسب الطلب)؛

- **نقاط ضعف نظام المعلومات الإلكتروني NGBSS**

- لا يدعم نظام NGBSS اللغة العربية سواء في عملية المدخلات أو المخرجات؛
- عدم وجود خاصية تبين للمسؤول إظهار التقارير بالتفصيل ضمن القائمة الرئيسية لنظام؛
- نظام NGBSS لا يمكنه معالجة العمليات التقنية الخاصة بشبكات الخطوط الهاتفية إلا بوجود نظام آخر OSS Solution في قاعدة النظام؛

المطلب الرابع: نظام Oracle ERP

الفرع الأول: تعريف نظام Oracle ERP

هو نظام تخطيط موارد المؤسسة مقدم من شركة Oracle، يُستخدم لتكامل وإدارة المعلومات والعمليات داخل المؤسسات عبر منصة واحدة.

يضم هذا النظام مجموعة من التطبيقات البرمجية التي تُمكن المؤسسات من إدارة الموارد المالية، المحاسبة، الموارد البشرية، المشتريات، المشاريع، سلسلة التوريد، وإدارة الأصول.

الفرع الثاني: أهمية نظام Oracle ERP

- إدارة مركزية موحدة لكل أنشطة المؤسسة؛
- دعم التوسع والنمو مرن ويمكنه التوسع مع تطور المؤسسة؛
- تحسين تجربة العميل من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة؛
- ضمان التوافق مع القوانين (الجباية، العمل، التقارير المالية...)؛
- الأمان العالي للبيانات والتحكم في الصلاحيات؛

الفرع الثالث: أهداف نظام Oracle ERP

- تكامل العمليات الإدارية بين مختلف أقسام المؤسسة؛
- تحسين دقة البيانات وتوفير مصدر موحد للمعلومة؛
- رفع كفاءة الأداء وتقليل الزمن الضائع في المعاملات اليدوية؛[1]

[1] مقابلة مع رئيس قسم التسيير والتكوين 18-05-2025.

- تحسين اتخاذ القرار من خلال تقارير وتحليلات لحظية؛
- التحكم في التكاليف من خلال تتبع الموارد والميزانيات بدقة؛
- زيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة؛

الفرع الرابع: مكونات نظام Oracle ERP

- **الوحدة المالية (Oracle Financial):**

الحسابات العامة الحسابات الدائنة الحسابات المدينة الأصول الثابتة الميزانية والتقارير المالية.

- **وحدة الموارد البشرية (Oracle HRMS):**

إدارة الموظفين التوظيف الرواتب التكوين تقييم الأداء.

- **وحدة المشتريات (Procurement):**

طلبات الشراء التفاوض مع الموردين تتبع الطلبيات والمخزون.

- **وحدة إدارة سلسلة التوريد (SCM):**

إدارة المخزون التخطيط اللوجستي متابعة الطلبات.

- **وحدة المشاريع (Project):**

تخطيط المشاريع تتبع التكاليف إدارة الوقت والموارد.

- **وحدة CRM (Customer Relationship Management:**

إدارة العملاء الشكاوى خدمات ما بعد البيع.

- **وحدة BRM (Billings and Revenue Management:**

فوترة العملاء (شهرياً أو حسب الاستخدام) تتبع الإيرادات والاشتراكات. [1]

[1] مقابلة مع رئيس قسم التسيير والتكوين 18-05-2025.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

لمعرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل والأدوات، سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة والعينة التي تم الاعتماد عليها وعرض أهم مصادر جمع البيانات والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: تعريف المجتمع

يعرف مجتمع الإحصائي على أنه " مجموعة المفردات الممكنة التي تربطها خصائص وسمات محددة، سواء كانت جغرافية أو سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها، وعليه يمكن اعتبار المجتمع المدروس مجتمع إحصائي يمثل جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث.[1]

حيث نستنتج أن: المجتمع الإحصائي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه الدارسات من خلال اختيار العينة لإجراء التحليل الإحصائي بهدف الوصول الى النتائج المطلوبة.

الفرع الثاني: تعريف العينة

فالعينة هي ممثلة المجتمع الأصل وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي... وهكذا تعرف العينة من قبل المؤلفين بأنها هي" جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة ويحقق من خلالها أهداف وفروض البحث، شريطة ان تكون ممثلة تمثيلاً حقيقياً المجتمع الأصل".[2]

ومنه نستنتج بأنها: ذلك الجزء من المجتمع الذي تتمثل فيها كافة خصائصه وعادة تأخذ بسبب عدم القدرة في تناول كافة المجتمع والهدف منها قياس عناصرها أو أفرادها أو مجموعة متغيرات وذلك لكي تعمم النتائج المستخلصة منها على عموم المجتمع الذي اختيرت منه.

- يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث موضوع الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كافة الافراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة - والذين يقدر عددهم 230 عامل وذلك من مختلف المستويات، في حين يقصد بالعينة المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة، ولقد تم استخدام استقصاء بالمعاينة حيث ركزنا على عينة فقط من المجتمع والتي كان عددها 40 عاملا مقسمة على ذكور وإناث على مختلف المستويات والمناصب والخبرات حيث تم توزيع 40 استمارة وتم استرداد 30 استمارة ليتم في الأخير الاعتماد على 30 استمارة فقط.

[1] محمد عبد العال النعيمي، **تصميم وتحميل التجارب في البحث العلمي**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 21.

[2] علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، **البحث العلمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2014ص80.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة المجتمع المدروس قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات نذكر منها:

❖ الملاحظة:

يمكن القول أن الملاحظة هي أداة من أدوات جمع المعلومات والتي يتم بواسطتها مراقبة ومشاهدة الظاهرة كما هي في الواقع والتعبير عنها كما وكيفا، وهي أداة هامة يستخدمها الباحثون للوقوف على الظاهرة في وضعها الطبيعي التلقائي دون أن يكون هناك تدخل من قبل الباحث في معادلة الظاهرة أو مفرداتها أو طبيعة العلاقات الناشئة بين أجزائها، وتحتاج الملاحظة إلى تدريب وتمرين وتركيز كبير لكي يستطيع المشاهد أن يوجه انتباهه واهتمامه إلى ما يود دراسته.

❖ المقابلة:

لمقابلة هي أداة من أدوات جمع المعلومات يقوم فيها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات من قبل المبحوث ومن خلال حوار لفظي على شكل استبيان لفظي وقد تكون بين شخصين أو أكثر إما وجها لوجه أو من خلال وسائل الاعلام المرئية والبث المباشر عبر استخدام الأقمار الصناعية.[1]

❖ الاستبيان:

هو استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة والتي يتم الاجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث الجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة أو مشكلة البحث.

هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق سائق والبيانات والمعلومات ويطلق عليها الاستفتاء أو الاستقصاء.[2]

❖ السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق الرسمية من بين أهم مصادر جمع البيانات الثانوية، حيث تتيح للباحث الاطلاع على معلومات دقيقة وموثقة حول النشاط الإداري والمالي والتنظيمي للمؤسسة. مثل تقارير النشاط السنوية، والمراسلات الداخلية، وبيانات الإنتاج والتسيير، مما مكّن من جمع بيانات ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة.[3]

---

[1] حسن احمد الشافعي، سوزان احمد مرسى، **إجراءات البحث العلمي والإنتاج العلمي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2012، ص203.

[2] مراد عبد الفتاح، **أصول البحث العلمي وكتابة الأبحاث والرسائل والمؤلفات**، دار البهاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2016، ص203 ص214.

[3] ذوقان عبيدات، عبد الحمان عدس، **البحث العلمي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004، ص143.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

انطلاقًا من أهمية هذا الموضوع، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، من خلال تحليل مدى استخدام النظم الإلكترونية وتأثيرها على مؤشرات الأداء المالي. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من الميدان، باعتبارها وسيلة مناسبة لقياس آراء وتصورات أفراد العينة حول مختلف محاور الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة

- إعداد الاستمارة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستمارة على المشرف وأساتذة من الهيئة التدريسية من أجل اختبار مدى وملاءمتها الجمع البيانات وقد استجبنا لآرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة؛
- إجراء الدراسة الاختيارية؛
- توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئيين كما يلي:

- ✓ **الجزء الأول:** يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من الأسئلة المرتبطة بالجنس، العمرة المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.
- ✓ **الجزء الثاني:** يتكون من جملة من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث احتوى على 43 عبارة متعلقة بمحاور الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:
  - **المحور الأول:** بعنوان "الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر- قالمة- " وقد تضمن 19 عبارة.
  - **المحور الثاني:** بعنوان "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-" وقد تضمن24 عبارة.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 43 عبارة تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائيا لقياس إجابات المبحثين العبارات الاستبيان.

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حيث تعطى:

- الدوجة 5 تعطى: العبارة موافق بشدة.
- الدرجة 1: تعطى العبارة غير موافق بشده.

الجدول رقم02: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وتم الاعتماد على الأسلوب الإيجابي في بناء أسئلة الاستبيان وهذا من أجل تسهيل عملية إدخال البيانات وتجنب الوقوع في الأخطاء.

والتحديد بقول فارة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في محاور الدراسة ثم حساب المدى (4=5-1) ثم تقسيمه على عدد مرات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 03: طول الخلايا

المتوسط المرجح	اتجاه الإجابات
من1الى 1.8	غير موافق بشدة
من1.81الى2.61	غير موافق
من2.62الى3.42	محايد
من 3.43الى4.23	موافق
من 4.24الى5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

التحقيق هذه الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss النسخة 23 وذلك لتوفره على العديد من الأساليب الإحصائية للتحليل، وتم افتراض مستوى معنوية يبلغ (0.05) وقد تم القيام بالاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار "كولومجروف - سمر نوف " المعرفة نوع البيانات تقبع التوزيع الطبيعي أولا؛
- معامل سيرمان للتأكد من مدى مصداقية لدراسة علاقة الارتباط بين محاور الدراسة، والتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- اختبار "الفا كرو نباخ" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتحديد استجابة الأفراد اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛

- معامل الارتباط سيبرمان براون ومعامل غوثمان لقياس صدق أداة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي، يتم استخدامه في تحديد إجابات العينة؛
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي؛
- اختبار ستودنت (T-test) لعينة واحدة الدراسة الفروق بين المتوسطات واختبار التجانس؛
- اختبار التباين المعملي القياس واختبار الفرضيات (one-wayanova) لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا لمتغيرات الديمغرافية؛

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات الاستبيان خطوة أساسية في إعداد أدوات البحث العلمي، حيث تضمن مدى جودة الأداة وصلاحيتها لقياس الظواهر المستهدفة. ويشير الصدق إلى مدى قدرة الاستبيان على قياس المفهوم الذي صُمم لأجله بدقة، أما الثبات فيعكس مدى الاتساق والاستقرار في نتائج الاستبيان عند إعادة تطبيقه في ظروف مماثلة. ومن خلال التأكد من هذين المعيارين، يمكن للباحث أن يطمئن إلى أن البيانات التي سيجمعها ستكون موثوقة وتعكس الواقع المدروس بشكل علمي ودقيق.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

ويقصد به أن تكون أداة القياس صحيحة وصالحة لقياس ما تهدف اليه ويستخدم الصدق لمعرفة مدى مصداقية ودرجة صدق المبحثين في إجاباتهم. ويشمل صدق الاستبيان ما يلي:

❖ **صدق المحكمين:** أو ما يعرف بالصدق الظاهري، يهدف هذا النوع من الصدق إلى التأكد من أن العبارات الواردة في الاستبيان تمثل بدقة المفاهيم التي يهدف الباحث إلى قياسها.

حيث قمنا بتصميم استبيان البحث وعرضه على ذوي الخبرات والمختصين في المجال للاسترشاد بآرائهم حول مدى صحة وصلاحية الاستبيان من الجوانب التالية:

- ✓ مدى وضوح العبرات وصحتها؛
- ✓ مدى ارتباط العبرات بمحاور الدراسة؛
- ✓ مدى شمولية الأداة للمجال النظري الذي تم تناوله؛

بعد جمع كل الملاحظات والاقتراحات تم أخذها بعين الاعتبار وقمنا على أساسها بالتعديلات المطلوبة:

- ✓ حذف العبرات الغير مناسبة؛
- ✓ تعديل الصياغة اللغوية أو التركيبة؛
- ✓ إضافة عبارات مقترحة؛

✓ إعادة ترتيب؛

يعكس صدق المحكمين مدى جودة ومصداقية الأداء في تمثيل الموضوع ويعزز الثقة أن لا تتضمن عبارات غير ذات صلة أو ناقصة.

❖ **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** هو أسلوب إحصائي يستخدم للتأكد من أن عبارات كل المحاور من محاور الاستبيان تقيس نفس المفهوم أو البعد بشكل مرتبط ومنسجم.

حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعبرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 30عامل وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبرات والمحور الذي تنتمي إليه.

قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-

الجدول رقم04: معامل الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

الرقم	العبارات	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط للمحور الأول
1	ترى ان بيئة العمل في المؤسسة مهيأة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.000	0.679
2	المؤسسة مهتمة بالجانب التكنولوجي وتوفير أحدث الأجهزة.	0.015	0.441
3	تتوافق الأنظمة الإلكترونية الحالية مع طبيعة نشاط مؤسستك الاقتصادية.	0.070	0.486
4	تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية.	0.000	0.727
5	الأنظمة الإلكترونية المستخدمة تتيح الوصول السريع والدقيق للمعلومات عند الحاجة.	0.000	0.772
6	الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل الوقت و الجهد والتكلفة لإنجاز المهام الإدارية.	0.000	0.615
7	تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء الإدارية.	0.003	0.517
8	تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين بشكل دوري لتحسين أدائهم في الجانب الإلكتروني.	0.000	0.680
9	تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل على الموظفين.	0.000	0.645
10	تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين.	0.000	0.599
11	تعمل الإدارة على دعم وتطوير أنظمة الإدارة الالكترونية.	0.000	0.671

12	تهتم المؤسسة بتوفير الأنظمة والبرامج ذات الدقة العالية.	0.001	0.585
13	توفر الإدارة الإلكترونية شبكة ربط بين المقر الرئيسي للمؤسسة وفروعها في جميع انحاء الوطن.	0.000	0.680
14	توظف المؤسسة شبكة لا سلكية للأنترانت داخلية.	0.203	0.239
15	تحتفظ بنسخ إضافية من المعلومات إلكترونيا الخاصة بالمؤسسة في أماكن آمنة.	0.000	0.706
16	توفر المؤسسة بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات الإلكترونية.	0.000	0.609
17	تطبق المؤسسة نظام الرقابة عن بعد للإدارة الإلكترونية بواسطة قاعدة البيانات.	0.000	0.676
18	تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموظفين المكونين من الناحية التقنية لضمان نجاح الإدارة الإلكترونية.	0.003	0.526
19	ترى أن الموظفين يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.	0.018	0.429

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول:

- ✓ القيمة الاحتماليةsig أقل من مستوى المعنوية المفروض (مستوى المعنوية=0.05) في أغلب العبارات.
- ✓ قيمة معامل الارتباط سيبرمان موجبة في جميع العبارات.

- مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الأداء المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-

الجدول رقم05: معامل الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

الرقم	العبارات	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط للمحور الثاني
1	تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية يساهم بشكل مباشر في تقييم الأداء المالي.	0.035	0.386
2	تنويع مصادر الدخل من أهم الوسائل لزيادة الارادات وتحسين الأداء المالي.	0.060	0.436
3	وجود فجوة بين الإرادات المحققة والمتوقعة يدل على قصور في التخطيط المالي.	0.961	-0.009
4	يوفر قياس الأداء المالي معلومات تدعم اتخاذ قرارات استثمارية.	0.330	0.391

5	انخفاض العائد على الأصول قد يشير إلى ضعف استغلال الموارد المالية.	0.044	0.370
6	أهم نقاط لتكوين الأداء المالي هي الكفاءة الفعالية والإنتاجية.	0.012	0.452
7	تحليل الأداء المالي بشكل دوري يساعد في اكتشاف نقاط الضعف.	0.000	0.823
8	تنبع أهمية الأداء المالي في تقويم أداء الشركة من عدة جوانب.	0.032	0.393
9	تقييم الأداء المالي هو تحليل شامل للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها عل تحقيق الأهداف.	0.000	0.604
10	تستخدم نتائج تقييم الأداء المالي في ضبط التكاليف وتحسين تخصيص الموارد المالية.	0.000	0.795
11	يشمل تقييم الأداء المالي مراجعة تحليلية للقوائم المالية وفحص كل الثغرات.	0.000	0.682
12	التقييم الدوري للأداء المالي يساعد في التدخل السريع لتصحيح الانحرافات.	0.000	0.817
13	الأداء المالي القوي لا ينعكس فقط على الأرقام بل على قدرة المؤسسة في مواكبة العصر ومواجهة الازمات.	0.000	0.655
14	الاستثمار في الموارد البشرية يساهم في رفع المردودية المالية للمؤسسة.	0.139	0.277
15	تحسن قدرة على تتبع الإيرادات والمصاريف بفضل الأنظمة الرقمية.	0.006	0.492
16	أصبحت التقارير المالية تعد في وقت أسرع وأكثر دقة مقارنة بالفترة التقليدية.	0.000	0.740
17	مكنت الإدارة الإلكترونية من تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية، السيولة والكفاءة.	0.006	0.491
18	وفرت الإدارة الإلكترونية درجة اعلى من الشفافية في اعداد ونتائج التقارير المالية.	0.002	0.540
19	قل الاعتماد على الموارد البشرية في العمليات المالية بفضل الأتمتة.	0.753	-0.060
20	قللت الإدارة الإلكترونية من تكاليف الأخطاء المالية الشائعة.	0.002	0.551
21	توفر الإدارة الالكترونية بيانات دقيقة تساعد في التنبؤات المالية مثل النفقات المستقبلية و الإيرادات المتوقعة.	0.001	0.560
22	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة.	0.078	0.326

23	ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقليص التكاليف التشغيلية للمؤسسة.	0.000	0.647
24	ساعدت الرقمنة في تعزيز نظام الرقابة المالية والحد من الأخطاء والاحتيال.	0.007	0.483

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول:

- ✓ القيمة الاحتماليةsig أقل من مستوى المعنوية المفروض (مستوى المعنوية=0.05) في أغلب العبارات.
- ✓ قيمة معامل الارتباط سيبرمان موجبة في جميع العبارات.

- مما يؤكد وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور.

❖ **الصدق البنائي:** يُقصد بالصدق البنائي مدى قدرة الأداة على قياس البناء النظري أو المفهوم الذي صُمِّمت لقياسه، ويُعد من أهم أنواع الصدق في البحوث الاجتماعية والتربوية. ويشير إلى مدى توافق نتائج الأداة مع التوقعات النظرية المتعلقة بالبُعد المقاس. ويتم التحقق منه غالبًا من خلال التحليل العاملي أو من خلال دراسة العلاقات بين الأداة وأدوات أخرى تقيس مفاهيم ذات علاقة.

قياس صدق البنائي بين عبارات المحور الأول والثاني: لمؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-

الجدول رقم06: معامل الارتباط بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة

المحاور	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط
المحور الأول	0.000	0.598
المحور الثاني	0.000	0.598

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط المتحصل عليها (0.598) موجبة وهي محصورة ما بين (0.5و0.69) مما يعني وجود ارتباط (ارتباط متوسط) وفق للمعايير الموضوعة وهو ارتباط منطقي حسب موضوع الدراسة. كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig في كلا المحورين (0.000) وهذا اقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05) بمعنى مستوى الثقة في النتيجة 100%. وهذا يدل على وجود ارتباط بين المحاور والاستبيان ككل وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان هو مدى اتساق واستقرار النتائج التي يوفرها الاستبيان عند تطبيقه أكثر من مرة في نفس الظروف وبنفس الطريقة وعدم تغيرها بشكل كبير اي انها تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الشروط والظروف ومن أشهر طرق حسابه:

- **معامل الفا كرونباخ**

الجدول رقم07: معامل الفا كرونباخ

عدد العبرات	معامل الفا كرونباخ
30	0.745

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الفا كرونباخ يساوي (0.745) أكبر من (0.6) مما يدل على الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعلنا بثقة تامة من صحة الاستبيان وصلاحيته ومدى الاعتماد عليه في تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

- **طريقة التجزئة النصفية: (الصور المتكافئة)**

في هذه الطريقة سنعتمد على تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

- ✓ الجزء الأول: الأسئلة الفردية.
- ✓ الجزء الثاني: الأسئلة الزوجية.

ويتم حساب قيمة معامل الارتباط بينهما باستخدام كل من معامل سيبرمان براون وغوثمان. كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم08: معاملات الارتباط حسب طريقة التجزئة النصفية

معامل الفا كرونباخ	النصف الأول	الفا كرونباخ النصف 1	0.852
		عدد العبارات	22
	النصف الثاني	الفا كرونباخ النصف 2	0.839
		عدد العبارات	21
	العدد الإجمالي للعبارات		43
	الارتباط بين النصف 1و2		0.867
معامل سيبرمان براون	عدد العبارات متساوي بين النصفين		0.929
	عدد العبارات غير متساوي بين النصفين		0.929
معامل غوثمان			0.927

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول:

- ✓ معامل الارتباط سيبرمان براون يساوي (0.929) وهو أكبر من (0.6) بالتالي وجود ارتباط قوي.
- ✓ معامل غوثمان بقيمة (0.927) وهو أيضا أكبر من (0.6) بالتالي وجود ارتباط قوي وعليه وجود ثبات في الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا البحث تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على الموظفين.

المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول (المعلومات الشخصية)

حيث قمنا في هذا المطلب بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة لعينة الدراسة وذلك من خلال عدد التكرارات والنسب المئوية ويمكن في الجداول التالية:

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم09: توزيع أفراد غينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	البيانات	العدد	النسبة
الجنس	أنثى	16	53.3%
	ذكر	14	46.7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

فيما يتعلق بتوزيع الجنس داخل المؤسسة، تحتل الإناث المرتبة الأولى من حيث العدد، حيث يبلغ عددهم 16 موظفًا، أي بنسبة 53.3%، مقابل 14 موظف بنسبة 46.7%. هذا التوزيع المتقارب يعكس توازنًا ملحوظًا في التمثيل بين الجنسين، ويُظهر بيئة عمل منفتحة وشاملة تُراعي مبدأ تكافؤ الفرص، كما يعكس ثقة المؤسسة في الكفاءات النسوية والرجالية على حد سواء.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم10: توزيع أفراد غينة الدراسة حسب العمر

المتغير	البيانات	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	0	0%
	من 30سنة إلى 39 سنة	10	33.3%
	من 40 سنة إلى 49 سنة	11	36.7%
	50 سنة فما فوق	9	30%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أما من حيث الفئة العمرية، فإن الفئة التي تتراوح أعمارها بين 40 و49 سنة تأتي في المرتبة الأولى بعدد 11 موظفًا، أي بنسبة 36.7%. تليها الفئة من 30 إلى 39 سنة بعدد 10 موظفين (33.3%)، ثم الفئة التي تبلغ أعمارها 50 سنة فما فوق بعدد 9 موظفين (30%). لا يوجد أي موظف يقل عمره عن 30 سنة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على طاقم عمل ناضج مهنيًا وذو خبرة، وهو ما يساهم في استقرار الأداء وجودة الإنجاز. هذا التركيب العمري يدعم فعالية فرق العمل ويُعزز من تبادل الخبرات داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم11: توزيع أفراد غينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	البيانات	العدد	النسبة
المستوى الدراسي	أقل من ليسانس	10	33.3%
	ليسانس	8	26.7%
	ماستر	11	36.7%
	دراسات عليا	1	3.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

فيما يخص المستوى الدراسي، تحتل فئة حاملي شهادة الماستر المرتبة الأولى بـ 11 موظفًا (36.7%)، تليها فئة الموظفين ذوي المستوى أقل من ليسانس بعدد 10 موظفين (33.3%)، ثم حاملي شهادة الليسانس بـ 8 موظفين (26.7%). وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة الموظفين الحاصلين على دراسات عليا (ما بعد الماستر) بموظف واحد فقط (3.3%). يُظهر هذا التنوع الأكاديمي توجه المؤسسة نحو الاستفادة من مختلف المستويات التعليمية، مع تفوق ملحوظ لحاملي الشهادات العليا، مما يعكس حرصًا على التكوين النوعي والتوظيف المبني على الكفاءة العلمية.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم12: توزيع أفراد غينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	البيانات	العدد	النسبة
المنصب الوظيفي	مدير عام	1	3.3%
	نائب مدير	0	0%
	رئيس قسم	14	46.7%
	محاسب	2	6.7%
	مسير مالي	3	10%
	موظف اداري	10	33.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من حيث المناصب الوظيفية، فإن رؤساء الأقسام يتصدرون الترتيب بعدد 14 موظفًا، أي بنسبة 46.7%، مما يدل على بنية تنظيمية تعتمد على الإشراف والتسيير الجماعي، وتعكس حجم المسؤولية المُوزعة عبر مستويات مختلفة. يليهم الموظفون الإداريون بعدد 10 موظفين (33.3%)، ثم المسيرون الماليون بـ 3 موظفين (10%)، فالمحاسبون بـ 2 فقط (6.7%). أما

المدير العام فيمثل نسبة 3.3% من عدد الموظفين، فيما لا يوجد أي نائب مدير ضمن العينة. هذا التوزيع يُشير إلى هيكل وظيفي عملي يدمج بين القيادة والتسيير الإداري والمحاسبي، بما يضمن توازنًا بين المهام الإشرافية والتنفيذية.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم13: توزيع أفراد غينة الدراسة حسب المستوى الخبرة

المتغير	البيانات	العدد	النسبة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0%
	من 5 سنوات ال10 سنوات	3	10%
	من11 سنة الى 14 سنة	22	73.3%
	15 سنة فما فوق	5	16.7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أما من حيث سنوات الخبرة، فتُعد فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و14 سنة هي الأكثر حضورًا بـ 22 موظفًا (73.3%)، وهو ما يعكس قوة المؤسسة في الحفاظ على كفاءاتها لمدى زمني طويل. يليها من حيث النسبة فئة الموظفين الذين يملكون خبرة تفوق 15 سنة بـ 5 موظفين (16.7%)، ثم فئة ذوي الخبرة بين 5 و10 سنوات بعدد 3 موظفين (10%). بينما لا يوجد أي موظف بخبرة تقل عن 5 سنوات. هذا التوزيع يؤكد أن المؤسسة تعتمد على طاقم متمرس وخبير، وهو عامل مهم في تحسين الأداء وتعزيز الجودة التشغيلية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة

وقمنا في هذا المطلب بعرض أراء العينة حول كل العبارات والمحاور وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: تحليل بيانات المحور الأول -الإدارة الإلكترونية-

الجدول رقم 14: تحليل نتائج المحور الأول

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العبارة
1	**ترى أن بيئة العمل في المؤسسة مهيأة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**	0.640	4.07	موافق
2	**المؤسسة مهتمة بالجانب التكنولوجي وتوفير أحدث الأجهزة.**	0.507	4.53	موافق بشدة
3	**تتوافق الأنظمة الإلكترونية الحالية مع طبيعة نشاط مؤسستك الاقتصادية.**	0.596	4.30	موافق
4	**تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية.**	0.626	4.23	موافق
5	**الأنظمة الإلكترونية المستخدمة تتيح الوصول السريع والدقيق للمعلومات عند الحاجة.**	0.702	4.30	موافق
6	**الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل الوقت و الجهد والتكلفة لإنجاز المهام الإدارية.**	0.629	4.47	موافق بشدة
7	**تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء الإدارية.**	0.702	4.30	موافق
8	**تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين بشكل دوري لتحسين أدائهم في الجانب الإلكتروني.**	0.651	4.30	موافق
9	**تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل على الموظفين.**	0.535	4.17	موافق
10	**تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين.**	0.531	4.10	موافق
11	**تعمل الإدارة على دعم وتطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية.**	0.568	4.10	موافق
12	**تهتم المؤسسة بتوفير الأنظمة والبرامج ذات الدقة العالية.**	0.210	4.17	موافق

13	توفر الإدارة الإلكترونية شبكة ربط بين المقر الرئيسي للمؤسسة وفروعها في جميع انحاء الوطن.	0.509	4.37	موافق
14	توظف المؤسسة شبكة لا سلكية للأنترانت داخلية.	0.925	3.80	موافق
15	تحتفظ بنسخ إضافية من المعلومات إلكترونيا الخاصة بالمؤسسة في أماكن آمنة.	0.507	4.13	موافق
16	توفر المؤسسة بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات الإلكترونية.	0.774	4.23	موافق بشدة
17	تطبق المؤسسة نظام الرقابة عن بعد للإدارة الإلكترونية بواسطة قاعدة البيانات.	0.521	4.27	موافق
18	تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموظفين المكونين من الناحية التقنية لضمان نجاح الإدارة الإلكترونية.	0.551	4.20	موافق
19	ترى أن الموظفين يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.	0.695	4.00	موافق
	الانحراف المعياري والحسابي و العام للمحور الأول	0.386	4.210	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول أن: المؤسسة محل الدراسة مهيأة بشكل جيد لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80) و(4.53)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموافقة من طرف الباحثين.

فقد حصلت العبارة الثانية: "المؤسسة مهتمة بالجانب التكنولوجي وتوفير أحدث الأجهزة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.53) بانحراف معياري (0.507)، تليها العبارة السادسة: "الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل الوقت والجهد والتكلفة لإنجاز المهام الإدارية" بمتوسط (4.47)، مما يعكس وعيًا كبيرًا بفوائد التحول الرقمي. كذلك، أظهرت العبارات الثالثة، الخامسة، السابعة، ومتوسطات متقاربة تراوحت بين (4.239) و(4.30)، مما يدل على توافق إيجابي حول فعالية الأنظمة الإلكترونية في دعم الوظائف الإدارية، الشفافية، وتقليل الأخطاء. أما أدنى متوسط فقد كان للعبارة أربعة عشر: "توظف المؤسسة شبكة لا سلكية للأنترانت الداخلية"، حيث بلغ (3.80) مع انحراف معياري مرتفع نسبيًا (0.925)، ما يدل على تفاوت الآراء وربما قصور في هذا الجانب. عمومًا، تعكس هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد على نظم إلكترونية فعالة وتولي أهمية لتكوين الموظفين وتحديث أدواتها التكنولوجية، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير مثل الشبكات الداخلية.

الفرع الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني –الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -

الجدول رقم 15: تحليل نتائج المحور الثاني

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العبارة
1	تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية يساهم بشكل مباشر في تقييم الأداء المالي.	0.434	4.13	موافق
2	تنويع مصادر الدخل من أهم الوسائل لزيادة الإرادات وتحسين الأداء المالي.	0.740	4.07	موافق
3	وجود فجوة بين الإرادات المحققة والمتوقعة يدل على قصور في التخطيط المالي.	0.935	3.57	موافق
4	يوفر قياس الأداء المالي معلومات تدعم اتخاذ قرارات استثمارية.	0.521	3.93	موافق
5	انخفاض العائد على الأصول قد يشير الى ضعف استغلال الموارد المالية.	0.669	3.63	موافق
6	أهم نقاط لتكوين الأداء المالي هي الكفاءة الفعالية و الإنتاجية.	0.819	3.87	موافق
7	تحليل الأداء المالي بشكل دوري يساعد في اكتشاف نقاط الضعف.	0.868	4.07	موافق
8	تنبع أهمية الأداء المالي في تقويم أداء الشركة من عدة جوانب.	0.765	3.97	موافق
9	تقييم الأداء المالي هو تحليل شامل للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها عل تحقيق الأهداف.	0.606	4.33	موافق
10	تستخدم نتائج تقييم الأداء المالي في ضبط التكاليف وتحسين تخصيص الموارد المالية.	0.691	4.27	موافق
11	يشمل تقييم الأداء المالي مراجعة تحليلية للقوائم المالية وفحص كل الثغرات.	0.819	4.13	موافق
12	التقييم الدوري للأداء المالي يساعد في التدخل السريع لتصحيح الانحرافات.	0.664	4.20	موافق
13	الأداء المالي القوي لا ينعكس فقط على الأرقام بل على قدرة المؤسسة في مواكبة العصر ومواجهة الازمات.	0.651	4.30	موافق
14	الاستثمار في الموارد البشرية يساهم في رفع المردودية المالية للمؤسسة.	0.490	4.37	موافق

15	تحسن قدرة على تتبع الإيرادات والمصاريف بفضل الأنظمة الرقمية.	0.559	4.37	موافق
16	أصبحت التقارير المالية تعد في وقت أسرع وأكثر دقة مقارنة بالفترة التقليدية.	0.834	4.17	موافق
17	مكنت الإدارة الإلكترونية من تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية، السيولة والكفاءة.	0.661	4.33	موافق
18	وفرت الإدارة الإلكترونية درجة أعلى من الشفافية في إعداد نتائج التقارير المالية.	0.691	4.27	موافق
19	قل الاعتماد على الموارد البشرية في العمليات المالية بفضل الأتمتة.	0.662	3.90	موافق
20	قللت الإدارة الإلكترونية من تكاليف الأخطاء المالية الشائعة.	0.556	4.03	موافق
21	توفر الإدارة الالكترونية بيانات دقيقة تساعد في التنبؤات المالية مثل النفقات المستقبلية و الإيرادات المتوقعة.	0.714	4.20	موافق
22	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات جودة المالية للمؤسسة.	0.535	4.30	موافق
23	ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقليص التكاليف التشغيلية للمؤسسة.	0.629	3.87	موافق
24	ساعدت الرقمنة في تعزيز نظام الرقابة المالية والحد من الأخطاء والاحتيال.	0.759	4.10	موافق
	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني	0.344	4.09	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين نتائج الجدول أنها أبرزت إدراكًا واضحًا لأثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57) و(4.37).

أعلى متوسط سجلته عبارتان هما أربعة عشر: "الاستثمار في الموارد البشرية يساهم في رفع المردودية المالية" والتي تليها خمسة عشر: "تحسنت قدرة تتبع الإيرادات بفضل الأنظمة الرقمية"، وكلاهما حصل على متوسط (4.37)، مما يعكس وعيًا بأهمية التكنولوجيا والموارد البشرية في تحسين النتائج المالية. كما أظهرت العبارات سبعة عشر: "مكنت الإدارة الإلكترونية من تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والسيولة والكفاءة" واثنان وعشرون: "ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية" متوسطًا مرتفعًا بلغ (4.30)، مما يشير إلى تأثير مباشر للإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة القرار المالي. في المقابل، سجلت العبارة الثالثة: "وجود فجوة بين الإيرادات المحققة والمتوقعة يدل على قصور في التخطيط المالي" أدنى متوسط بلغ (3.57) بانحراف معياري (0.935)، مما يعكس تفاوتًا في وجهات النظر وربما وجود خلل في جانب التخطيط. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر بقية العبارات مثل العبارة العاشرة، الثانية عشر، والاخيرة متوسطات تتراوح بين (4.10) و(4.27)، وهو ما يدل على موافقة عامة بأن الرقمنة عززت الرقابة المالية وخفّضت من التكاليف والأخطاء. بشكل عام، تؤكد النتائج أن التحول الرقمي ساهم بفعالية في تحسين الأداء المالي وتطوير آليات التسيير المالي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين الأداء المالي. كما تهدف الدراسة إلى التحقق مما إذ كان هناك ارتباط بينهما.

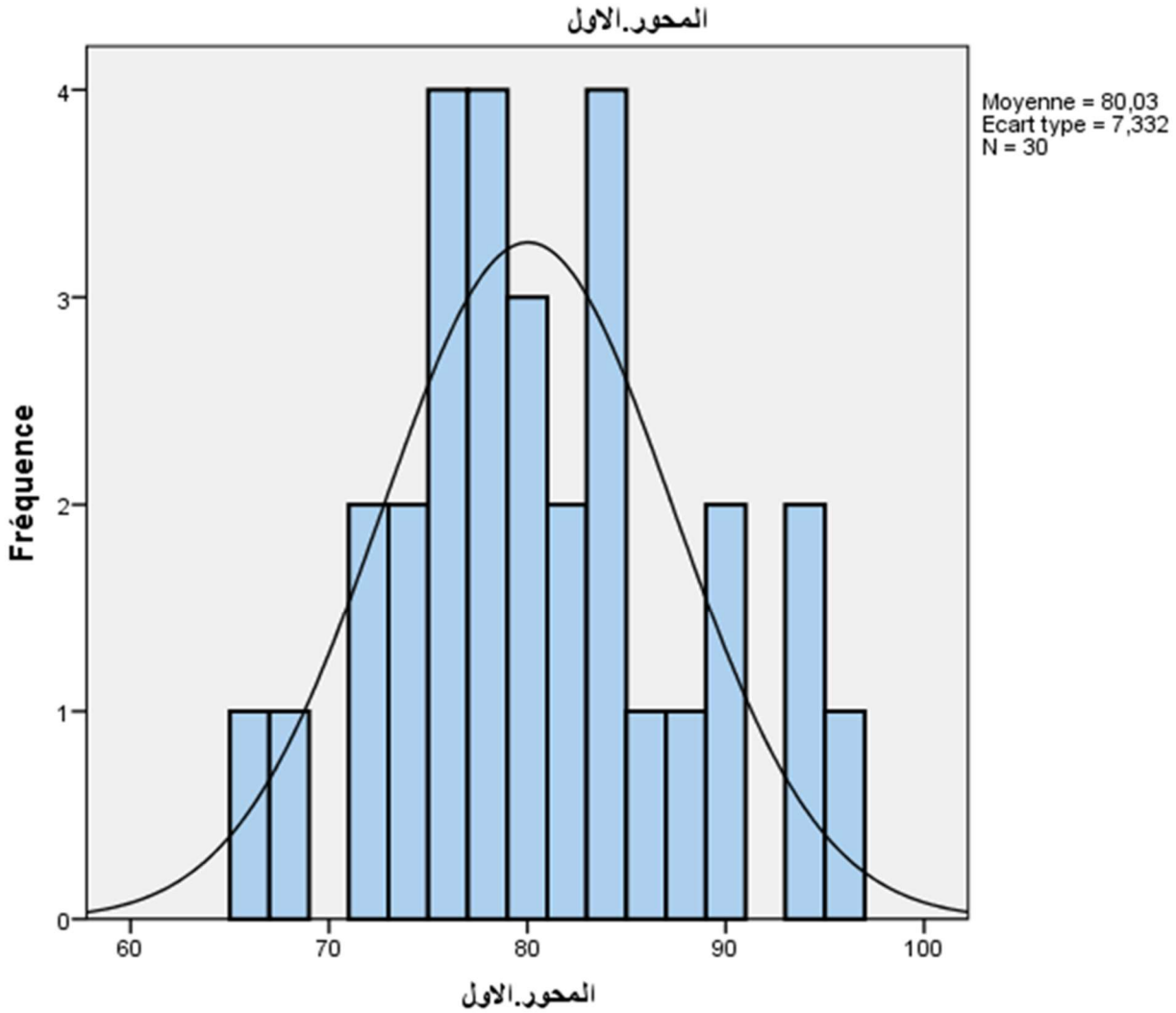
ولأجل اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها، تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المعملية، مثل اختبار "T" لعينتين مستقلتين، واختبار الارتباط الخطي، واختبار تحليل التباين.

ولا يمكن تطبيق هذه الاختبارات إلا في ظل تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ولهذا قمنا أولًا بالتأكد من طبيعة توزيع بيانات الدراسة. وقد تم ذلك من خلال اعتماد على طريقتين الرسم البياني وكل من اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" واختبار "شابيرو-ويلك

❖ **الطرقة الأولى: اختبار التوزيع الطبيعي بالرسم البياني**

✓ **المحور الأول**

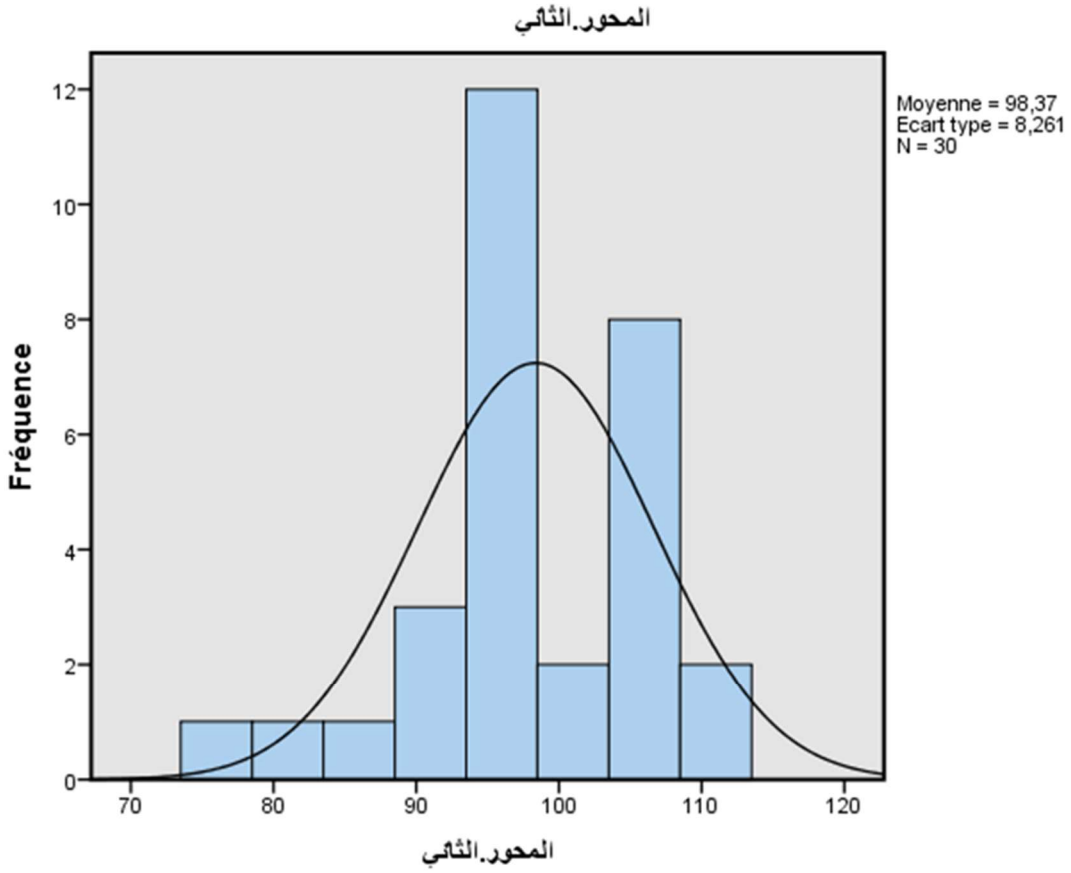
الشكل 06: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

✓ **المحور الثاني**

الشكل07: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

- نلاحظ من خلال الشكلين السابقين أن البيانات تتمركز حول وسطها وشكل كل من المنحنى قريب من شكل الجرس كما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

❖ **الطريقة الثانية: اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" واختبار "شابيرو-ويلك"**

وللقيام بإجراء هذا الاختبار نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية H0:** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- **الفرضية البديلة H1:** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 16: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" واختبار "شابيرو-ويلك"

	كولموغوروف-سميرنوف	شابيرو-ويلك
المحور الأول	0.200	0.504
المحور الثاني	0.200	0.134

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن:

- قيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار كولموغوروف-سميرنوف لكل من المحورين تساوي (0.200)، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، ما يعني أننا لا نرفض الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكن القول إن البيانات تتبع توزيعًا طبيعيًا بحسب هذا الاختبار.
- قيمة الاحتمالية لاختبار شابيرو-ويلك:

للمحور الأول: (0.504) وللمحور الثاني:(0.134) وهاتان القيمتان أيضًا أعلى من (0.05) مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبار شابيرو-ويلك.

بناءً على نتائج كلا الطريقتين، يمكن القول إن البيانات في كل من المحور الأول والمحور الثاني تتوزع بشكل طبيعي، وعليه يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات (مثل اختبار t أو ANOVA).

- **اختبار الفرضية الأولى:** تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة، وذلك لبيانات المحور الأول وعليه قمنا بصياغة هذه الفرضية:

- **الفرضية الصفرية H0:** لا تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية
- **الفرضية البديلة H1:** تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية

الجدول رقم17: نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة –المحور الأول-

المتغيرات	قيمة المعيار=3			
	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig
المحور الأول	10.790	2.045	29	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن:

- القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى القيمة المفروضة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.
- وكذلك بالنسبة لتحليل النتيجة عندما تم المقارنة بين قيمة t المحسوبة وقيمة t الجدولية حيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية (10.790 >2.045) عند مستوى درجة الحرية 29 فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

إذن: المؤسسة تعتمد على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية.

➢ **اختبار الفرضية الثانية:** ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة، وذلك لبيانات المحور الثاني وعليه قمنا بصياغة هذه الفرضية:

- **الفرضية الصفرية H0:** لم تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة.
- **الفرضية البديلة H1:** ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة.

الجدول رقم18: نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة –المحور الثاني-

المتغيرات	قيمة المعيار=3			
	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig
المحور الثاني	13.310	2.045	29	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن:

- القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى القيمة المفروضة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

- وكذلك بالنسبة لتحليل النتيجة عندما تم المقارنة بين قيمة t المحسوبة وقيمة t الجدولية حيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية (13.310 0 <2.045) عند مستوى درجة الحرية 29 فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

إذن: ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة.

- **اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط الخطي كون الفرضية تشمل متغيرين وعليه قمنا بصياغة هذه الفرضية كما يلي:

- **الفرضية الصفرية H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة
- **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة

الجدول رقم19: نتائج العلاقة بين –المحورين-

البيان	معامل الارتباط	القيمة الاحتماليةsig	عدد العينات
المحور الأول	0.000	0.598	30
المحور الثاني	0.000	0.598	30

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ مكن خلال الجدول أعلاه أن:

- القيمة الاحتمالية يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية

وقد قدر معامل الارتباط ب (0.598) وهي قيمة موجبة وبالتالي هناك علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المالي.

- **اختبار الفرضية الرابعة:** توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب المتغيرات الديمغرافية

لدراسة صحة الفرضية قمنا باختبار التحليل الأحادي الذي يحدد إذ كانت هنالك فروق والذي بدوره يعتمد على اختبار التجانس، ثم اختبار الفروقات وفي حال وجود فروق فإننا نعمل على تحديد اتجاه تلك الفروق، وأي العينات الجزئية التي يوجد بها هذا الفرق.

المطلب الرابع: اختبار الفروق حسب المتغيرات الديمغرافية

إن اختيار التحليل الأحادي يشترط تجانس بيانات الاستبيان وعليه سنقوم باختبار ليفين لمعرفة إن كانت البيانات متجانسة.

✓ **اختبار الفروق حسب متغير المستوى الدراسي:**

نقوم بدراسة تجانس التباين أولا ثم تحليل التباين.

- دراسة تجانس:

وعليه سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية: H0** التباين متجانس
- **الفرضية البديلة: H1** التباين غير متجانس

الجدول رقم20: نتائج اختبار التجانس حسب المستوى الدراسي

البيان	إحصائية levene	درجة الحرية2ddl	درجة الحرية1ddl	القيمة الاحتماليةsig
المحور الأول	0.613	2	26	0.549
المحور الثاني	0.873	2	26	0.430

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن:

- بما أن إحصائية levene بلغت قيمة (0.613) في المحور الأول وهي أكبر من المستوى للقيمة المفروضة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وكذا بالنسبة للمحور الثاني بقيمة (0.873).
- القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.549) في المحور الأول والمحور الثاني بقيمة (0.430) وهي أكثر من مستوى القيمة المفروضة (0.05) وعليه نرفض الفرضية البديلة H1ونقبل الفرضية الصفرية .H0

إذن: إن التباين متجانس بما أنه متجانس يمكننا القيام بتحليل التباين لكل من المحورين.

- تحليل التباين:

وعليه سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية: H0** لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب المستوى الدراسي

- **الفرضية البديلة:H1** توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم21: نتائج تحليل التجانس حسب المستوى الدراسي -المحور الأول-

المحور الاول					
البيان	**مجموع المربعات**	**درجة الحريةddl1**	**متوسط المربعات**	**قيمة f**	**القيمة الاحتماليةsig**
بين المجموعات	1.132	3	0.437	0.797	0.507
داخل المجموعات	14.270	26	0.549		
الإجمالي	15.589	29	0.986		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم22: نتائج تحليل التجانس حسب المستوى الدراسي -المحور الثاني-

المحور الثاني					
البيان	**مجموع المربعات**	**درجة الحريةddl1**	**متوسط المربعات**	**قيمة f**	**القيمة الاحتماليةsig**
بين المجموعات	0.131	3	0.043	0.058	0.981
داخل المجموعات	19.657	26	0.756		
الإجمالي	19.789	29	0.799		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدولين أن:

- القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.507) في المحور الأول والمحور الثاني بقيمة (0.981) وهي أكثر من مستوى القيمة المفروضة (0.05) وعليه نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0.
- أما بنسبة الى قيمة F فبلغت في المحور الأول قيمة (0.797) وفي المحور الثاني قيمة (0.058) هذه القيمة تمثل النسبة بين تباين بين المجموعات والتباين داخل المجموعات ولأنها قيمة صغيرة جدا، فهي تشير إلى أن الفروق بين المجموعات صغيرة جدا مقارنة بتقلبات البيانات داخلها.

إذن: لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب المستوى الدراسي.

✓ **اختبار الفروق حسب متغير المنصب الوظيفي:**

نقوم بدراسة تجانس التباين أولا ثم تحليل التباين.

- دراسة تجانس:

وعليه سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية: H0** التباين متجانس
- **الفرضية البديلة: H1** التباين غير متجانس

الجدول رقم23: نتائج اختبار التجانس حسب المنصب الوظيفي

البيان	إحصائية levene	درجة الحرية2ddl	درجة الحرية1ddl	القيمة الاحتماليةsig
المحور الأول	1.503	3	25	0.238
المحور الثاني	0.637	3	25	0.598

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن:

- بما أن إحصائية levene بلغت قيمة (1.503) في المحور الأول وهي أكبر من المستوى للقيمة المفروضة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وكذا بالنسبة للمحور الثاني بقيمة (0.637).
- القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.238) في المحور الأول والمحور الثاني بقيمة (0.598) وهي أكثر من مستوى القيمة المفروضة (0.05) وعليه نرفض الفرضية البديلة H1ونقبل الفرضية الصفرية .H0

إذن: إن التباين متجانس بما أنه متجانس يمكننا القيام بتحليل التباين لكل من المحورين.

- تحليل التباين:

وعليه سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية: H0** لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب المنصب الوظيفي
- **الفرضية البديلة:H1** توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب المنصب الوظيفي.

الجدول رقم24: نتائج تحليل التجانس حسب المنصب الوظيفي -المحور الأول-

المحور الاول					
البيان	مجموع المربعات	درجة الحريةddl1	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتماليةsig
بين المجموعات	2.530	4	0.632	1.211	0.331
داخل المجموعات	13.059	25	0.522		
الإجمالي	15.589	29	1.154		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم25: نتائج تحليل التجانس حسب المنصب الوظيفي -المحور الثاني-

المحور الثاني					
البيان	مجموع المربعات	درجة الحريةddl1	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتماليةsig
بين المجموعات	3.028	4	0.757	1.129	0.365
داخل المجموعات	16.761	25	0.670		
الإجمالي	19.789	29	1.427		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدولين أن:

- القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.331) في المحور الأول والمحور الثاني بقيمة (0.365) وهي أكثر من مستوى القيمة المفروضة (0.05) وعليه نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0.
- أما بنسبة الى قيمة F فبلغت في المحور الأول قيمة (1.211) وفي المحور الثاني قيمة (1.129) هذه القيمة تمثل النسبة بين تباين بين المجموعات والتباين داخل المجموعات ولأنها قيمة صغيرة، فهي تشير إلى أن الفروق بين المجموعات صغيرة مقارنة بتقلبات البيانات داخلها.

إذن: لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب المنصب الوظيفي.

✓ **اختبار الفروق حسب متغير الخبرة:**

نقوم بدراسة تجانس التباين أولا ثم تحليل التباين.

- دراسة تجانس:

وعليه سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية: H0** التباين متجانس
- **الفرضية البديلة: H1** التباين غير متجانس

الجدول رقم26: نتائج اختبار التجانس حسب الخبرة

البيان	إحصائية levene	درجة الحرية2ddl	درجة الحرية1ddl	القيمة الاحتماليةsig
المحور الأول	1.866	2	27	0.174
المحور الثاني	1.058	2	27	0.361

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن:

- بما أن إحصائية levene بلغت قيمة (1.866) في المحور الاول وهي أكبر من المستوى للقيمة المفروضة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وكذا بالنسبة للمحور الثاني بقيمة (1.058).
- القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.174) في المحور الأول والمحور الثاني بقيمة (0.361) وهي أكثر من مستوى القيمة المفروضة (0.05) وعليه نرفض الفرضية البديلة H1ونقبل الفرضية الصفرية .H0

إذن: إن التباين متجانس بما أنه متجانس يمكننا القيام بتحليل التباين لكل من المحورين.

- تحليل التباين:

وعليه سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية: H0** لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب الخبرة
- **الفرضية البديلة:H1** توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب الخبرة

الجدول رقم27: نتائج تحليل التجانس حسب الخبرة -المحور الأول-

المحور الاول					
البيان	**مجموع المربعات**	**درجة الحريةddl1**	**متوسط المربعات**	**قيمة f**	**القيمة الاحتماليةsig**
بين المجموعات	0.177	2	0.089	0.159	0.857
داخل المجموعات	15.411	27	0.570		
الإجمالي	15.589	29	0.659		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم28: نتائج تحليل التجانس حسب الخبرة -المحور الثاني-

المحور الثاني					
البيان	**مجموع المربعات**	**درجة الحريةddl1**	**متوسط المربعات**	**قيمة f**	**القيمة الاحتماليةsig**
بين المجموعات	0.580	2	0.290	0.408	0.669
داخل المجموعات	19.209	27	0.711		
الإجمالي	19.789	29	1.001		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدولين أن:

- القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.857) في المحور الأول والمحور الثاني بقيمة (0.669) وهي أكثر من مستوى القيمة المفروضة (0.05) وعليه نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0.
- أما بنسبة الى قيمة F فبلغت في المحور الأول قيمة (0.159) وفي المحور الثاني قيمة (0.408) هذه القيمة تمثل النسبة بين تباين بين المجموعات والتباين داخل المجموعات ولأنها قيمة صغيرة، فهي تشير الى ان الفروق بين المجموعات صغيرة مقارنة بتقلبات البيانات داخلها.

إذن: لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب الخبرة.

خلاصة الفصل:

من خلال إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية في اختبار وتحليل الفرضيات تم التوصل إلى أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

كما تم التوصل إلى عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في وتحسين الأداء المالي حسب كل من متغيرات (المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) وهذا ما يدفعنا للقول أن مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة- تولي أهمية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين الأداء المالي.

الخاتمة

الخاتمة:

في ضوء ما ورد في هذه الدراسة تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل مفهوماً إدارياً حديثاً يعتمد بالأساس على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال كآلية متطورة لإدارة المؤسسات، بهدف رفع مستوى الأداء من خلال تحفيز الأفراد واستثمار خبراتهم لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة. وقد أسهمت الإدارة الإلكترونية في تقديم حوافز جديدة عززت فاعلية الأداء المؤسسي، حيث مكنت الأفراد من جمع البيانات والمعلومات المفيدة، ومعالجتها وتحليلها وتصنيفها، ثم تخزينها في قواعد بيانات يسهل استرجاعها واستخلاص النتائج والحلول منها بسرعة وكفاءة، مع تقليل التكاليف وضمان الدقة العالية. هكذا تظهر الإدارة الإلكترونية كأداة فاعلة في تحسين العمليات الإدارية ودفع عجلة التطور المؤسسي.

ومما سبق يمكننا قول أن الإدارة الإلكترونية هي مفهوم إداري حديث حيث تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة كأسلوب جديد في تسيير المؤسسات من أجل تحسين الأداء المالي حيث تلعب الإدارة الإلكترونية دورا حيويا في رفع الأداء المالي للمؤسسات من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وزيادة الشفافية وتحسين خدمة العملاء ويمثل هذا التحول خطوة أساسية نحو مستقبل مستدام وتنافسي في بيئة الأعمال.

وفيما يلي النتائج العامة للدراسة التطبيقية والنظرية:

اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض مختلف جوانب الموضوع بطوريه النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج المرتبطة بالفرضيات الموضوعة كما يلي:

- **اختبار الفرضية الأولى:** والتي تنص على المؤسسة تعتمد على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة يشمل مختلف الوظائف الإدارية عند مستوى المعنوية أكبر او تساوي (0.05) فهي صحيحة وتم إثبات صحتها من خلال الدراسة الميدانية.
- **اختبار الفرضية الثانية:** والتي تنص على أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية عند مستوى المعنوية أكبر أو تساوي (0.05)، فهي صحيحة وتم إثبات صحتها من خلال الدراسة الميدانية.
- **اختبار الفرضية الثالثة:** والتي تنص على أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة عند مستوى المعنوية أكبر او يساوي (0.05)، فهي صحيحة وتم إثبات صحتها من خلال الدراسة الميدانية.
- **اختبار الفرضية الرابعة:** والتي تنص على أنه لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

خاتمة

نتائج الدراسة:

- المؤسسة مهتمة بالجانب التكنولوجي وتوفير أحدث الأجهزة؛
- الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل الوقت والجهد والتكلفة لإنجاز المهام الإدارية؛
- تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين بشكل دوري لتحسين أدائهم في الجانب الإلكتروني؛
- تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين بشكل دوري لتحسين أدائهم في الجانب الإلكتروني؛
- توفر الإدارة الإلكترونية شبكة ربط بين المقر الرئيسي للمؤسسة وفروعها في جميع انحاء الوطن؛
- توفر المؤسسة بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات الإلكترونية؛
- تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية يساهم بشكل مباشر في تقييم الأداء المالي؛
- تقييم الأداء المالي هو تحليل شامل للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها عل تحقيق الأهداف؛
- الأداء المالي القوي لا ينعكس فقط على الأرقام بل على قدرة المؤسسة في مواكبة العصر؛ ومواجهة الازمات؛
- وفرت الإدارة الإلكترونية درجة اعلى من الشفافية في اعداد ونتائج التقارير المالية؛
- توفر الإدارة الالكترونية بيانات دقيقة تساعد في التنبؤات المالية مثل النفقات المستقبلية والإيرادات المتوقعة؛

يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- نشر الوعي من قبل الإدارة العليا بثقافة الإدارة الإلكترونية ومدى نجاح تطبيقها أي استمرارية المؤسسة واكتسابها مزايا تنافسية؛
- زيادة الدعم المالي الكافي والاستعانة بمديرين مختصين ومؤهلين للقيام بدورات تدريبية تمكن العاملون من استخدام أحدث تقنيات الإدارة الإلكترونية ولفت انتباه المسؤولين بأهمية المشروع والتحسيس بفوائده المتنامية على المؤسسة؛
- الاستمرار بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال لما لها من أثر إيجابي؛
- الاطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في مجال الإدارة الإلكترونية والاعتماد عليها في عملية تحسين الأداء المالي؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. أبو هشام الشريف عمر احمد، أسامة محمد عبد العليم واخرين، **الإدارة الالكترونية مدخل الى الإدارة الحديثة**، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، طبعة الأولى ،2013.
2. البكري سونيا محمد، إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2001.
3. الدوري زكريا، احمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
4. الزبيدي حمزة محود، **التحليل المالي**، دار الوراق للمنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،2011.
5. الحريري محمد سرور، **ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016.
6. الحيت احمد فتحي، **أثر تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها**، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2017.
7. السالمي علاء عبد الرزاق، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،.
8. الشافعي حسن احمد، سوزان احمد مرسى، **إجراءات البحث العلمي والإنتاج العلمي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2012.
9. الصيرفي محمد، **إدارة تكنلوجيا المعلومات**، الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2009.
10. الغامدي محمد بن فوزي، **الإدارة الالكترونية**، شبكة الالوكة – قسم الكتب لنشر والتوزيع، المملكة السعودية العربية، رياض ،2022.
11. الكرخي مجيد، **موازنة الأداء واليات في وضع وتقييم موازنة الدولة**، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الردن، 2015.
12. الكرخي مجيد، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن،2007.
13. الكوني نوري مهدي، **مدخل العلمي للإدارة الالكترونية**، دار الكتاب الوكني بنغازي، الطبعة الأولى، ليبيا،2020.
14. الاحبابي نبراس محمد جاسم، **أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع،2018.

15. المغربي محمد فاتح، **أصول الإدارة والتنظيم**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2018.

16. المنظمة العربية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، جامعة القاهرة، جمهورية مصرية ،2009.

17. النعيمي محمد عبد العال، **تصميم وتحميل التجارب في البحث العلمي**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010.

18. ايتن محمد سامح، **تقييم الأداء المؤسسي**، الجمعات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر،2008.

19. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات**، كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2013.

20. بن ناجي محمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان ،2002.

21. تعلب سيد صابر، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2009.

22. توفيق عبد الرحمان، **الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، طبعة الثانية،2007.

23. حامد فداء، **الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ،2015.

24. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر،2004.

25. حسين حسن محمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2010.

26. حسن مسلم عبد الله، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى،2015.

27. دادي عدون ناصر، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة تسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر،2010.

28. ذوقان عبيدات، عبد الحمان عدس، البحث العلمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004.

29. ريحان المحمدي سعد علي، **إدارة التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة**، دار اليازوري، عمان، الأردن،2022.

30. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2009.

31. صبحي ادريس وائل محمد، طاهر محسن منصور الغابي، **سلسلة إدارة الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار الوائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2009.

32. طيطي خضر مصباح إسماعيل، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

33. عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة،2004.

34. عبد المنعم مبارك صلاح الدين، **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

35. عدنان محمود، **صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1993.

36. علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، **البحث العلمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2014.

37. علم الدين محمد، **تكنولوجيا المعلومات وصناعة الجماهير**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،1990.

38. عوني اللبدي نزار، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2015.

39. كولار مصطفى واخرون، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، دار الفا للوثائق والنشر والتوزيع، الجزائر، قسنطينة،2019.

40. لقليطي الأخضر، **دراسات في المالية والمحاسبة**، دار حميثر للنشر والترجمة، عمان، الأردن،2018.

41. محمود الخطيب محمد، **الأداء المالي وأثره على العوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.

42. محمد الصيرفي، **التحليل المالي وجهة نظر إدارية محاسبية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر،2014.

43. محمد مدحت محمد، **الحوكمة الإلكترونية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر،2016.

44. مراد عبد الفتاح، **أصول البحث العلمي وكتابة الأبحاث والرسائل والمؤلفات**، دار البهاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2016.

45. نزار الركابي كاظم، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004.

46. محمود بشير المغربي، محمد فاتح، **إدارة المعرفة**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، قاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2019.

47. نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية والاستراتيجية والوظائف والمشكلات**، دار المريح للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض ,2004.

48. يحيى عدنان، عبد الكريم عواد واخرون، **تكنلوجيا المعلومات**، مركز المنهاج للنشر والتوزيع، رام الله، الطبعة الأولى، فلسطين،2006.

❖ **الأطروحات:**

1. بديسي فهيمة، **تقييم الأداء المؤسسات الصناعية بالاستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكر لنيل شهادة الماجيستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر،2013-2014.

2. خلوفي حمزة، **دور تكوين في تحسين أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم عوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر،2020-2021.

3. خمايسة ايمن، بوعنقيق نور الدين، **تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علو التسيير، جامعة قالمة 1945، الجزائر،2021-2022.

4. جميلة ذهبية، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945, الجزائر 2015/2016.

5. شلي الهام، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي**، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم، تحصص علوم تسير، جامعة فرحات عباس سطيف1 2020-2021.

6. صفيان نصيرة، **أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بوادي سوف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة مستار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، باتنة، الجزائر , 2022/2021.

7. عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، **العوامل الداخلية المؤثرة في الفعليات**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلو الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة 8 ماي 1945، الجزائر، 2018-2019.

8. غريبة صليحة، **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهاد ماستر أكاديمي، تخصص مالية مؤسسة، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ـ ورقلة، الجزائر،2013-2014.

❖ **المجلات:**

1. الشيخ الداوي، **تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، الجزائر،2009.

2. بورنيسة مريم، خنفري خيضر، **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، جامعة بومرداس، الجزائر،2017.

3. حابي احمد، زبيدي البشير، **حكومة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، العدد02، جامعة الجزائر، الجزائر.

4. دادن عبد الغاني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد04، جامعة ورقلة 2006.

5. عبد الهادي سميشة، **إثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية**، مجلة دفاتر mecas، المجلد20، العدد1 ،2ديسمبر2024.

6. على مكيد، جيلالي بوزكري، **معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجمعات الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 19, العدد2، 2024.

7. كلاجي لطيفة، رديف مصطفى، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجمعات المحلية**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 12، جامعة تيارات، الجزائر، 2021.

8. مزهوده المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة مجمد خيضر، بسكرة،2001.

9. مسعي محمد عبد المالك بوجمعة ياسين، فارس بلة باسى، **استخدام النسب المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار خلال الفترة الممتدة ما بين (2012-2021)**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 09، العدد01، 2024.

قائمة المراجع

❖ **الملتقيات:**

1. **الإدارة الالكترونية مدخل الى المدينة الإلكترونية،** بحوث واوراق عمل تخطيط المدينة الإلكترونية، مصر، القاهرة،2011،
2. لعموري سلمى، علجيه محمد، **دور تكنولوجيا المعلومات وأثرها على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية،** ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول: دراسات استشارية لأثر المستجدات العالمية الحديثة للمحاسبة على أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ,14 ديسمبر 2022.

❖ **المحاضرات:**

1. خرشي الهام، **محاضرات في مقياس الإدارة الإلكترونية في الجزائر،** موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2 - الجزائر، 2019-2020.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

1. Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Aziati, N. **The Impact of Management Information Systems Adoption in Improving Decision Making Effectiveness**. American Journal of Systems and Software, 2(1), 13-17.2014.
2. B. Doria th et c. goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, ed, dunod, paris,2005.
3. Claude kombou,**systeme fiscal et performance funanciere des etablissements de microfinance ou cameroune**,ed, Harmattan,paris,2018.
4. Hassene amaazoul,**responsabilite societale des entrerprises et performance financiere**, ed, Harmattan,paris,2021.
5. Gregory curttin, **the worldof E- Government, translated by: Taylor & francis**,2013.
6. Laudon, K. C., & Laudon, J. p. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, Pearson Education, 16th Edition,2020.
7. Michel Paquin, Gestion des technoloogies de l'information, Les édition Agence d'arc, CANADA, 1990.
8. O'Brien, J. A., & Marakas, G. M**. Management Information Systems**. McGraw-Hill ,10th Edition,2011.

9. OCDE**, Études de l'OCDE sur l'administration électronique L'administration électronique: un impératif France**, OCDE Publishing, 2004

10. Pearlson, K. E., & Saunders, C. S. (2019). **Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach**. Wiley ,7th Edition, 2019.
11. Stair, R., & Reynolds, G. (2017). **Principles of Information Systems.** Cengage Learning, 13th Edition,2017.
12. Turban, E., Pollard, C., & Wood, G .**Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance**, Growth and Sustainability. 11th Edition, Wiley,2018.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة 8ماي 1945- قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: مالية المؤسسة

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في مؤسسة اتصالات الجزائر- قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في مالية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة

من إعداد الطالبين:

رحيمي احمد السيد

لطرش زينب

تحت اشراف:

د. بن زبوشي وليد

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته..... سيدي، سيدتي تحية طيبة اما بعد:

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، علما أن هدفه هو معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة اتصالات الجزائر. صمم هذا الاستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط، نرجو منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة - قسم علوم التسيير - بجامعة 08 ماي 45 قالمة.

إن المعلومات التي سوف تعطونها سوف تحاط بالسرية التامة..... وشكرا.

2025/2024

معلومات الشخصية

يرجى منكم الإجابة بوضع علامة **(x)** في الخانة المناسبة

1. **الجنس:** ذكر ☐ انثى ☐

2. **العمر:** اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 39 سنة ☐
من 40 الى 49سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

3. **المستوى الدراسي:** اقل من ليسانس ☐ ليسانس ☐
ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4. **المنصب الوظيفي:** مدير عام ☐ نائب المدير ☐
رئيس قسم ☐ محاسب ☐
مسير مالي ☐ موظف اداري ☐

5. **الخبرة:** اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐
من11 الى 14 سنة ☐ 15 سنة فما فوق ☐

قائمة الملاحق

محاور الدراسة:

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

يرجى منكم الإجابة بوضع علامة **(x)** في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ترى ان بيئة العمل في المؤسسة مهيأة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
2	المؤسسة مهتمة بالجانب التكنولوجي وتوفير أحدث الأجهزة.					
3	تتوافق الأنظمة الإلكترونية الحالية مع طبيعة نشاط مؤسستك الاقتصادية.					
4	تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية.					
5	الأنظمة الإلكترونية المستخدمة تتيح الوصول السريع والدقيق للمعلومات عند الحاجة.					
6	الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل الوقت و الجهد والتكلفة لإنجاز المهام الإدارية.					
7	تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء الإدارية.					
8	تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين بشكل دوري لتحسين أدائهم في الجانب الإلكتروني.					
9	تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل على الموظفين.					
10	تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين.					
11	تعمل الإدارة على دعم وتطوير أنظمة الإدارة الالكترونية.					
12	تهتم المؤسسة بتوفير الأنظمة والبرامج ذات الدقة العالية.					
13	توفر الإدارة الإلكترونية شبكة ربط بين المقر الرئيسي للمؤسسة وفروعها في جميع انحاء الوطن.					
14	توظف المؤسسة شبكة لا سلكية للأنترانت داخلية.					
15	تحتفظ بنسخ إضافية من المعلومات الكترونيا الخاصة بالمؤسسة في أماكن امنة.					

16	توفر المؤسسة بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات الإلكترونية.					
17	تطبق المؤسسة نظام الرقابة عن بعد للإدارة الالكترونية بواسطة قاعدة البيانات.					
18	تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموظفين المكونين من الناحية التقنية لضمان نجاح الإدارة الإلكترونية.					
19	ترى ان الموظفين يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.					

المحور الثاني: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يرجى منكم الإجابة بوضع علامة **(x)** في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية يساهم بشكل مباشر في تقييم الأداء المالي.					
2	تنويع مصادر الدخل من اهم الوسائل لزيادة الارادات وتحسين الأداء المالي.					
3	وجود فجوة بين الارادات المحققة والمتوقعة يدل على قصور في التخطيط المالي					
4	يوفر قياس الأداء المالي معلومات تدعم اتخاذ قرارات استثمارية					
5	انخفاض العائد على الأصول قد يشير الى ضعف استغلال الموارد المالية					
6	اهم نقاط لتكوين الأداء المالي هي الكفاءة الفعالية و الإنتاجية					
7	تحليل الأداء المالي بشكل دوري يساعد في اكتشاف نقاط الضعف.					
8	تنبع أهمية الأداء المالي في تقويم أداء الشركة من عدة جوانب.					
9	تقييم الأداء المالي هو تحليل شامل للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها عل تحقيق الأهداف.					
10	تستخدم نتائج تقييم الأداء المالي في ضبط التكاليف وتحسين تخصيص الموارد المالية.					

11	يشمل تقييم الأداء المالي مراجعة تحليلية للقوائم المالية وفحص كل الثغرات.					
12	التقييم الدوري للأداء المالي يساعد في التدخل السريع لتصحيح الانحرافات.					
13	الأداء المالي القوي لا ينعكس فقط على الأرقام بل على قدرة المؤسسة في مواكبة العصر ومواجهة الازمات.					
14	الاستثمار في الموارد البشرية يساهم في رفع المردودية المالية للمؤسسة.					
15	تحسن قدرة على تتبع الإيرادات والمصاريف بفضل الأنظمة الرقمية.					
16	أصبحت التقارير المالية تعد في وقت أسرع وأكثر دقة مقارنة بالفترة التقليدية.					
17	مكنت الإدارة الإلكترونية من تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية، السيولة والكفاءة.					
18	وفرت الإدارة الإلكترونية درجة اعلى من الشفافية في اعداد ونتائج التقارير المالية.					
19	قل الاعتماد على الموارد البشرية في العمليات المالية بفضل الاتمتة.					
20	قللت الإدارة الإلكترونية من تكاليف الأخطاء المالية الشائعة.					
21	توفر الإدارة الالكترونية بيانات دقيقة تساعد في التنبؤات المالية مثل النفقات المستقبلية و الإيرادات المتوقعة.					
22	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات جودة المالية للمؤسسة.					
23	ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقليص التكاليف التشغيلية للمؤسسة.					
24	ساعدت الرقمنة في تعزيز نظام الرقابة المالية والحد من الأخطاء والاحتيال.					

مخرجات برنامج spss

Corrélations

		المحور.الاول	المحور.الثاني
المحور.الاول	Corrélation de Pearson	1	,598**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
المحور.الثاني	Corrélation de Pearson	,598**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المحور.الاول	80,03	7,332	30
المحور.الثاني	98,37	8,261	30

تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	20	66,7	66,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤسسة مهتمة بالجانب التكنولوجي وتوفير أحدث الأجهزة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	46,7	46,7	46,7
	موافق بشدة	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

.تتوافق الأنظمة الإلكترونية الحالية مع طبيعة نشاط مؤسستك الاقتصادية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	17	56,7	56,7	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

.تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	17	56,7	56,7	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

.الأنظمة الإلكترونية المستخدمة تتيح الوصول السريع والدقيق للمعلومات عند الحاجة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	16	53,3	53,3	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

.الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل الوقت و الجهد والتكلفة لإنجاز المهام الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	12	40,0	40,0	46,7
	موافق بشدة	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء الإدارية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	16	53,3	53,3	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين بشكل دوري لتحسين أدائهم في الجانب الإلكتروني.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	15	50,0	50,0	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل على الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	19	63,3	63,3	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل الإدارة على دعم وتطوير أنظمة الإدارة الالكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	19	63,3	63,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتوفير الأنظمة والبرامج ذات الدقة العالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	20	66,7	66,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توفر الإدارة الإلكترونية شبكة ربط بين المقر الرئيسي للمؤسسة وفروعها في جميع انحاء الوطن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	15	50,0	50,0	53,3
	موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توظف المؤسسة شبكة لا سلكية للأنترانت داخلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	4	13,3	13,3	26,7
	موافق	16	53,3	53,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ترى ان بيئة العمل في المؤسسة مهيأة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	21	70,0	70,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تحتفظ بنسخ إضافية من المعلومات الكترونيا الخاصة بالمؤسسة في أماكن امن

.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	22	73,3	73,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توفر المؤسسة بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات الإلكترونية

.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	11	36,7	36,7	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تطبق المؤسسة نظام الرقابة عن بعد للإدارة الالكترونية بواسطة قاعدة البيانات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	20	66,7	66,7	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

.تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموظفين المكونين من الناحية التقنية لضمان نجاح الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	20	66,7	66,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ترى ان الموظفين يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لاستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	19	63,3	63,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
المحور.الاول	,613[a]	2	26	,549
المحور.الثاني	,873[b]	2	26	,430

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور.الاول	Inter-groupes	131,264	3	43,755	,797	,507
	Intragroupes	1427,702	26	54,912		
	Total	1558,967	29			
المحور.الثاني	Inter-groupes	13,185	3	4,395	,058	,981
	Intragroupes	1965,782	26	75,607		
	Total	1978,967	29			

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
المحور.الاول	1,866	2	27	,174
المحور.الثاني	1,058	2	27	,361

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور.الاول	Inter-groupes	17,782	2	8,891	,156	,857
	Intragroupes	1541,185	27	57,081		
	Total	1558,967	29			
المحور.الثاني	Inter-groupes	58,045	2	29,023	,408	,669
	Intragroupes	1920,921	27	71,145		
	Total	1978,967	29			

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
المحور.الاول	1,503[a]	3	25	,238
المحور.الثاني	,637[b]	3	25	,598

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور.الاول	Inter-groupes	253,043	4	63,261	1,211	,331
	Intragroupes	1305,924	25	52,237		
	Total	1558,967	29			
المحور.الثاني	Inter-groupes	302,852	4	75,713	1,129	,365
	Intragroupes	1676,114	25	67,045		
	Total	1978,967	29			

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية.	10,790	29	,000	1,233	1,00	1,47

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات جودة المالية للمؤسسة.	13,310	29	,000	1,300	1,10	1,50

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور.الاول	,110	30	,200*	,969	30	,504
المحور.الثاني	,118	30	,200*	,946	30	,134

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دكر	14	46,7	46,7	46,7
	انثى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30الى39 سنة	10	33,3	33,3	33,3
	من 40الى 50 سنة	11	36,7	36,7	70,0
	سنة فما فوق 50	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى. الدراسي

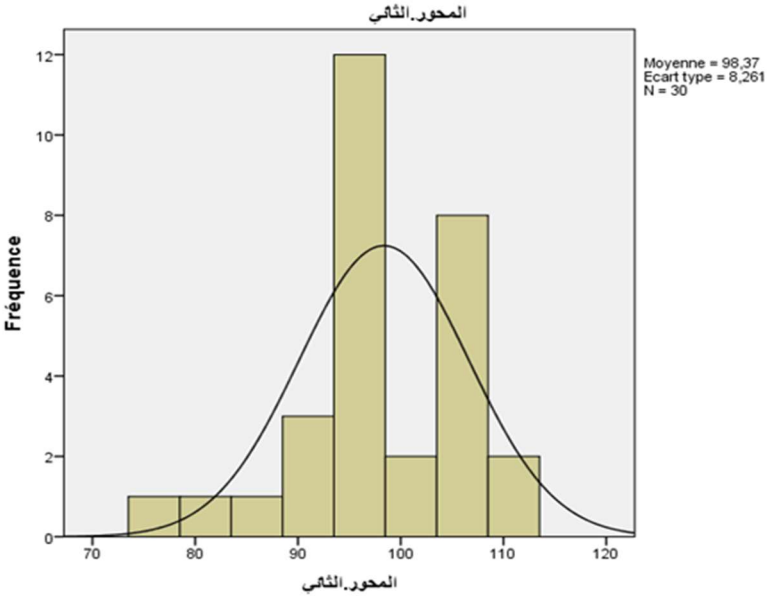
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من ليسانس	10	33,3	33,3	33,3
	ليسانس	8	26,7	26,7	60,0
	ماستر	11	36,7	36,7	96,7
	دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

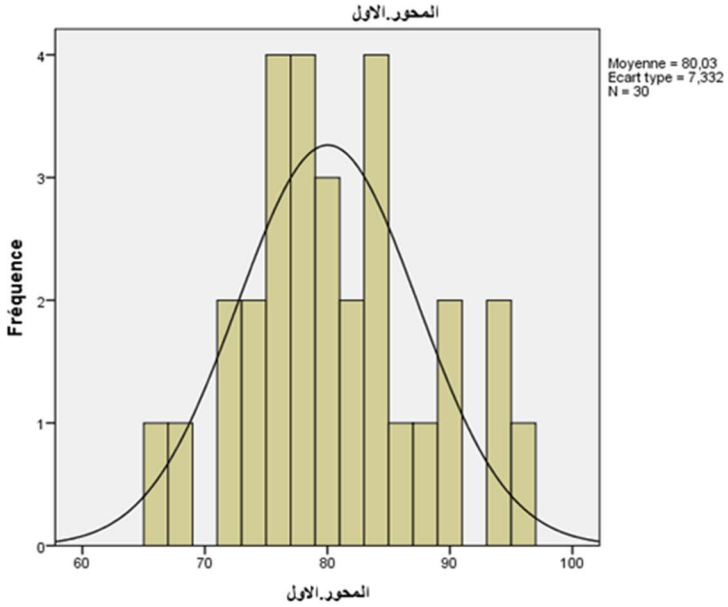
المنصب. الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير عام	1	3,3	3,3	3,3
	رئيس قسم	14	46,7	46,7	50,0
	محاسب	2	6,7	6,7	56,7
	مسيير مالى	3	10,0	10,0	66,7
	موظف اداري	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 الى 10 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من11الى15 سنة	22	73,3	73,3	83,3
	سنة فما فوق 15	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	





- **جدول تحكيم الأساتذة**

الأستاذة
• بن زبوشي وليد
• بخاخشة موسى
• لعفيفي دراجي
• بالكبير بومدين

الملخص:

تعتمد الدراسات على معرفة مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة قالمة- حيث اعتمدنا في الدراسة المنهج الوصفي واستخدمنا كل من الملاحظة، الاستبيان، المقابلة وكذا بعض السجلات والوثائق كأدوات لجمع المعلومات. تم توزيع 40 استبيان على الموظفين ذوي الخبرات في هذا المجال بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على مخرجات برنامج spss بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموع من النتائج أهمها:

- ✓ تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات إلكترونية متكاملة تشمل مختلف الوظائف الإدارية.
- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة.
- ✓ هناك علاقة طردية متوسطة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ للإدارة الإلكترونية تأثير إيجابي على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية – الأداء المالي – مؤسسة الاقتصادية.

This study explores the extent to which the implementation of electronic management contributes to improving the financial performance of economic institutions. The research focuses on a field study conducted at Algeria Telecom – Guelma Agency. A descriptive methodology was adopted, utilizing tools such as observation, questionnaires, interviews, and analysis of certain records and documents to gather data. A total of 40 questionnaires were distributed to experienced employees within the organization. The collected data was analyzed using SPSS software alongside various statistical methods.

The study reached several key findings, including:

- ✓ The institution relies on integrated electronic information systems that support various administrative functions.
- ✓ Electronic management contributes to enhancing the quality of financial decision-making within the organization.
- ✓ There is a moderate positive correlation between electronic management and financial performance in the studied institution.
- ✓ Overall, electronic management has a favorable impact on the financial performance of the organization.

Keywords: Electronic Management – Financial Performance – Economic Institution