



مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2026

تخصص: إدارة الأعمال

المذكرة الموسومة ب:

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة SOMIPHOS - تبسة -

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين:

أ.د. الطاوس غريب

حليمة محمودي

ريهام مصطفىاوي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. زرزور براهيم	أستاذ	رئيسا
أ.د. الطاوس غريب	أستاذ	مشرفا ومقررا
أ.د. هدى بوحنيك	أستاذ	عضوا مناقشا





شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على معلم البشرية الخير، محمد صلى الله عليه وسلم.

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، وإلى عائلتنا وكل من وثق بقدراتنا ومن كان عوناً لنا.

ونتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة {غريب الطاوس}، التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، فكانت نعمة الموجهة والناصحة، ولم تبخل علينا بوقتها وعلمها الغزير طيلة فترة إعداد البحث، فجزاها الله خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتفضلهم بقبول قراءة هذه المذكرة وتقويمها، والذين سنستفيد حتماً من ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة.

كما نزجي خالص الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير، الذين نهلنا من علمهم طيلة مسارنا الدراسي، والذين لم يتوانوا يوماً عن تقديم النصيحة والتوجيه.

كما يمتد شكرنا وتقديرنا إلى إدارة وموظفي مؤسسة صوميفوس، الذين قدموا لنا التسهيلات اللازمة وساعدونا في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لإنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

وفي الختام، نسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون نافعا ونشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل الأكاديمي، سائلين الله العليّ القدير أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه.



اهداء



بسم الله الرحمن الرحيم:

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

الحمد لله الذي فتح لي أبواب النجاح، ورسم لي طريقي وعوضني عما فاتني.
شكرا للعثرات التي واجهتها في طريقي لأنها علمتني أن لم يتألم لا يتعلم وان السقوط
بداية النجاح.

" اذا رزقت بفرحة فأبدأ بها مع أمي "

رفيقتي وأماني، بطلتي ومعلمتي الأولى...أهديك تخرجي وفرحتي وكل عمري ...
اليوم وأنا أقف في هذا الرداء الأسود أرى فيه سواد الليالي التي سهرتها لأنام وأرى في
لمعة خيوطها دعاء سجودك يا أمي، هذا اليوم ليس يومي بل هو يوم جبر خاطرك بعد سنين
من الصبر...يا من كنتي تقاسميني التعب، فتسهرين معي وتنامين قبلي بدقائق لتوقظيني
بدعواتك، اليوم يا أمي حين يذكرون إسمي سألتفت إليك لأنك أنتي من درست خلف الكواليس
وأنتي من بكيتي شوقا لهذه اللحظة، أنظر إلى عينيك الان وأرى فيها تاريخا من التضحية، أرى
سنوات حرمت فيها من راحتك لتريني في هذا المكان...شهادتي هذه قبلة اضعها على جبينك
الظاهر وأعتذر عن كل لحظة قلق تسببت لك بها...يا أغلى ما أملك يا من لولاها لما كنت شيئا
مذكورا خذي هذه الشهادة فهي ملكك وتاج الفخر هو حق لرأسك ...إبنتك اليوم لا تحتفل
بالتخرج بل تحتفل بأنها ابنة لعظيمة مثلك، دموعي اليوم ليست للفرح فقط بل هي امتنان لمن
جعلك من بين الجميع أمي.

" إليكي أمي حبيبتي _ غالية رمضانـ "



يقولون إن الأب هو من يمنح الاسم، وأقول إن الأب هو من يمنح
الروح والتربية... والدي الغالي، اليوم وأنا أرثدي ثوب تخرجي، لا أرى
إلا السنين التي قضيتها في رعايتي وتوجيهي.. أهديك نجاحي اعترافا
بأنك كنت الأب الحقيقي بكل تفاصيل العطاء، وشكراً لأنك لم تجعلني
أحتاج أحدا سواك.

إلى من لم تلدني صلبه ولكن ربنتي روحه

" والدي الغالي _ بزيد محمودي _ "

إلى رفيقات الروح وأجمل عطايا القدر، أنتم النور الذي أضاء لي عتمة الأيام
الصعبة والبسمة التي لم تفارقني في لحظات التعب يا من منحوني المحبة
الخالصة والصادقة، أهديك ثمرة جهدي تقديرا لكل لحظة حب ودعم وهبتوني
إياها وأتمنى لكم أضعاف السعادة أينما كنتم.

" إلى أخواتي العزيزات: _آسيا - مريم - هدى_ "

أنتم الركن الشديد والسند الذي لا يميل أهديك هذا النجاح اعتزازا بوجودكم
في حياتي وخصيصا إلى من غاب عن عيني بجسده وبقي حاضرا في قلبي بكل
تفاصيله، أهديك ثمرة تعبى راجيةً من المولى عز وجل أن يكتب لك الفرج القريب
وتكتمل فرحتي بلقائك قريبا وأنت في أتم الحرية والعافية.

" إلى أخواني الغوالي: _عيسى - محمد_ "

وإلى كل قلب صادق ساندني بموقف أصيل أو دعاء في ظهر الغيب بنية
خالصة، أهديك ثمرة هذا الجهد المتواضع.

وفي الأخير:

إلى نفسي... شكرا لأنك كنتي صلبة بما يكفي وطموحة بما يليق
بأحلامي، أهدي هذا الجهد المتواضع لذاتي التي لم تتوقف عن السعي
فيها وبإصرارها اكتمل المسير ومنها أستمد القوة للقادم من الأيام.

" وما عزمنا أمر إلا ليكتمل وما سعيينا في

طلب العلم إلا لنصل... "

فلك الحمد يا الله على تمام المبتغى ومنتهى

الرحلة... "

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

إهداء

"بسم الله الرحمن الرحيم" في المقام الأول أشكر الله على إعطائي الإرادة والصحة للقيام بهذا العمل، يا من له الحمد في الأولى والآخرة، إلى من أنار لي دروب العلم ويسر لي سبيل النجاح إلى خالقي ومولاي، الذي بفضلِهِ تتم الصالحات، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، على ما أنعم به عليّ من صبرٍ وعزيمةٍ لإتمام هذا الجهد.

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء دون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل فخر.. "والدي العزيز".

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي.. إلى التي تحت قدميها تكمن الجنان.. "أمي الغالية".

أهديكم ثمرة جهدي، وحصاد سهر الأيام، شكرا لأنكما كنتما الضوء الذي لا ينطفئ في طريقي.

إلى الذين تقاسمت معهم سنوات العمر، وكانوا لي نعمة السند والرفيق..

- إلى بتول: بجمال روحك وطيبتك التي تمنحني القوة.
- إلى رباب: بقلبك النقي الذي كان لي دائما ملجأ ومسكنا.
- إلى رحاب: بوجودك الذي يملأ حياتي بهجة وأملا.
- إلى أخي حيدر: عضدي وسندي الصغير، من أستند إليه مستقبلا سيكون عزوتي بعد أبي.

إليكم جميعا، أهدي نجاحي هذا، فأنتم الأثر الجميل في كل خطوة خطوتها.

ريهام

المُلخَص



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى قياس مدى تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (الثقافة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية، الاجتماعات الإلكترونية) على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS-تبسة- وللإجابة على الإشكالية المطروحة التساؤلات الفرعية واختبار فروض الدراسة، تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الإحصائي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 39 موظف بالمديرية العامة -تبسة-، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS v25 ، وقد خلصت الدراسة الى أن مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بالمؤسسة جاء بدرجة مرتفعة بالنسبة لمتغير الإدارة الإلكترونية ، وكذلك بدرجة مرتفعة بالنسبة للرقابة التنظيمية، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الرقابة التنظيمية بمؤسسة SOMIPHOS-تبسة- كما بينت أيضا انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS-تبسة-.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على الإدارة الإلكترونية لتحسين العمليات في المؤسسات بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الربحية و تحقيق الرقابة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، ثقافة إلكترونية، تخطيط إلكتروني، وثائق إلكترونية، اجتماعات إلكترونية، رقابة تنظيمية، SOMIPHOS-تبسة-.

Study Summary

This study aims to measure the impact of e-management, with its various dimensions (e-culture, e-planning, e-documents, and e-meetings), on achieving organizational agility at SOMIPHOS Tebessa. To answer the research question, its sub-questions, and test the study hypotheses, a statistical analysis method was used. A questionnaire was distributed to a simple random sample of 39 employees at the General Directorate in Tebessa. The collected data was analyzed using SPSS version 25. The study concluded that the level of application of the study variables at the institution was high with respect to e-management and organizational agility. The results also showed that e-management, with its various dimensions, has an impact on organizational agility at SOMIPHOS Tebessa. Furthermore, the results indicated a statistically significant impact ($p < 0.05$) of e-management on achieving organizational agility at SOMIPHOS Tebessa.

The study also recommended the necessity of adopting e-management to improve processes in institutions with the aim of reducing costs, increasing profitability, and achieving organizational agility.

Keywords: e-management, e-culture, e-planning, e-documents
e-meetings, organizational agility, SOMIPHOS – Tebessa.

الفهارس



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	اهداء
	ملخص
IV- I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرشاقة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
3	أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية ومميزاتها
7	ثانياً: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
9	ثالثاً: فوائد الإدارة الإلكترونية
10	المطلب الثاني: الأسس التنظيمية للإدارة الإلكترونية
10	أولاً: أبعاد ومبادئ الإدارة الإلكترونية
12	ثانياً: العناصر الأساسية وأنماط الإدارة الإلكترونية
15	ثالثاً: وظائف الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها
17	أولاً: المتطلبات الأساسية للإدارة الإلكترونية
18	ثانياً: معوقات وتحديات الإدارة الإلكترونية
24	المبحث الثاني: عموميات حول الرشاقة التنظيمية
24	المطلب الأول: ماهية الرشاقة التنظيمية
24	أولاً: تعريف الرشاقة التنظيمية والمفاهيم ذات العلاقة بها
26	ثانياً: أهمية الرشاقة التنظيمية وأهدافها

28	المطلب الثاني: مبادئ، عناصر وأبعاد الرقابة التنظيمية
28	أولاً: مبادئ الرقابة التنظيمية
28	ثانياً: عناصر الرقابة التنظيمية
30	ثالثاً: أبعاد الرقابة التنظيمية
31	المطلب الثالث: متطلبات، ركائز، مقومات الرقابة التنظيمية وسبل تحسينها
32	أولاً: متطلبات الرقابة التنظيمية
33	ثانياً: ركائز الرقابة التنظيمية
33	ثالثاً: المقومات الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير الإدارة الإلكترونية
36	أولاً: الدراسات باللغة العربية
37	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
38	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير الرقابة التنظيمية
38	أولاً: الدراسات باللغة العربية
39	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
40	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية
41	أولاً: الدراسات باللغة العربية
41	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
42	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
42	أولاً: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
43	ثانياً: مميزات الدراسة الحالية
45	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS-تبسة-	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة SOMIPHOS-تبسة-
48	أولاً: نشأة وموقع مؤسسة SOMIPHOS-تبسة-

49	ثانيا: نشاط وأهداف مؤسسة SOMIPHOS-تبسة-
50	ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS-تبسة- وتحليل أهم الوظائف
51	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
51	أولا: مجتمع الدراسة
52	ثانيا: عينة الدراسة
53	ثالثا: منهج الدراسة
53	رابعا: نموذج الدراسة
54	المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة
55	أولا: وسائل جمع المعلومات
58	ثانيا: طريقة جمع المعلومات
59	ثالثا: أدوات التحليل الاحصائي
61	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات
61	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
61	أولا: متغير الجنس
62	ثانيا: متغير العمر
63	ثالثا: متغير المستوى التعليمي
64	رابعا: متغير المركز الوظيفي
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإدارة الإلكترونية
65	أولا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقافة الإلكترونية
67	ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التخطيط الإلكتروني
68	ثالثا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الوثائق الإلكترونية
69	رابعا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاجتماعات الإلكترونية
71	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرقابة التنظيمية
71	أولا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رقابة الإستشعار
72	ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رقابة اتخاذ القرار
74	ثالثا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رقابة الممارسة
77	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
77	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
77	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

78	ثانيا: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
82	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
86	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الرئيسية
86	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
87	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
89	خلاصة
90	خاتمة
93	قائمة المراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	05
02	أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	42
03	عدد العمال في مؤسسة SOMIPHOS-تبسة-	52
04	تداول الاستبيان	52
05	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	56
06	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	56
07	قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	57
08	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	58
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	61
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	62
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	63
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	64
13	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقافة الإلكترونية	66
14	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التخطيط الإلكتروني	67
15	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الوثائق الإلكترونية	68
16	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاجتماعات الإلكترونية	69
17	ترتيب أبعاد محور الإدارة الإلكترونية	70
18	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رشاقة الإستشعار	71
19	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رشاقة اتخاذ القرار	73
20	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رشاقة الممارسة	74
21	ترتيب أبعاد محور الرشاقة التنظيمية	75
22	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	77
23	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)	78
24	تحليل التباين الأحادي ANOVA للبيانات الشخصية والوظيفية	83
25	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	86

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر الإدارة الإلكترونية	13
02	أنماط الإدارة الإلكترونية	15
03	نموذج الإدارة الإلكترونية	16
04	أبعاد الرقابة التنظيمية	30
05	نموذج الدراسة	54
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	63
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	64
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	65

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS-تبسة-	99
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	100
03	استمارة الاستبيان	101
04	نتائج الارتباط بيرسون (معامل الصدق)	108
05	نتائج ألفا كرونباخ	109
06	التحليل الاحصائي للبيانات الشخصية	111
07	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	112
08	اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)	114
09	اختبار الفرضيات الفرعية	115

مقدمة عامة



شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات تكنولوجية متسارعة أثرت بشكل كبير في مختلف المجالات، خاصة في مجال الإدارة والتسيير داخل المؤسسات، فقد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة حتمية لتحسين الأداء الإداري والرفع من كفاءة المؤسسات ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية الذي يقوم على استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية في إنجاز الأعمال الإدارية بسرعة ودقة أكبر، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل الوقت والجهد والتكاليف.

وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة، أصبح لزاما على المؤسسات امتلاك قدرات تنظيمية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات والاستجابة لها بمرونة وسرعة، وهو ما يعرف بالرشاقة التنظيمية التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى تمكين المؤسسات من استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة.

وفي هذا الإطار تسعى العديد من المؤسسات إلى تبني أساليب إدارية معاصرة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي جعل مفهوم الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية من أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة المعاصرة.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، تسعى المؤسسات إلى تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات ومن بين هذه الأساليب الإدارة الإلكترونية التي أصبحت أداة فعالة لتطوير العمل الإداري. وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرشاقة التنظيمية لدى مؤسسة SOMIPHOS -تبسة؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية، أهمها:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية وما أهم خصائصها ومتطلباتها؟
- ما مفهوم الرشاقة التنظيمية وما أهم أبعادها وعناصرها؟
- ما هو واقع الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة- محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متغير الإدارة الإلكترونية وفقاً لأبعادها المختلفة، (الثقافة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية والاجتماعات الإلكترونية) على الرشاقة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة- ؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المنطوية تحتها سيتم طرح فرضيتين رئيسيتين تدرج تحتها عدة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة-

وضمن هذه الفرضية تدرج أربعة فرضيات فرعية على النحو التالي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإلكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية مؤسسة SOMIPHOS -المديرية العامة -تبسة-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإلكتروني على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS -المديرية العامة -تبسة-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوثائق الإلكترونية وتحقيق الرقابة التنظيمية مؤسسة SOMIPHOS -المديرية العامة -تبسة-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاجتماعات الإلكترونية وتحقيق الرقابة التنظيمية مؤسسة SOMIPHOS -المديرية العامة -تبسة-.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-

وضمن هذه الفرضية تدرج أربعة فرضيات فرعية على النحو التالي:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة-.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة-.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال سعيها نحو إبراز الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير والارتقاء بالأداء الإداري داخل المؤسسات، مع التركيز على توضيح أهمية الرقابة التنظيمية كأحد أبرز المفاهيم الحديثة في الإدارة المعاصرة كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي ومنهجي متكامل يمكن للمؤسسات الاستناد إليه والاستفادة من مخرجاته في سبيل تحسين وتطوير أدائها التنظيمي بشكل مستدام.

أما في الجانب التطبيقي، تتجسد أهمية هذه الدراسة التطبيقية من خلال التعرف على مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة -تبسة- ومعرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام الى بيان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS**، وهذا بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة ومن ثم تشخيص واقع مساهمة الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية بمؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة- وقياس مدى تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الرقابة التنظيمية على مستوى المديرية محل الدراسة وفيما يلي عرض أهم أهداف وغايات هذه الدراسة كالتالي:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهم خصائصها ومتطلباتها؛
- إبراز مفهوم الرقابة التنظيمية وأبعادها داخل المؤسسات؛
- دراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

توجد العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت الطالبتين لدراسة هذا الموضوع وهي كما يلي:

6-1- الأسباب الموضوعية لإختيار الموضوع

تتمثل الأسباب الموضوعية لإختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الحديثة؛
- تزايد الاهتمام بمفهوم الرقابة التنظيمية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال؛
- الحتمية التكنولوجية التي فرضت على المؤسسات الانتقال من التسيير الورقي التقليدي إلى الإدارة الرقمية؛
- الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، فالإدارة الإلكترونية و الرقابة التنظيمية من المواضيع المرتبطة بشكل وثيق بحقل الإدارة والأعمال؛
- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكله الحالي، حيث رغم وفرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة لكن لم تجد الطالبين دراسات تناولت كلا متغيري الدراسة في نفس الإشكالية.

6-2- الأسباب الذاتية لإختيار الموضوع

- توافق الموضوع مع تخصص إدارة الأعمال؛
- الطموح في تقديم إضافة علمية للمكتبة الجامعية التي تعاني نقصا فيما يتعلق بالدراسات التي ربطت بين الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية.

6-3- أسباب اختيار مكان الدراسة

يعود اختيار مؤسسة SOMIPHOS كميدان للدراسة إلى التوافق الكبير بين طبيعة نشاطها الاقتصادي والمتغيرات البحثية للدراسة، مما يسمح بإسقاط مفاهيم الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية على واقع عملي ملموس.

سابعاً: منهج وأداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليلها، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً.

ثامناً: متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والتي تنقسم الى أربعة متغيرات فرعية وهي: الثقافة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية، الاجتماعات الإلكترونية، والمتغير التابع الرقابة التنظيمية. وفيما يلي شرح موجز لمتغيرات الدراسة كالآتي:

● **المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية):** هي منهجية إدارية حديثة تعتمد على الاستخدام المتكامل لتقنيات المعلومات والاتصالات (خاصة الإنترنت) لتحويل العمليات والخدمات من نمطها التقليدي الورقي إلى نمط رقمي حديث بهدف رفع كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز والاستغلال الأمثل للموارد (الوقت والجهد والمال) وصولاً إلى بناء مؤسسة مرنة وقادرة على التنافس.

اما بالنسبة للأبعاد الفرعية لهذا المتغير فهي أربعة أبعاد وهي كما يلي:

✓ **الثقافة الإلكترونية:** هي تغيير طريقة التفكير أي تحويل عقلية الموظفين والمديرين من الاعتماد على الورق والمعاملات اليدوية إلى الثقة في التكنولوجيا، الهدف منها هو بناء وعي ومعرفة لدى الجميع بكيفية استخدام الأدوات الرقمية في العمل اليومي دون خوف أو مقاومة.

✓ **التخطيط الإلكتروني:** هو رسم رؤية المستقبل رقمياً بدلاً من وضع خطط طويلة الأمد على الورق قد تصبح قديمة، يتم استخدام برامج ذكية تعتمد على معلومات مباشرة ولحظية هذا يساعد الإدارة على توقع المشكلات قبل وقوعها واتخاذ قرارات سريعة ودقيقة بناءً على أرقام واقعية.

✓ **الوثائق الإلكترونية:** هي الأرشفة الرقمي الذكي وهي تحويل كل الأوراق والملفات والخطابات إلى نسخ رقمية تخزن في أجهزة الكمبيوتر تتميز بأنها لا تضيع ولا تأخذ مساحة ويمكن العثور على أي ورقة فيها بضغط زر واحدة، مع حمايتها بكلمات سر لضمان السرية.

✓ **الاجتماعات الإلكترونية:** هي التواصل عن بعد وهي عقد اللقاءات والنقاشات بين الموظفين أو الإدارة عبر شاشات الكمبيوتر أو الهاتف تتيح للجميع التشاور واتخاذ القرارات في نفس اللحظة حتى لو كان كل شخص في مدينة مختلفة، مما يوفر الوقت والجهد والتكاليف.

● **المتغير التابع (الرقابة التنظيمية):** هي قدرة المؤسسة على رصد وتحليل المتغيرات البيئية (فرصاً كانت أم تهديدات)، والاستجابة لها بمرونة وسرعة من خلال إعادة تشكيل مواردها وتوجيه قدراتها المعرفية، بما يضمن لها التكيف المستمر مع الظروف غير المتوقعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تاسعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية، والحدود البشرية وهي كما يلي:

● **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في (الثقافة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية، الاجتماعات الإلكترونية) على الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة- ومن

ثم تحديد أكثر المتغيرات اسهاما في تحقيق الرقابة التنظيمية على مستوى المديرية العامة تبسة وهذا بعد تشخيص واقع تطبيق متغيرات الدراسة بالمؤسسة من منظور الموظفين.

- **الحدود المكانية:** تم اجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة - تبسة- وهي مؤسسة وطنية تقع في ولاية تبسة.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال شهر أفريل من سنة 2026 وقد تم توزيع استمارات الإستبيان من 01 الى 08 أفريل.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كل الموظفين على مستوى المديرية العامة تبسة، أي 113 موظف، اما بالنسبة للعينة المدروسة التي تم اختيارها بشكل عشوائي فقد شملت 39 موظف من مختلف الأقسام وهي تمثل نسبة 34.51% من مجتمع الدراسة الكلي.

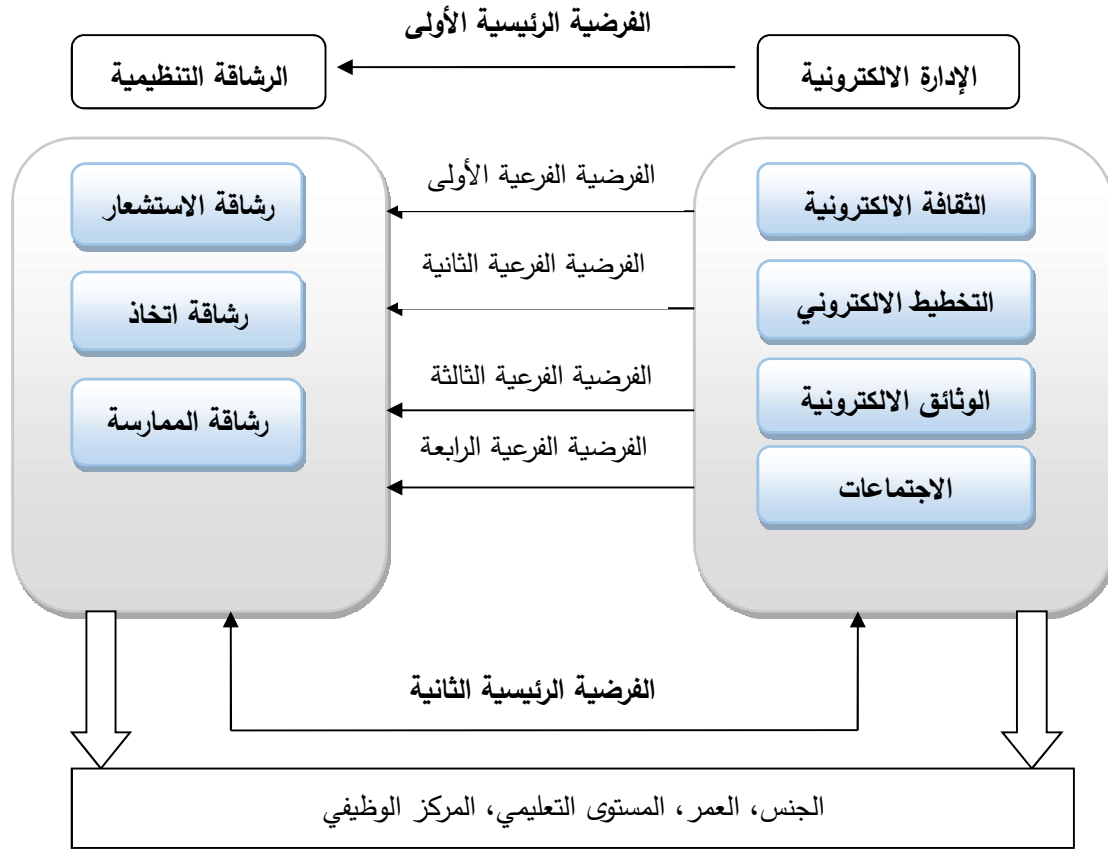
عاشرا: نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج يوضح متغيري الدراسة، حيث تمثل:

- **المتغير المستقل:** الإدارة الإلكترونية (الثقافة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية، الاجتماعات الإلكترونية)؛
- **المتغير التابع:** الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة).

حيث يمكن توضيح نموذج هذه الدراسة من خلال المخطط الفرضي التالي:

الشكل: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

احدى عشر: هيكل الدراسة

لأجل الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية التي تنفرع منها وكذلك اختبار فرضيات الدراسة، سيتم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

• **الفصل الأول:** سيتم في هذا الفصل التطرق الى الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة، حيث سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث: سيتم في المبحث الأول التطرق للمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الإدارة الإلكترونية من خلال الإشارة إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، الأسس ومتطلبات تطبيقها وعوامل نجاحها، أما المبحث الثاني فسيتم فيه دراسة المتغير التابع المتمثل في الرقابة التنظيمية من خلال التطرق لمفهومها، مبادئها، أبعادها، متطلباتها ...، وفي المبحث الثالث والآخر سيتم التطرق لأهم الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة.

• **الفصل الثاني:** سيخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي حيث سيتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد إجراءات الدراسة وأدواتها

ووسائلها، أما المبحث الثاني فسيتم فيه المعالجة الإحصائية بناء على البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، وفي المبحث الثالث والأخير اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج المتحصل عليه.

أثني عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة بعض الصعوبات، من بينها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسة **SOMIPHOS-تبسة**؛
- محدودية الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في نفس المجال؛
- قلة توافر المصادر والمراجع الأولية حول الموضوع في مكتبة الجامعة خاصة بالنسبة للمتغير التابع الرشاقة التنظيمية.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
لمساهمة الإدارة الالكترونية في
تحقيق الرشاقة التنظيمية



تمهيد:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالتغيرات التكنولوجية والتنافسية المتسارعة، لم يعد بقاء المؤسسات مرهوناً بقدراتها الإنتاجية وحدها، بل بامتلاكها آليات إدارية مرنة تمكنها من التكيف اللحظي مع متغيرات المحيط وقد برز مفهوم الإدارة الإلكترونية كنموذج إداري حديث يتجاوز مجرد أتمتة العمليات إلى نقلة نوعية في فلسفة التنظيم، تعيد هيكلة العلاقات وتنتقل من النمط التقليدي الجامد إلى نمط مرن قائم على تدفق المعلومات.

وفي مقابل ذلك، جاء مفهوم الرقابة التنظيمية كاستجابة إستراتيجية لضرورات التكيف السريع، لتعكس قدرة المؤسسة على استشعار الفرص والتهديدات وسرعة اتخاذ القرارات والمرونة في إعادة توزيع الموارد، وهكذا توفر الإدارة الإلكترونية البنية التحتية للمعلوماتية والتكنولوجية التي تغذي الرقابة التنظيمية، بينما تمنحها الرقابة بعداً استراتيجياً يوجه استخداماتها نحو تحقيق الميزة التنافسية المؤسسية.

من خلال ما سبق سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** أساسيات الإدارة الإلكترونية؛
- **المبحث الثاني:** عموميات حول الرقابة التنظيمية؛
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً حتمياً للتطور التكنولوجي المستمر، وتجسيدا للانتقال الهيكلي من الاقتصاد القائم على الإنتاج اليدوي والآلي التقليدي إلى اقتصاد المعرفة. وعليه، لا تقتصر الإدارة الإلكترونية على مجرد أتمتة المهام المكتبية، بل تشكل تحولاً جوهرياً في النموذج الإداري يتضمن هذا التحول استبدال النظم البيروقراطية والمعاملات الورقية بنظام رقمي متكامل يهدف إلى رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الهدر الزمني والمادي وتعزيز دقة البيانات عبر الاعتماد على أنظمة معالجة آلية تقلل من الخطأ البشري مع تسريع دورة العمل عبر الربط المتكامل بين الأقسام والعمليات الإدارية.

ومن خلال ذلك يتبين:

- **المطلب الأول:** ماهية الإدارة الإلكترونية؛
- **المطلب الثاني:** الأسس التنظيمية للإدارة الإلكترونية؛
- **المطلب الثالث:** متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

لم تكن الإدارة الإلكترونية مجرد استجابة تقنية لظهور الإنترنت، بل جاءت كضرورة حتمية لإعادة هندسة العمل الإداري وتخليصه من رواسب البيروقراطية التقليدية، فهي تمثل انتقالاً جوهرياً من نمط الإدارة المعتمد على الأوراق والمركزية، إلى نمط رقمي مرن يعتمد على تدفق المعلومات اللحظي والذكاء التنظيمي.

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية ومميزاتها

تعد الإدارة الإلكترونية ثورة في عالم التنظيم الإداري، حيث تمثل الانتقال من الإدارة التقليدية المعتمدة على الأوراق والمركزية، إلى الإدارة الرقمية المعتمدة على الشبكات والذكاء المعلوماتي؛ فهي ليست مجرد استخدام للحاسوب، بل هي منهجية عمل ذكية تهدف إلى إلغاء الحواجز الزمنية والمكانية لتقديم خدمات أسرع وأدق.

1- تعريف الإدارة الإلكترونية

لقد تعددت التعاريف لمصطلح الإدارة الإلكترونية يتم التطرق إليها فيما يأتي:

✓ **التعريف الأول:** الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن: استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، جميع العمليات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة، ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:¹

¹ - محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص.ص: 42-43.

- أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيس لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية.
- أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها.

✓ **التعريف الثاني:** وقد عرفها السالمي بأنها: "عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".¹

✓ **التعريف الثالث:** الإدارة الإلكترونية هي منهجية وأسلوب جديد ومتطور في الإدارة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، نظراً لإسهاماتها في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، وبذلك انتقلت الإدارة من التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة والمرونة بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز على مبدأ الوقت هو المورد الأكثر حيوية، والآنية بتنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب.²

التعريف الرابع: أن الإدارة الإلكترونية "هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة وبينها وبين المؤسسات الأخرى والعملاء".³

انطلاقاً من تحليل التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة الإلكترونية:

هي منهجية إدارية حديثة تعتمد على الاستخدام المتكامل لتقنيات المعلومات والاتصالات (خاصة الإنترنت) لتحويل العمليات والخدمات من نمطها التقليدي الورقي إلى نمط رقمي حديث؛ بهدف رفع كفاءة الأداء، وسرعة الإنجاز، والاستغلال الأمثل للموارد (الوقت والجهد والمال)، وصولاً إلى بناء مؤسسة مرنة وقادرة على التنافس.

¹ - فداء محمود حامد، **الإدارة الإلكترونية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 73.

² - عبودة أسماء، **"تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2023، ص: 103.

³ - محمد سمير أحمد، **مرجع سابق**، ص: 44.

فمن خلال ما سبق يكمن الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية من خلال الجدول:

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الميزة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية	
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية	
الحفظ	ملفات ورقية	ملفات إلكترونية	
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب كثرة المستندات الورقية.	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا.	
الحماية	تعتمد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهدافها.	حماية عالية جدا بسبب توفر نظم حماية المعلومات.	
درجة الاعتماد على الامكانيات المادية والبشرية	تعتمد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهدافها.	استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهدافها.	
التفاعل	تفاعل بطيء، قد يستغرق أياما أو أشهر بسبب الاجراءات البروقراطية	تتميز بالتفاعل السريع اذ يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير	
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد	
نوع التنظيم	هرمي جامد	شبكي مرن	
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي التي تقدم فيها الخدمة	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا وفق برامج معدة مسبقا للرد على طالبي	

الخدمة.		
جودة عالية جدا	جودة أقل	جودة الخدمة

المصدر :عماري، مسري، الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 01، 2017، ص.ص: 181- 182.

بناء على ما جاء في الجدول أعلاه، يتضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في:¹
أن العنصر الذي يصنع الفارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة في ظل تبنيها لتلك التكنولوجيا من تقليل للجهد والوقت والتكلفة وتحسين للأداء وجودة الخدمة، إلا أن هناك صعوبات يمثلها الحل الإلكتروني في الإدارة يمكن ذكر بعضها منها في العناصر التالية:

- تكلفة اقتناء الأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك وتثبيتها؛
 - تكلفة تطوير الأنظمة المعلوماتية والبرمجيات وصيانتها؛
 - تكلفة تكوين الموظفين أو توظيف تقنيين مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- وتتميز أيضا الإدارة الإلكترونية بعدة خصائص تفرقها عن الإدارة التقليدية، ومن أبرز هذه الخصائص:²
- **السرعة والوضوح:** التي تمثلت في التخلص من العقبات الإدارية التي استمرت لسنوات بسبب البيروقراطية يمكن أن تختفي وتصبح جزءا من الماضي مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية التي تساهم في إلغاء الإجراءات الورقية المعقدة وتسريع إنجاز المعاملات.
 - **عدم التقيد بالزمان والمكان:** بفضل الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية تتضح الحاجة إلى العطل أو الراحة للموظفين، إذ تعمل الإدارة الإلكترونية بلا توقف طوال العام وعلى مدار الساعة.
 - **إدارة المعلومات والاحتفاظ بها:** الإدارة الإلكترونية تعتمد على إدارة المعلومات بدلا من الجهد اليدوي للأفراد في التعامل مع المعاملات برامج متخصصة لإدارة الملفات و المعلومات على الشبكات الإلكترونية، ما يتيح استدعاء البيانات بسهولة ومعالجتها حسب الحاجة. وهذا لا يعني أن الإدارة لا تحفظ البيانات، بل يضمن وسائل حفظ آمنة بحيث يمكن استرجاع المعلومات المتعلقة بالأفراد والمشروعات والبيانات الاجتماعية عند الحاجة ما يساهم في تحسين أداء الإدارة واتخاذ القرارات بناء على تلك المعلومات.
 - **المرونة:** تعني القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات والظروف المستجدة، ففي الإدارة الإلكترونية يتم تحقيق هذه المرونة من خلال سرعة الاستجابة للأحداث والتحديات، ما يسمح للإدارة بالتفاعل مع المتغيرات بكفاءة عالية وهذا ما يعمل على تعزيز قدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة في بيئات العمل المختلفة.

¹ - عماري، مسري، مرجع سابق، ص: 182.

² - سارة غراب محمد بريكي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت والمركز الجامعي تيبازة (الجزائر)، المجلد 3، العدد 2، 2024، ص: 12.

- **الرقابة المباشرة والصادقة:** من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على مراقبة مواقع العمل المختلفة باستخدام الشاشات الرقمية ما يوفر وسيلة فعالة وشفافة لتقييم الأنشطة ومتابعة سير العمل؛ فعلى عكس الإدارات التقليدية التي تعتمد على التقارير والمذكرات التي قد تقتصر إلى الشفافية وتكون بطيئة تتيح الإدارة الإلكترونية متابعة العمل بشكل مباشر وواقعي ما يزيد من فعالية الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات.
- **السرية والخصوصية:** تتميز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على حماية سرية المعلومات من خلال برامج تتيح حجب البيانات المهمة، حيث لا يمكن الوصول إليها إلا للأشخاص المخولين عبر كلمات مرور مخصصة ورغم الشفافية التي تتمتع بها، فإن الإدارة الإلكترونية تتفوق على التقليدية في تأمين البيانات وحمايتها من الاختراق، ما يجعل الوصول إلى المعلومات الحساسة أمراً صعباً للغاية.

ثانياً: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

1- أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية الأداة المحورية لتحقيق المواءمة التنظيمية مع التطور التكنولوجي المتسارع، والاستجابة بمرونة لديناميكيات بيئة الأعمال الرقمية، وهي تمثل ضرورة إستراتيجية لمواجهة تحديات العولمة واقتصاد المعرفة، حيث تمنح المؤسسات القدرة على استيعاب المتغيرات العالمية، وتحويل التهديدات إلى فرص استثمارية تعزز الكفاءة والقدرة التنافسية.

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، 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 بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
 - 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 إدارة المخاطر من الكوارث.
- كما تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في:²

¹ - أحمد فتحي، مرجع سابق، ص.ص: 28-29.

² - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 35.

- في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة إذا جاز لنا استعارة تعبير تروتسكي الذائع الصيت عن الثورة الدائمة؛
- فضلا عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية

يرى العديد من الباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة ويمكن تصنيف أهم الأهداف للإدارة الإلكترونية على النحو التالي:¹

2-1 أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمؤسسة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية؛
- تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.

2-2 أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات؛
- تخفيض التكاليف؛
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
- استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد؛
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال.

2-3 أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار؛
- تقليل معوقات اتخاذ القرار.

¹ - أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص: 25.

2-4 أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا وهي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني؛
 - تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها؛
 - تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل؛
 - الحد من الفساد الإداري.
- كما تعتمد الفلسفة الأساسية للإدارة الإلكترونية على اعتبار الإدارة مصدرا لتقديم الخدمات للمواطنين وبالتالي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها:¹
- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية؛
 - رفع كفاءة أداء الإدارة من خلال تحسين تفاعلها مع المواطنين؛
 - تمكين الإدارة من استيعاب عدد كبير من العملاء في نفس التوقيت حيث إن الإدارة التقليدية محدودة وقد تضطر العملاء إلى الانتظار لفترات طويلة؛
 - إلغاء الحاجة لعلاقة الاتصال المباشرة مما يقلل من تأثير العلاقات الشخصية واستعمال النفوذ؛
 - استبدال النظام الورقي بنظام إلكتروني لتسهيل التعامل مع الوثائق مما يتيح عملية تصحيح الأخطاء بسرعة ويسمح بنشر الوثائق إلى جهات متعددة في وقت قصير، فضلاً عن إمكانية الوصول إليها في أي وقت؛
 - إلغاء تطبيق البيروقراطية بمفهومها التقليدي، مما يسهل تقسيم العمل وتخصصه بفعالية أكبر؛
 - إلغاء تأثير الوقت بحيث تصبح المعاملات الإدارية غير مرتبطة بمواسم أو عطلات مما يساهم في تحسين الخدمات وتقليل التعقيدات الإدارية.

ثالثاً: فوائد الإدارة الإلكترونية

- إن الدول بدأت تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها لما لها من فوائد ومن هذه الفوائد ما يلي:²
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
 - اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
 - الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
 - تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛

¹ - سارة غراب، محمد غريبي، مرجع سابق، ص.ص: 12-13.

² - أحمد فتحي، مرجع سابق، ص.ص: 36-37.

- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقول من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث تتم الإفادة منها في أمور أخرى؛
- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد؛
- إن أهمية الإدارة الإلكترونية تتجلى في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المطلب الثاني: الأسس التنظيمية للإدارة الإلكترونية

تتمثل الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية لتجاوز الرقمنة التقليدية نحو بناء هياكل تنظيمية مرنة تتخلى عن المركزية لصالح التدفق الحر للمعلومات. ويرتكز هذا التحول الجوهري على تبسيط الإجراءات وإلغاء الهدر البيروقراطي، مع تدعيمها بنظام حوكمة رقمية وتشريعات دقيقة تضمن أمن البيانات مع موثوقية المعاملات، مما يخلق بيئة عمل ذكية قادرة على التكيف لاستراتيجي مع المتغيرات التقنية بكفاءة وسرعة.

أولاً: أبعاد ومبادئ الإدارة الإلكترونية

تتجسد الإدارة الإلكترونية كنموذج إداري حديث يركز على أبعاد تهدف إلى رقمنة المعلومات وتكامل الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة، وتستند هذه الأبعاد إلى مبادئ تقضي بأتمتة الإجراءات الإدارية وتتكيف مع متطلبات بيئة العمل بالاستجابة المطلوبة، مع الالتزام بشفافية تطبيق جميع المعلومات لتعزيز الميزة التنافسية.

1- أبعاد الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية بمثابة الركيزة الأساسية التي تهدف إلى تطوير طريقة العمل من الصفر، لضمان تقديم خدمات سريعة وذات جودة عالية بأقل التكاليف، مع الحفاظ على الشفافية الكاملة في التعامل مع الجمهور، حيث تمثلت أبعاد الإدارة الإلكترونية في:¹

1-1 الثقافة الإلكترونية: وتعني قدرة الموظف على التواصل مع الآخرين من خلال الوسائل الإلكترونية.

¹ -أنظر زينب الغرابي، محمود الصاوي، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 43، العدد 1، 2023، ص.ص: 5-6 (بتصرف).

وتعني أيضا قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة والدخول بسهولة إلى عالم التقنية وتكنولوجيا المعلومات.¹

1-2 التخطيط الإلكتروني: هو عبارة عن استخدام نظم المعلومات في تقديم خدمات التخطيط والتنمية وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للمشاركة في عملية التخطيط عوضا عن التخطيط التقليدي والذي يتمثل في قيام الإدارة العليا في عملية التخطيط .

1-3 الوثائق الإلكترونية: إدارة الوثائق الإلكترونية هي عبارة عن حفظ وتخزين كافة الوثائق وكذلك المراسلات الخارجية والداخلية للمؤسسة مما يسمح بسرعة وسهولة الوصول إلى الوثائق والمراسلات، وتقدم هذه الفقرة بأنها أية معلومات سجلت أو دونت على وسيط وبغض النظر عن شكله، تم إنشاؤه أو تلقتة المؤسسة من خلال ممارستها لأنشطتها وحفظته للوفاء بالتزاماتها، وتتكون الوثيقة من ثلاثة عناصر هي أن تكون مصدراً للمعرفة بما تشمله من معلومات وأن تمتلك قوة الإثبات وأن تكون معلوماتها مصدراً لانتفاع الباحث مهما كانت صفته.

1-4 الاجتماعات الإلكترونية: تمثل الاجتماعات الإلكترونية نقلة نوعية من النمط التقليدي المعتمد على الأعباء الورقية والتعقيدات اللوجيستية إلى بيئة عمل رقمية متكاملة؛ فهي تعمل على حوكمة الموارد من خلال استبدال الأرشيف المادي بقواعد بيانات مركزية تضمن تدفق المعلومات وسهولة الوصول إليها من قبل أعضاء المجالس واللجان بغض النظر عن عوائق التنقل أو الجغرافيا كما تساهم هذه التقنية في رفع كفاءة الجلسات عبر التوثيق اللحظي للنقاشات وتحويل النتائج والتوصيات إلى سجلات رقمية فورية، مما يلغي معضلة بطء إجراءات التوقيع والاعتماد، ويحول الاجتماع من مجرد لقاء روتيني إلى عملية إدارية ذكية ومؤتمتة بالكامل.

من الفوائد التي تعود على المؤسسات من خلال تطبيق إدارة الاجتماعات الإلكترونية ومنها:

• تخزين جميع الوثائق والمواد الخاصة بالاجتماع في قاعدة بيانات واحدة ومن الممكن الرجوع إليها بسهولة؛

• النتائج والتوصيات تكون مسجل؛

• الرجوع إلى نتائج أو توصيات الاجتماعات السابقة بسهولة؛

• زيادة المعرفة وعدد الأفكار المطروحة لدى المشاركين؛

• تحسن فاعلية الاجتماع وكفاءته؛

• توفير المالي من خلال عدم طبع أوراق لازمة للاجتماعات العادية.

¹ - بشير مسعود عون، "الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها"، مجلة الأستاذ، العدد 24، ربيع 2023، ص: 50.

2- مبادئ الإدارة الإلكترونية

وتتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل؛
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛
- إعادة بناء الأدوار والوظائف؛
- إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد؛
- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات؛
- التفاعل الآلي.

بالإضافة إلى أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مبادئ أخرى تمثلت في ما يلي:²

- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.
- ساعدت هذه المبادئ مجموعة من التغيرات التي طرأت على نظرية وتطبيق الإدارة الحديثة، انعكست على الوظائف والمهام الإدارية للمؤسسات.

ثانياً: العناصر الأساسية وأنماط الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية في جوهرها على تكامل الأجهزة والبرمجيات مع الموارد البشرية لتشكيل بيئة عمل رقمية تضمن تدفق البيانات بكفاءة. وتتجسد هذه الإدارة من خلال أنماط تطبيقية تهدف إلى تنظيم التفاعل بين المؤسسات ومحيطها الخارجي وبالتالي ضمان جودة الأداء.

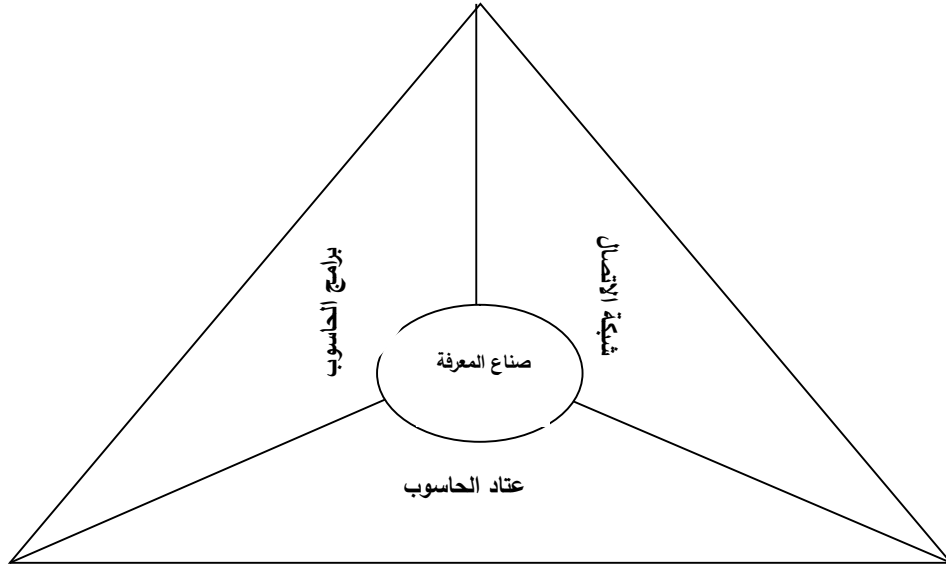
¹ - بوزكري جيلالي، طيباوي أحمد، "أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 01، ديسمبر 2019، ص: 37.

² - نفس المرجع السابق، ص: 37.

1- عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، يتوسطهم صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويوضح الشكل رقم (01) المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية من العاملين في حقل المعرفة.

شكل رقم (01): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2010، ص: 31.

يمثل الشكل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، حيث يتداخل الجانب التقني مع العنصر البشري لضمان سيرورة العمليات التنظيمية، ويعكس هذا التكامل قدرة المؤسسة على تحويل مواردها التقليدية إلى أصول رقمية تساهم في دعم اتخاذ القرار وتعزيز الكفاءة التشغيلية. حيث يتكون الشكل من أربعة عناصر متفاعلة وهي:

• **عتاد الحاسوب:** يمثل البنية التحتية المادية اللازمة لتشغيل الأنظمة، ويشمل كافة الأجهزة والمعدات التي تستخدم في معالجة البيانات الإدارية.

• **برامج الحاسوب:** هي الجانب البرمجي الذي يتضمن الأنظمة والتطبيقات المسؤولة عن توجيه العتاد لتنفيذ المهام الوظيفية، وأتمتة الإجراءات العملية.

• **شبكة الاتصال:** تمثل وسيلة الربط والتبادل المعلوماتي، وهي القناة التي تضمن تدفق البيانات بين مختلف الوحدات الإدارية والمستويات التنظيمية، مما يسهل عملية التواصل والتنسيق.

• **صناع المعرفة:** وهم الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات الفكرية والتقنية لاستخدام التكنولوجيا في توليد المعلومات وتحويلها إلى قرارات إدارية ناجحة.

2- أنماط الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:¹

1-2 الحكومة الإلكترونية

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة. مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة والعلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.

2-2 الصحة الإلكترونية

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى.

كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي. لأن الطبيب أرسل وصفه الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.

3-2 التجارة الإلكترونية

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

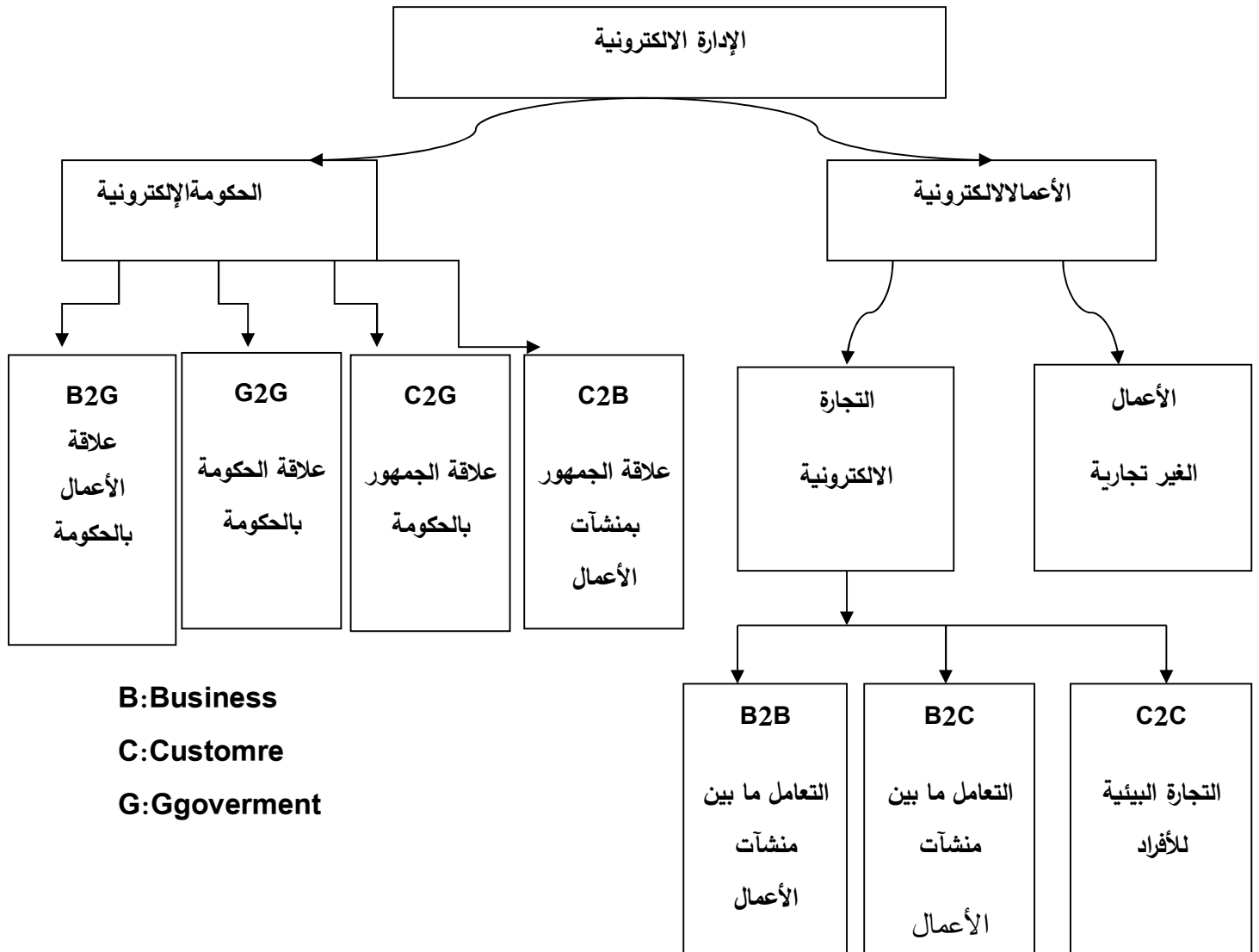
4-2 النشر الإلكتروني

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

- بالإضافة إلى وجود أنماط أخرى تتمثل في الشكل التالي:

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص.ص: 69-70.

الشكل رقم (02): أنماط الإدارة الإلكترونية



المصدر: بوزكري جيلالي، المرجع السابق، ص: 36.

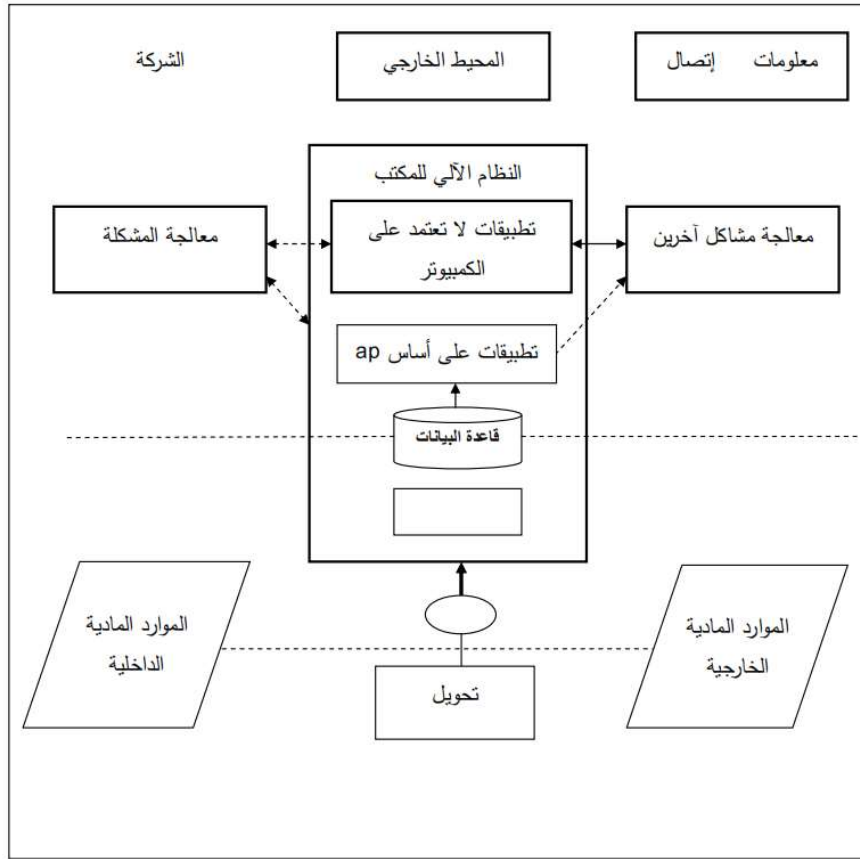
ثالثا: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف التي تشبه تلك الوظائف الموجودة والمألوفة على مستوى الإدارة التقليدية و الروتينية إلا أن هذه الوظائف أصبحت أكثر مردودية وفاعلية في ظل الإدارة الإلكترونية.

3-1 نموذج الإدارة الإلكترونية

قبل التطرق لوظائف الإدارة الإلكترونية لابد من الإطلاع على النموذج المستخدم حاليا للإدارة الإلكترونية حيث نتوصل عند الإطلاع على هذا النموذج بأن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن، ولا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة دون الاعتماد عليها وهذا موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 25.

تعتمد هيكله النظام الآلي للمكتب على معالجة التدفقات بين المحيط الخارجي والشركة، حيث يتم استقبال الموارد المادية الخارجية والموارد المادية الداخلية وتوجيهها عبر وحدة تحويل نحو مركز النظام. يضم هذا النظام قاعدة البيانات التي تغذي التطبيقات، بالإضافة إلى تطبيقات لا تعتمد على الكمبيوتر، وذلك بهدف معالجة المشكلة داخلياً أو معالجة مشاكل آخرين في المحيط الخارجي.

تؤدي هذه العمليات في النهاية إلى إنتاج معلومات اتصال تدعم اتخاذ القرار وتساهم في تحقيق مبدأ تخفيض التكاليف من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، كما يدعم هذا النظام التغير المستمر في الأداء المؤسسي لتحسين رضا الزبائن والتفوق في التنافس فيتبلور هذا التحول في نمط الحكومة الإلكترونية التي تهدف إلى إدارة الشؤون العامة بوسائل إلكترونية للتخلص من الروتين والمركزية، مع التركيز على النتائج لتحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع وتوفير الخدمة على مدار الساعة.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها

يعد الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية عملية إستراتيجية حركية لا تقتصر على الجانب التقني أو اقتناء الأجهزة والبرمجيات، بل تمتد لتشمل تحولا جذريا في الثقافة التنظيمية. وعلى الرغم من المزايا التنافسية لهذا التحول، إلا أنه يواجه معوقات وتحديات جوهرية قد تؤثر على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المخطط لها، مما يتطلب إدارة واعية للتغيير لضمان مواءمة البنية التحتية مع القوى البشرية داخل المؤسسة.

أولاً: المتطلبات الأساسية للإدارة الإلكترونية

تعد عملية التحول الرقمي مبادرة إستراتيجية تتطلب بنية متكاملة من المتطلبات التشغيلية التي تمثل الأصول الرأسمالية والتقنية للمؤسسة. ومع ذلك، فإن العائد على الاستثمار في هذه التقنيات يرتبط شرطياً بعوامل النجاح الحرجة التي تضمن كفاءة التنفيذ؛ فبينما توفر المتطلبات الموارد والمدخلات الأساسية، تعمل عوامل النجاح كمحركات أداء تضمن المواءمة بين الأدوات التقنية والأهداف المؤسسية، مما يحولها من مجرد تكاليف مادية إلى مزايا تنافسية مستدامة.

1- المتطلبات الأساسية

لأجل تحقيق إدارة إلكترونية ناجحة، يجب توفر متطلبات مهمة هي:¹

1-1 متطلبات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

تشمل مجموعة من العناصر اللازمة لنجاح المؤسسة، وهي تحديث الأجهزة والبرمجيات لمواكبة التغيرات، وتوفير التكنولوجيا الملائمة للتطبيق، وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع تخطيط مالي مناسب ورصد الموارد اللازمة للتحول، إضافة إلى بناء نظام معلومات متطور قابل للتحديث المستمر.

2-1 متطلبات وضع استراتيجيات وخطط التأسيس

تتطلب تغييرات جوهرية في أسلوب التفكير والإدارة وتبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات والمواطنين وتشمل الخطوات الأساسية: تشكيل لجنة عليا لوضع الإستراتيجية، إعداد خطط فرعية للمشروع، ضمان التكامل بين المعلومات المشتركة بين الجهات الحكومية المختلفة، وتحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.

3-1 المتطلبات الإدارية

تشمل تحديد مساهمة كل عملية في تحقيق الأهداف، تبسيط النظام عبر استبعاد العمليات غير الضرورية، إضافة العمليات التي تدعم التحول الإلكتروني، توفير المرونة الكافية للنظام لتحقيق الأهداف، والتخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية التي تعيق التطور في الأساليب المتبعة بالمؤسسات.

¹ - سارة غراب، محمد بريكي، مرجع سابق، ص.ص: 15-16.

1-4 المتطلبات السياسية

تتجسد في وجود إرادة سياسية قوية تدعم إستراتيجية التحول الرقمي الإلكتروني، من خلال تقديم الدعم المالي والمعنوي اللازم لتجاوز التحديات وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية.

1-5 المتطلبات الأمنية

تعد من أبرز التحديات في العمل الإلكتروني، حيث يجب ضمان أمان المعلومات والوثائق أثناء حفظها ومعالجتها إلكترونياً. لتحقيق ذلك يجب تأمين الشبكات وحماية البيانات الشخصية والوطنية من المخاطر. فهي تشمل الإجراءات اللازمة وضع سياسات أمنية لتقنيات المعلومات تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات وتطوير قوانين تنظم حماية المعلومات وتحد من الجرائم الإلكترونية.

كما أنه يتطلب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية متطلبات أخرى، أبرزها:¹

- وضع استراتيجيات وخطط تأسيس الإدارة الإلكترونية؛
- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي؛
- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: معوقات وتحديات الإدارة الإلكترونية

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليس مجرد استبدال وسيط مادي بآخر رقمي، بل هو عملية إعادة هندسة شاملة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومع ذلك، يواجه هذا التحول الاستراتيجي حزمة من المعوقات الجوهرية التي تظهر نتيجة التفاعل بين الأنظمة التقنية والبيئة التنظيمية. هذه التحديات ليست مجرد أعطال فنية، بل هي عقبات إستراتيجية تمس صلب العمل الإداري، وتتطلب رؤية قيادية قادرة على إدارة المخاطر وتحويل التهديدات إلى فرص للنمو.

1-معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى الدخول إلى هذه التجربة، إلا أن هذه المؤسسة قد تتعرض إلى معوقات، وعلى مختلف الأصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية، تنظيمية وأمنية. تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:²

1-1 **المعوقات البشرية والمادية:** إن نقص في الموارد المالية و البشرية مع العصر الرقمي يعد معوقاً يواجه المؤسسات عن ممارستها لتكنولوجيا الحديثة.

¹ عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بيسكرة، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2015، ص: 31.

² مكيد علي، بوزكري جيلالي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 19 (2)، ص: 227-230.

1-1-1 المعوقات البشرية: تمثلت أهمها فيما يلي:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي؛
- قلة البرامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة؛
- تنامي شعور بعض المديرين و ذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديداً؛
- نقص الخبرات لدى المديرين و ندرة تقديم حوافز مادية لهم؛
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، و الرهبة و الخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه؛
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج و تطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات؛
- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم؛
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة؛
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

1-1-2 معوقات مادية: تتمثل فيما يلي:

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية و بخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج؛
- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية؛
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب و التأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية؛
- عدم دعم تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة ماليا (عدم توفير الأجهزة و المعدات اللازمة لذلك)؛
- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل؛
- جمود الإدارات المالية، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقاً؛

- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها و شبكاتها، و غيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع و أجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة؛

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

1-2 معوقات إدارية وأمنية: تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية والأمنية، يمكن عرضها:

1-2-1 معوقات إدارية: تمثل فيما يلي:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها؛
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة؛
- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها؛
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها؛
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح؛
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.

1-2-2 معوقات أمنية: تتمثل في:

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.

- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.

- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

1-3 معوقات تشريعية و تنظيمية: إضافة إلى العوامل السابقة نجد أيضا معوقات أخرى تتمثل في المعوقات التشريعية والتنظيمية، وفيما يلي أهمها:

1-3-1 معوقات تنظيمية: وتمثلت مختلف المعوقات في:

- انعدام التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية؛

• غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛

• ضعف اقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛

• قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية في جميع الإدارات،

• ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة وفقا لمجال معين.

1-3-2 معوقات تشريعية: من المعوقات التشريعية ما يلي:

• عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها؛

• عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية؛

• تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها؛

• غياب التشريعات التي تجرم مخترقي شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تتفاوض مع المؤسسات المنافسة.

2- تحديات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس مجرد إجراء روتيني بسيط، بل هو عملية إستراتيجية تواجه جملة من التحديات التنظيمية التي تزيد من درجة تعقدها ومنه يتم تقسيم التحديات كما يلي:¹

2-1 التحديات المادية اللوجستية والأمنية

لعل من بين أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتشكل عائقا في سبيل تجسيدها على أرض الواقع هي التحديات المتعلقة بالجانب المالي واللوجستي والجانب الأمني حيث أنه لا تضرر من توفر ميزانية ضخمة تمكن الدول من تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة إذا علمنا أن البنية التحتية والوسائل التكنولوجية ذات تكاليف باهظة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التحديات الأمنية تشكل هاجسا وعائقا هي الأخرى في ظل بروز مفهوم جديد غير الجريمة من طابعها التقليدي إلى جريمة إلكترونية متشعبة ومتشابكة تتخطى الحدود التقليدية للدول.

¹ - محمد نجيب بنابي، فتحة لتيتم، مرجع سابق، ص.ص: 403-404.

2-2 التحدي المالي

إن تجسيد مشروع الإدارة الالكترونية على أرض الواقع يتطلب توفير كم هائل من الإمكانيات المادية والتقنية، والانتقال إلى توسيع شبكة الانترنت على مستوى الدولة ككل، الأمر الذي يستلزم صرف ميزانية ضخمة خاصة إذا علمنا أن هدي التقنية متداخلة ومتشابكة ومتكاملة حيث يرى الدكتور خالد ممدوح إبراهيم أنه من المستحيل التدرج في توفير الإمكانيات بل يجب أن تتوافر في وقت واحد خاصة على مستوى المؤسسة الواحدة.

2-3 تحدي إعادة هيكلة وهندسة الإدارة العمومية

المقصود بإعادة هيكلة الإدارة ليس إلغاءها كمرقق عمومي بل إن الانتقال نحو الإدارة الالكترونية يستلزم إعادة هندسة الإدارة العمومية وظيفيا وهيكليا وقانونيا بشكل يتماشى مع هذا التحول من إدارة ورقية إلى إدارة لا ورقية.

حيث إن التحول نحو الإدارة الالكترونية يحدث على سبيل المثال تغيرا جوهريا في مفهوم الهيراركية البيروقراطية، والسلم الإداري فمع الإدارة الالكترونية نكون قد انتقلنا من إدارة ذات قيادة عمودية إلى قيادة أفقية مفلطحة إضافة إلى إلغاء نمط الشبائيك والمكاتب المتعددة والتوجه نحو المكتب الموحد والشباك الموحد.

وفي هذا السياق أن إعادة هيكلة الجهاز الإداري هي فعلا عملية حوسبة العمل الإداري الالكتروني حيث بعد الانتقال من الحاسبات العملاقة في بداية الثورة التكنولوجية إلى الحاسبات الشخصية أصبح لزاما ربط الحاسبات الشخصية في مكاتب الموظفين، حيث إن عملية إعادة الهيكلة الإدارية تتطلب أمرين أساسيين هما:

- حوسبة الأماكن أي المكاتب عن طريق ربط حواسيب الموظفين مع بعضها البعض؛
- حوسبة الموظف بمعنى أنه يصبح موظف غير خاضع لسلطة الزمان والمكان، فعلى سبيل المثال فإن وظيفة مندوب البريد الساعي بين الأقسام الإدارية داخل الإدارة، لا وجود لها في ظل الإدارة الالكترونية إذ يستطيع هذا الأخير أن ينقل البريد الالكتروني من مكتبه عن طريق نقر زر أو حتى من خارج مكتبه، وفي أي وقت وكمثال آخر أيضا فإنه في ظل الإدارة الالكترونية لا يمكن لأي اجتماع أن يعطل، أو يؤجل بسبب غياب المسؤول إذ يمكن للاجتماعات أن تجرى عن بعد وذلك بتوظيف وسائط التواصل الالكتروني، وتطبيقاتها المتعددة الأمر الذي يجعلنا نقول أن الإدارة الالكترونية لا زمنية ولا مكانية ما يجعل إعادة هندسة الهيكل الإداري حتمية مطلقة.

هذا ما يستدعي إعادة النظر في طرق وإجراءات العمل الإداري وذلك من خلال إعادة توزيع الصلاحيات بين أقسام الإدارة وإعادة ترتيب نظم الاتصال الإداري مع ضرورة التوجه نحو اللامركزية وتطوير طرق تسيير الإجراءات الإدارية وتبسيطها:

2-4 التحديات الأمنية ومجابهة الجريمة الالكترونية

يعتبر التحدي الأمني من بين أهم التحديات التي تواجه التحول نحو الإدارة الالكترونية خاصة في ظل تصاعد نسق الجريمة الالكترونية، هذه الأخيرة التي تعتبر نشاط غير مشروع موجه لنسخ أو تغيير أو حذف أو الوصول إلى المعلومات الرقمية المخزنة داخل الحواسيب أو التي تحول عن طريقها، ولعل من بين أبرز الجرائم الالكترونية نذكر التالي:

- جريمة الاعتداء على التوقيع الالكتروني للمستخدمين أو العملاء سواء عن طريق استخدام الماسح الضوئي، أو السطو على بطاقات الائتمان التي يعتبر رقمها السري توقيع الكتروني خاص بالمستخدم أو العميل؛
- السرقة المعلوماتية في شكلها المادي أو غير المادي كسرقة مكونات الكمبيوتر أو الشاشات أو الديسكات التي تحتوي على برامج وبيانات، أو عن طريق نسخ أو تصوير محتوى الحاسبات؛
- جريمة النصب والاحتيال في نطاق المعلوماتية الرقمية؛
- القرصنة والاختراق الالكتروني من طرف الهواكر؛
- جريمة إفشاء أسرار البيانات المعلوماتية المخزنة في الحاسبات.

انطلاقاً مما سبق يتبين، أن الإدارة الالكترونية تمثل نموذجاً إدارياً حديثاً يتجاوز مجرد الحوسبة إلى كونه تحولاً استراتيجياً في أساليب التسيير، حيث تركز أهميتها على رفع الكفاءة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تبسيط الإجراءات.

وتتمحور أهدافها الإستراتيجية حول جودة الخدمة والشفافية الإدارية، مستندة في ذلك إلى مبادئ المرونة، والتكامل الرقمي، والتفاعلية.

كما تتكامل عناصرها بين البنية التكنولوجية والموارد البشري المؤهل، لتشكل أبعاداً تقنية، قانونية، وأمنية متداخلة كما تواجه جملة من التحديات والمعوقات التنظيمية والمالية التي تتطلب توفير متطلبات محددة، تبدأ بتهيئة البنية التحتية وتطوير الثقافة التنظيمية، وصولاً إلى ضمان توفر مناخ عمل يضمن استدامة التحول الإدارة من الطابع التقليدي واستبداله بالطرق الحديثة الالكترونية وبالتالي الحفاظ على أمن المعلومات.

المبحث الثاني: عموميات حول الرقابة التنظيمية

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة وما يرافقها من تطورات تكنولوجية وتنافسية متزايدة، أصبحت المنظمات مطالبة بالتكيف المستمر مع هذه التحولات من أجل البقاء وتحقيق الاستمرارية. وقد برز مفهوم الرقابة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تمكين المنظمات من الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية، من خلال تعزيز المرونة وسرعة اتخاذ القرار والقدرة على إستغلال الفرص ومواجهة التحديات بكفاءة.

وسيتم عرض ذلك من خلال مايلي:

- **المطلب الأول:** ماهية الرقابة التنظيمية؛
- **المطلب الثاني:** مبادئ، عناصر وأبعاد الرقابة التنظيمية؛
- **المطلب الثالث:** متطلبات، ركائز، مقومات الرقابة التنظيمية وسبل تحسينها.

المطلب الأول: ماهية الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري والتي ظهرت إستجابة للتحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، وقد إهتم الباحثون بتوضيح نشأة هذا المفهوم وتحديد معناه، إلى جانب إبراز أهميته وأهدافه داخل المؤسسات المعاصرة، كما إرتبط مفهوم الرقابة التنظيمية بعدة مفاهيم إدارية أخرى كالمرونة والبراعة، مما يستدعي التطرق الى المفاهيم ذات العلاقة لفهم الرقابة التنظيمية فهما شاملاً ومتكاملاً.

أولاً: تعريف الرقابة التنظيمية والمفاهيم ذات العلاقة بها

تعد الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت إستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث تسعى المؤسسات من خلالها إلى تعزيز قدرتها على التكيف والإستجابة الفعالة لمختلف التحديات.

1- تعريف الرقابة التنظيمية

الرقابة التنظيمية مفهوم واسع يضم العديد من العناصر في المؤسسة (العمليات، الموارد البشرية، الهيكل... الخ) ونتيجة لتعدد التعاريف، فتعرف على أنها:¹

✓ **التعريف الأول:** مفهوم تنظيمي شامل يمثل جزءاً من الإدارة الإستراتيجية، وهي قدرة ديناميكية مكتسبة ومتاحة بشكل دائم يمكن إجراؤها إلى الدرجة الضرورية بطريقة سريعة وفاعلة.

¹ ايهاب سمير القبيج، سلوى عبد الرحيم اسعد، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الرقابة التنظيمية " حالة دراسية: الجهاز المركزي للإحصاء " مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة فلسطين، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص: 142.

✓ **التعريف الثاني:** تعرف الرقابة التنظيمية أيضا على أنها: قدرة المؤسسة على التعرف على التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بشكل مناسب بطريقة سريعة وفاعلة، وذلك من خلال الاستخدام وإعادة تكوين الموارد الداخلية .

✓ **التعريف الثالث:** وهناك من يرى الرقابة لأنها قدرة المؤسسة على التغيير بسرعة وبناجح من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل. عرفت أيضا على أنها:

✓ **التعريف الرابع:** تعرف الرقابة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على إستشعار فرص الإبتكار في السوق وإغتنامها من خلال تجميع وتوظيف الأصول والمعرفة والعلاقات اللازمة بسرعة ودقة، وبطريقة تمكنها من الإستجابة الفعالة للتغيرات التنافسية المفاجئة.¹

✓ **التعريف الخامس:** الرقابة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية غير المتوقعة، وإستخدام الموارد للتكيف مع بسرعة هذه التغيرات، وتجاوز المخاطر التي تشكلها بيئة العمل، والإستفادة من الفرص المتاحة، وهي قدرة ديناميكية مكتسبة ومتاحة دائما يمكن تنفيذها بسرعة وفعالية عند الحاجة.²

وعليه، تتمثل الرقابة التنظيمية في قدرة المؤسسة على رصد وتحليل المتغيرات البيئية (فرصا كانت ام تهديدات)، والاستجابة لها بمرونة وسرعة من خلال إعادة تشكيل مواردها وتوجيه قدراتها المعرفية، بما يضمن لها التكيف المستمر مع الظروف غير المتوقعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2- المفاهيم ذات العلاقة بالرقابة التنظيمية

هناك بعض المفاهيم التي قد تتداخل مع مفهوم الرقابة التنظيمية، كفهوم المرونة والبراعة التنظيمية:

2-1- المرونة التنظيمية: فقد إتفقت العديد من الدراسات على أن المرونة تعني قدرة المؤسسة على إنجاز عدة عمليات مختلفة في نفس الوقت، مع تقديم التيسيرات اللازمة لإتمامها وذلك لتحقيق الأهداف بفعالية، كما تساعد المرونة في التعامل مع التغيرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية او الخارجية، والتحكم بها من خلال التخطيط المسبق لها بغض النظر عن السرعة المطلوبة بينما تستطيع الرقابة التعامل مع التغيرات غير

¹ Shan Wang, Peiyao Li, Youwei Wang, How do IT Competence, Organizational Agility and Entrepreneurial Actions Coevolve: The Case of Entrepreneurial Etailers on Ecommerce Platforms, Association for Information Systems, AIS Electronic Library-ALSeL, WHICEB 2015 Proceedings 17, page 65.

³ أمل جمعة طه سعيد، الرقابة التنظيمية الخضراء بمنظمات الرعاية الإجتماعية "استشراف فرص النجاح بالمجتمع المصري"، مجلة العلوم الإجتماعية والتطبيقية، المجلد السابع (7)، العدد الأول (1)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان، 2025، ص 18.

المتوقعة والتي تمثل أكثر تحدياً مما يتحتم سرعة الإستجابة لها بطريقة مبتكرة وإتخاذ الإجراءات اللازمة بالسرعة التي تتناسب مع سرعة التغيرات الحادثة.¹

2-2- البراعة التنظيمية: عرفت في العديد من الدراسات على أنها: قدرة المؤسسة على إدارة المتناقضات في نفس الوقت مثل: الإستكشاف مع الإستغلال والكفاءة مع الفعالية...إلخ. كما تعرف أيضاً على أنها: إستغلال الموارد المتاحة وإستكشاف أي موارد أو أعمال جديدة تساعد في تحسين التميز عن المؤسسات المنافسة.

حيث توصلت عدة دراسات إلى وجود علاقة واضحة بينها وبين الرقابة التنظيمية فالبراعة تعزز الرقابة من خلال تعزيز البراعة التشغيلية، حيث أن استكشاف واستغلال الموارد ضروريان للمؤسسات لتحسين الرقابة التنظيمية ومرتبطة بها بشكل إيجابي، حيث أكدت هذه النتائج أن تحقيق الرقابة بشكل مرتفع يتطلب استكشاف موارد وممارسات جديدة واستغلال الموارد والممارسات الحالية.²

ثانياً: أهمية الرقابة التنظيمية وأهدافها

تبرز أهمية الرقابة التنظيمية وأهدافها من كونها تمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الأداء الفعال والاستدامة التنظيمية.

1- أهمية الرقابة التنظيمية

الرقابة التنظيمية مهمة في أنها:³

- مطلوبة في جانبين، الأول: داخل المؤسسة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها، والثاني: خارج المؤسسة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد المؤسسات النظرية لها؛
- تعطي المؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على الإستعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة، ومع زيادة الرقابة تزداد فرص الابتكار؛

- الرقابة أحد مفاتيح حل المشكلة خاصة عندما يكون هناك اضطراب في البيئة الداخلية والخارجية. وأيضاً:⁴

¹ هالة أمين مغاوري، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الادارة التربوية، العدد 10، 2016، ص: 150.

² تسرين صالح محمد صلاح الدين، دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية، مجلة كلية الزوينة، جامعة الاسكندرية، المجلد 32، العدد 2، 2022، ص ص: 36_46.

³ مصطفى احمد امين، محمود عمراحمدي، تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المنزامة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد 22، العدد 4، 2021، ص: 55.

⁴ سماح خليل قنديل، أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2020، ص ص: 15-16.

- مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفعالية؛
- التعامل مع ضغوط العمل والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل؛
- التحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية.

ويظهر من أهميتها أن نجاح واستمرار المؤسسات مقرونا بمدى تبنيتها للرقابة التنظيمية في أنشطتها وأعمالها، إذ من خلالها تستطيع المؤسسة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير متوقعة.

- امتلاك المؤسسة للرقابة التنظيمية يساعدها في زيادة امكانتها على تلبية التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والانتقال من مؤسسة إلى أخرى دون تكلفة في الوقت والجهد والالتزام باستراتيجية العمل المخطط لها، حيث أنها تساندها على توحيد الموارد الداخلية والخارجية وضماها بشكل فعال إذ يؤدي ذلك الى امتلاك عوائد استثنائية وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف الدرجات التنظيمية.¹

2- أهداف الرقابة التنظيمية

تكمّن أهداف الرقابة التنظيمية في بضع نقاط من بينها:²

- 2-1 الاستجابة السريعة: تتيح الرقابة التنظيمية للمؤسسات التكيف السريع مع التغيرات في السوق والطلب والتكنولوجيا، وتمكنها من اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذها بفعالية.
- 2-2 الابتكار والتجديد: القدرة على توليد الأفكار الجديدة أو تنفيذ التغيرات والابتكارات في الأعمال والعمليات.

- 2-3 المرونة: تسمح الرقابة التنظيمية للمؤسسات بتعديل هياكلها وعملياتها بسرعة وسهولة لتلبية احتياجات العملاء والسوق. وأيضا:³

- المساعدة في الحفاظ على تقييم الوضع التنافسي للمؤسسات في مجال البيئة التنافسية، وتحسين قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والاستدامة والقدرة على تحليل وإدراك بيئة تنظيم الأعمال؛
- وضع أسس للتكيف تستطيع من خلالها المؤسسة التكيف والتعامل مع التطورات البيئية؛
- تلعب الرقابة التنظيمية دورا مهما في أداء سلسلة من المهام المحددة بنجاح، ومن خلال تكامل الموارد وإعادة بناء أفضل الممارسات في بيئة المعرفة التكنولوجية؛

¹ محمد عقلة أبو عابد، الرقابة التنظيمية والتميز الوظيفي، المملكة الأردنية الهاشمية، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020، ص 44.

² ملك نبيل اخليف، الرقابة التنظيمية، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، متاح على موقع scribd، تم الاطلاع عليه بتاريخ (15 فيفري 2026)، ص:6.

³ محمد طلال مساوي، واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بالقرن التجاري السعودية وتأثيرها على الاداء الابداعي للمراسي الاتصال المؤسسي-دراسة

ميدانية- المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد 64، العدد 2، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2024، ص ص: 113-114.

• زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية للفرص غير المتوقعة، بالإضافة إلى توفير الحلول التي تلبي الاحتياجات المحتملة مسبقاً.

ومن خلال ما تقدم، تعد الرقابة التنظيمية الركيزة الجوهرية لضمان ديمومة المؤسسات في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة، فهي لا تقتصر على الإستجابة السريعة فحسب، بل تمتد لتشمل قدرة المؤسسة على الموازنة بين المرونة التنظيمية والبراعة، وبذلك تظل الرقابة هي الضامن الإستراتيجي لتحويل التحديات إلى ميزات تنافسية مستدامة، مما يجعل تبنيها حتمية إدارية للنجاح في إقتصاد المعرفة الحديث.

المطلب الثاني: مبادئ، عناصر وأبعاد الرقابة التنظيمية

تعتمد الرقابة التنظيمية على مجموعة من المبادئ والأسس التي توجه سلوك المؤسسة في تعاملها مع التغيرات البيئية، كما تقوم على عناصر رئيسية تساهم في تحقيقها على أرض الواقع. إضافة إلى ذلك، تتجسد الرقابة التنظيمية في أبعاد متعددة، مما يجعلها مفهوماً متكاملًا يتطلب تنسيقاً وإنسجاماً بين مختلف مكونات المؤسسة لتحقيق أعلى مستويات الأداء والفعالية.

أولاً: مبادئ الرقابة التنظيمية

تطلب الرقابة التنظيمية تدريب الموارد البشرية وتتطلب وقت وتنمية مستمرة، وهذا يشمل أربعة مبادئ أساسية للوصول إلى الرقابة التنظيمية، وتتمثل فيما يلي:¹

- 1- **المبدأ الأول: قيمة العملاء:** تعرف بأنها مجموعة من القيم الكلية التي ينطوي عليها العملاء مدى الحياة لجميع عملاء مؤسسة ما.
- 2- **المبدأ الثاني: أهمية دور المعلومات:** حيث تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصورات له لما يتطلب منه القيام به.
- 3- **المبدأ الثالث: التعاون:** داخل المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى، وهذا يعمل على إيجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها أهداف إستراتيجية واضحة وتعظم حجمها الموارد البشرية والمالية وتقوي إمكانات الإبداع والإنتاج والمشاركة.
- 4- **المبدأ الرابع: التأهب للتغيير:** فمن الضروري أن يكون هناك إستعداد مستمر وإيمان بأهمية التغيير حتى يقلل من المخاطر المحتملة نتيجة المعارضة للتغيير.

¹ أمّنى سليمان الذبياني، مرجع سابق، ص.ص: 50_51.

ثانيا: عناصر الرقابة التنظيمية

للمراقبة التنظيمية مجموعة من العناصر متمثلة فيما يلي:¹

1- استشعار التغيير: ويعني قدرة المؤسسة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء (الداخلية أو الخارجية) بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط وإستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة والمحافظة على التركيز في أداء العمل خلال الأوقات الصعبة، لتحقيق النجاح المنشود.

2- سرعة الاستجابة للتغيير: وتعني قدرة المؤسسة على تشخيص التغيير والتفاعل معه والاستجابة الدقيقة له بنفس سرعته وفي الوقت المناسب، فمن المهم أن تواكب المؤسسة سرعة التغيير والاستجابة له من خلال إتمام الأعمال والأنشطة المتعلقة بتحقيق أهدافها في التوقيت المناسب وليس بعد فوات الأوان بفعالية وفي أقصر وقت ممكن.

3- الاستباقية: وتعني قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات تسبق بها الأحداث وتكون سبابة في ذلك عن مثيلاتها في سوق العمل، فلكي تحافظ المنظمة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير المستمر، فمن المهم أن تتبنى كل ما هو جديد، لكي تواكبه كتقديم خدمات بطرق جديدة أو منتجات مبتكرة، أو أنشطة وإجراءات عمل إستباقية تسهم في تحقيق أهدافها بدلا من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير فلا بد أن تتحكم المنظمة في التغيير الحادث من حولها بإستشعاره وتحديده، ومحاولة التنبؤ به وتوقعه ومن ثم الإستعداد له وسرعة الإستجابة له وإتخاذ إجراءات عمل إستباقية أو تقديم مخرجات متميزة ومبتكرة.

4- اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية: ويعني قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات والإستفادة منها، من خلال الكشف عن فرص حقيقية للأداء التنافسي في بيئة العمل، أو تحويل التهديدات إلى فرص ونقاط قوة لها ومن ثم تصبح ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها في تحقيق أهدافها بفعالية مما يؤهلها إلى التقدم بل والبقاء في بيئة عمل مليئة بالتغييرات التي قد لا يمكن التنبؤ بها بسهولة.

5- الابتكار: ويعني قدرة المنظمة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس، كإستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة، أو إنتاج وتقديم خدمات مبدعة ومتميزة وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة تؤهلها لأن تسبق مثيلاتها في كسب رضا العملاء ومن ثم تكون دوما في الصدارة.

6- الاعتماد على الكفاءات: من المهم أن تعتمد المنظمة في عملها على أفراد يمتلكون المهارات الأساسية والضرورية للعمل بها، بل ويفهمون جيدا حجم التحديات التي تواجه المنظمة، ويكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة لمواجهة ذلك، والعمل بأقصى جهد وبكل تقاني وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

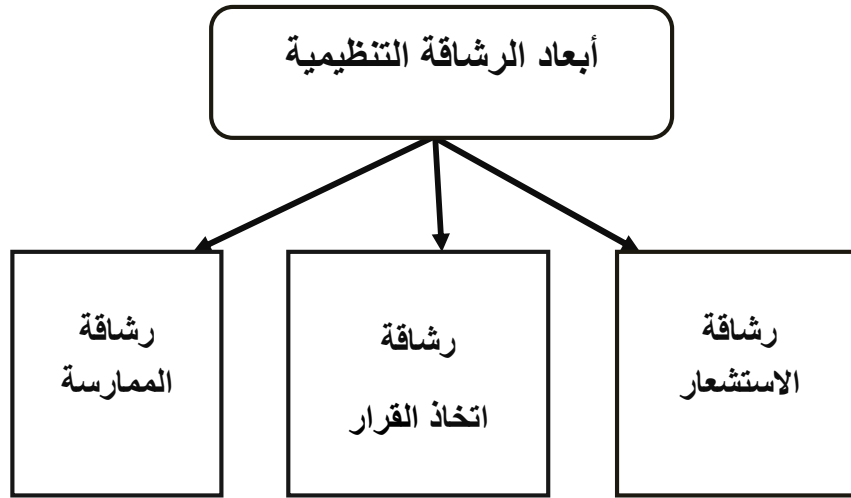
¹ هالة أمين مغاوري، مرجع سابق، ص.ص: 152_154.

7- المبادرة: وهي أن يتمتع الأفراد داخل المنظمة بروح المبادرة في تقديم أفكارهم خاصة الجديدة والمبدعة منها، والتي قد تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية بما يحقق الأفضل للمنظمة، وأن يبادرون في السعي نحو تحقيقها بشجاعة وثقة وإيجابية مع الإستعداد لتحمل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق ذلك.

ثالثاً: أبعاد الرقابة التنظيمية

تحدد أبعاد الرقابة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أبعاد الرقابة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المرجع التالي: مها عثمان الزامل، هيا بخيت الدوسري، الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 29، العدد 4، فلسطين، 2020، ص.ص: 764-765.

يتضح من الشكل السابق أن أهم أبعاد الرقابة التنظيمية تتحدد بثلاثة أنواع يمكن عرضها على النحو التالي:

- 1- رقابة الاستشعار: هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل العميل وتحركات المنافسين الجديدة والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب.¹
- 2- رقابة اتخاذ القرار: هي القدرة على فحص وترتيب وتحليل البيانات والحصول على المعلومات وتحديد الفرص المحيطة والتهديدات المؤثرة ووضع الخطط والقرارات لاعادة تكوين الموارد وعمل خطط تنافسية جديدة في الوقت المناسب ويعتمد نجاح المنظمة الرشيقة بشكل كبير على مهارات ومواقف

¹ أدينا حلمي عباس محمد النشيلي، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية- المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3، جامعة الأزهر -فرع البنات (القاهرة) - 2020، ص: 169.

وسلوكيات الأشخاص التنظيميين القادرين على التكيف مع الاستراتيجيات والهياكل وعمليات العمل الجديدة وحتى الاستقلالية التي تمتلكها الفرق والأفراد.¹

3- **رقابة الممارسة:** هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب ومن وجهة نظر أخرى فإن رقابة الممارسة تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة وإجراء هذه التغييرات في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغيير في الانتاج اضافة إلى سرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم للمنتجات وفي الوقت المناسب.²

كما نجد أيضا أبعاد أخرى للرقابة التنظيمية والمتمثلة في (الاستجابة، القدرة على التعلم والمسؤولية المشتركة) يتم عرضها باختصار كمايلي:³

4- **الاستجابة:** تعبر عن قدرة المنظمة على التفاعل السريع مع الشركاء والعملاء والسوق، وتكوين فرق عمل مرنة لمواجهة التحولات المفاجئة، حيث تشمل الإستجابة أيضا بناء تحالفات استراتيجية أو دمج كفاءات جديدة لتحقيق أهداف مرنة.

5- **القدرة على التعلم:** هي قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة من التجارب السابقة، والاستفادة منها لتطوير حلول مستقبلية أكثر نجاعة.

6- **المسؤولية المشتركة:** تعمل المنظمات على تبني المسؤولية المشتركة مع قياس الأداء الملائم من خلال جوانب الهيكل التنظيمي، وهي تضمن منح المدراء والعاملين مستوى من التفويض المتوازن مع مسؤولياتهم بالمنظمة للسماح لهم بحل المشاكل واتخاذ القرارات وتنفيذ الحلول، وتعني بذلك اشراك المساهمين في سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة في صنع القرار مع المشاركة في المساءلة عن النتائج.

في ختام هذا المطلب، تم تناول مبادئ وعناصر وابعاد الرقابة التنظيمية، مع ابراز دورها في تمكين المنظمات من الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية وتحسين مستوى الأداء والفعالية، ويسهم هذا العرض في توفير أساس نظري يساعد على فهم متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية داخل المنظمات.

¹ محمد طلال مساوي، مرجع سابق، ص: 113.

² دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية، بكميات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 1، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغرقة، 2020، ص.ص: 57-58.

⁴ مطلاوي ربيع، الرقابة التنظيمية والتميز المستدام: قراءة سوسي وتنظيمية في ضوء القدرات الديناميكية، مجلة المعيار، المجلد 16، العدد 2، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، الجزائر، 2025، ص.ص: 800-801.

المطلب الثالث: متطلبات، ركائز، مقومات الرقابة التنظيمية وسبل تحسينها

تتحقق الرقابة التنظيمية بتوفر مجموعة من المتطلبات والركائز الأساسية التي تدعم تطبيقها داخل المنظمة، كما تستند إلى مقومات جوهرية تضمن إستدامتها وفعاليتها على المدى الطويل. وإنطلاقاً من ذلك تسعى المنظمات إلى تبني سبل وآليات متعددة لتحسين مستوى رقابتها التنظيمية، بما يعزز قدرتها على التكيف والابتكار وتحقيق التميز المؤسسي.

أولاً: متطلبات الرقابة التنظيمية

أكدت العديد من الدراسات على مجموعة من المتطلبات لتطبيق الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات يمكن طرحها كما يلي:¹

1- **التكنولوجيا الحديثة:** وتمثل الجوانب الوظيفية للتكنولوجيات المساعدة التي يتعين استخدامها في تنسيق الأنشطة بين الشركاء والتي يجب أن تتصف بالمرونة لربط العديد من الشركاء، بالإضافة إلى إمكانية التوسع والتقليص السلس بما يسمح بإضافة الخدمات أو استبدالها أو الغائها في أي وقت وبما يؤثر بالإيجاب على قدرة البرامج المختلفة وأدائها.

2- **ثقافة الابتكار:** تشير ثقافة الابتكار إلى قيام المنظمة باستمرار بتقييم الأنظمة والهياكل والإجراءات والفرق والمكونات التنظيمية الأخرى الموجودة بالفعل من أجل إيجاد طريقة جديدة ومتطورة لأداء بعض الوظائف أو تقديم بعض الخدمات، بمعنى القدرة على فعل أشياء قديمة بطرق جديدة، وتختلف ثقافة الابتكار عن التغيير في أن المنظمة يمكن أن تكون مبتكرة دون أن تكون رشيقة وسريعة دون أن تكون بالضرورة مبتكرة.

3- **البحث عن الفرص واليقظة:** ثقافة الابتكار هي ثقافة تتميز بالفرص واليقظة الشاملة، لذلك يجب على المنظمة ككل تعزيز الرغبة الداخلية لاكتشاف فرص جديدة للابتكار، وأن تكون نشطة في البحث عن هذه الفرص بالفعل، والعمل على الفرص المكتشفة.

4- **التمكين:** التمكين ركيزة تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والإستقلالية وعوامل أخرى، ويشير أيضاً إلى الدرجة التي يتم بها توزيع سلطات القادة التنظيميين والموظفين من المستوى الأدنى أو فصلها أو مشاركتها، إن العنصر الأساسي لهذه الركيزة هو مفهوم المركزية واللامركزية، وتحديد لها لسلطة صنع القرار.

¹مصطفى أحمد أمين، محمود عمر أحمد عيد، مرجع سابق، ص.ص: 57-58.

ثانيا: ركائز الرقابة التنظيمية

للرقابة التنظيمية عدة ركائز تختلف من مؤسسة إلى أخرى طبقا لطبيعة مجالها ووفقا لاحتياجاتها الأساسية وهذه الركائز يمكن إستخدامها كمقياس لقابلية المؤسسة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، وتتمثل فيما يلي:¹

1- **ثقافة الإبداع:** تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرقابة التنظيمية والمؤسسة التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة على التغيير، كما أن المؤسسة تقوم بتقييم مستمر للنظم والهياكل والاجراءات ودائما ما تكون بحاجة ملحة لايجاد طريقة جديدة لأداء بعض الوظائف أو توفير بعض الخدمات

2- **مواجهة المخاطر:** يجب على المؤسسات الرشيقة أن تنجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، وتعتبر هذه الركيزة ماثلة لركيزة ثقافة الإبداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات التنظيمية وليس هناك طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمخاطر والتحديات وهو ما يعني القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية مما يساعد على النجاح في إتخاذ القرارات المناسبة.

3- **الرؤية الاستراتيجية:** تمثل الرؤية الدليل النهائي والموحد للمؤسسة وتحدد مستقبلها، وللرؤية صلة وثيقة بالرقابة التنظيمية، غير أن وجود رؤية للمؤسسة لا يعني أن المؤسسة رشيقة، ولكن الالتزام بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المؤسسة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية وتعد الرؤية المحددة بوضوح أمر حاسم للنجاح التنظيمي حيث انها توفر للمديرين والموظفين الهدف الإسمي للعمل الجماعي المستمر.

4- **الاتجاه الإستراتيجي:** يتم تأسيس الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة عن طريق الرؤية فوجود نص صريح للرؤية يجعل المؤسسة ذات توجه إستراتيجي واضح، ووضوح الإتجاه يساعد على الاستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات والاستجابة للعوامل الخارجية.

5- **مرونة الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أداء المنظمة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الإتصال التي تؤثر تأثيرا عميقا على رؤية المؤسسة.

ثالثا: المقومات الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية

هناك عدة مقومات يمكن أن تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسات يمكن إيجازها فيما يلي:²

- الإستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات كأحد أهم الموارد الداعمة للرقابة التنظيمية لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغيرات أو المستجدات في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات لتحقيق تكامل فعال بين العاملين في المؤسسات؛

¹ ادعاء محمد سيد عمر، مرجع سابق، ص: 62-63.

² تسرين صالح محمد صلاح الدين، مرجع سابق، ص: 42.

- إيجاد هياكل تنظيمية شبكية مرنة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل، مما يزيد من قدرة المؤسسات على إتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
 - المشاركة في صنع القرار، ودعم اللامركزية مما يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة، ومواجهة التحديات بفعالية حيث أن المؤسسات الرشيقة تتطلب منح سلطة أوسع للأفراد لتكوين والعمل ضمن فرق عمل، وإلى إتخاذ قرارات لامركزية؛
 - كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسات، من حيث تمتعهم بالمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التغيير، وتحسين أنفسهم بشكل مستمر ولديهم القدرة على تبادل ونقل الخبرات وتعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية؛
 - إتاحة المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة بالمؤسسات وذلك من خلال توفير سياسات داعمة للابتكار ونظم تحفيز ومكافآت.
- يتضح مما سبق أن الرقابة التنظيمية تعتمد على عدة مقومات منها: الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والإعتماد على الهياكل التنظيمية الشبكية، وتوافر كفاءات بشرية، ومناخ تنظيمي داعم للابتكار والتجديد.

رابعاً: سبل تحسين مستوى الرقابة التنظيمية

- من أجل بناء وتحسين الرقابة التنظيمية قدمت الدراسات رؤية شاملة تشتمل عدة عناصر من بينها:¹
- 1- دوافع الرقابة وعوامل التغيير: يعالج هذا الجانب العوامل الجوهرية لبناء الرقابة التي يمكن العثور عليها في البيئة الخارجية وضمن السياق التنظيمي وتشمل التغييرات في السوق والمنافسة ومتطلبات العملاء ومسارات التكنولوجيا وديناميكيات الابتكار والاتجاهات الاجتماعية والسياسية.
 - 2- قدرات الرقابة: يتعلق هذا البعد بتحديد متطلبات التنفيذ الأساسية من حيث القدرات اللازمة للعمل، فالرقابة التنظيمية عبارة عن قدرة المؤسسة تشمل الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات والعمليات، فمجرد أن تدرك المؤسسة مستوى احتياجاتها من الرقابة ينبغي تقييم قدراتها الحالية ونقاط قوتها.
 - 3- استراتيجية الاستجابة وأهداف الرقابة: يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الخطوة التوصل إلى بيان شامل لتصميم استراتيجية الرقابة، حيث يتعلق هذا الجانب بتحديد الأولويات والأهداف الإستراتيجية التي تريد المؤسسة تحقيقها فيما يتعلق ببناء الرقابة، نظراً لكون كل منظمة تمتلك وجهة نظرها الخاصة حول الرد

¹ محمد احمد عوض، القيادة الابداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية،

المجلة التربوية، المجلد 2، العدد 94، مصر، 2022، ص.ص: 879-880.

على التغييرات أو توقعها ويعد تطوير الرقابة بمثابة رد فعل على بيئة الأعمال المتغيرة وكذلك فإن المستوى المرغوب من الرقابة يعد متغيراً أساساً يجب تحديده عن تحديد إستراتيجية الاستجابة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه، تعد الرقابة التنظيمية إستراتيجية استباقية تتطلب مواكبة المتطلبات التقنية مع الركائز الثقافية والقيادية. إن نجاح هذا البناء يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة المقومات البشرية وقدرتها على تحويل دوافع التغيير إلى استجابات مرنة ومبتكرة، مما يضمن للمنظمة استدامة التميز التنافسي في بيئة غير مستقرة.

وعليه، تعد الرقابة التنظيمية مدخلاً حديثاً في الإدارة المعاصرة ظهر استجابة للتغيرات المتسارعة وتعد بيئة الأعمال، وما رافقها من ارتفاع مستوى عدم التأكد، وقد أصبحت اليوم ضرورة لا خياراً، لما توفره من قدرة أكبر على الاستجابة السريعة، والمرونة، وكفاءة اتخاذ القرار، بما يعزز بقاء المؤسسة واستمرارها. وينطبق ذلك كذلك على المؤسسات الاقتصادية في ظل اشتداد المنافسة واتساع أدوارها الإنتاجية والخدمية، وحاجتها الدائمة للتكيف مع متطلبات السوق والتطورات التكنولوجية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية

تعد الدراسات السابقة من العناصر المهمة في البحث العلمي، إذ تساعد على التعرف على الجهود العلمية التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية ومن خلال عرض هذه الدراسات يمكن إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها والاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية وتحديد موقعها ضمن الأدبيات العلمية.

- **المطلب الأول:** الدراسات السابقة حول الإدارة الإلكترونية؛
- **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة حول الرقابة التنظيمية؛
- **المطلب الثالث:** الدراسات السابقة حول الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير الإدارة الإلكترونية

أولاً: الدراسات باللغة العربية

-دراسة (سلمى زرقين، ونور الدين تاويريت، 2022)¹ بعنوان: "مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الإدارة الإلكترونية من خلال مستويات تطبيقها على بلدية بسكرة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 21 موظف من أصل 31 موظف بمصلحة الوثائق البيومترية بالبلدية، وزعت الباحثة استبانة خاصة لجمع البيانات من أفرادها وقد تم توزيع 21 استبانة على موظفين البلدية، وتم استرجاعها كلها، ومن خلال تحليلها ببرنامج الـ SPSS حيث كانت أهم النتائج المتوصل إليها هو أن بلدية بسكرة محل الدراسة تعمل على تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل مرتفع من خلال التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني بالإضافة لكل من الرقابة الإلكترونية وأجهزة ومعدات والشبكات وقواعد البيانات والذي ساهم في تحقيق هدف الكفاءة والفعالية لصالح المنظمة من خلال تسريع وتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية ومن ثم تحقيق الراحة والرفاهية للموظف داخلها.

-دراسة (هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، 2014)²، بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية العراقية، من خلال دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة بغداد والمكتبة المركزية لجامعة المستنصرية، كونهما من المكتبات الرئيسية التي استعملت التقنيات الإلكترونية في إدارة بعض أعمالها، ولهما موقع إلكتروني عبر

¹ - زرقين سلمى وتويريت نور الدين، مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 11، عدد 02، جوان 2022، ص: 303.

² - هدى عباس قنبر وميسون عدنان حامد، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا"، مجلة الأستاذ، المجلد الثاني، العدد 210، (2014م/1435هـ)، ص: 321.

شبكة الانترنت، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة لتحديد المعوقات من خلال زيارة المكتبتين، ومقابلة مدراءها والموظفين المسؤولين عن الأقسام والإجابة عن الاستفسارات حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحديدها وإيجاد الحلول المناسبة لتذليل هذه المعوقات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود معوقات تنظيمية وتقنية وبشرية ومالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبتين؛
- أهم المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبتين هي: الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وروتينية الإجراءات الإدارية، وعدم وجود توعية للموظفين حول التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

-دراسة (Hamadi Khelif, 2021) بعنوان:

The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms¹.

هدفت هذه الدراسة في التعرف أساسيات الإدارة الإلكترونية وطبيعة مكوناتها بالمعنى الأساسي وكذلك لمعرفة أثر ممارسات الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي المتصور حيث استخدم الباحثان المنهج التحليلي، وقد تم توزيع استبيانات على عينة تتمثل في مدراء الإلكترونيين في الشركات التونسية النشطة حيث كان قوامها (310) مدير، ولقد استخدم الباحثان التحليل العاملي والتحليل الهيكلي باستخدام برنامج AMOS 24.0، وقد أظهرت النتائج ان نشر تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة يتطلب استثمارات ضخمة، كما أن ممارسة الإدارة الإلكترونية تقوم بتحسين أداء الشركة بشكل جيد.

-دراسة: (HASSAN.N.RAWASH, 2014)² بعنوان:

Electronic management's contribution to the Development of managerial Function.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية وظائف الإدارة وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تقنية المعلومات مع التعرف على درجة تنفيذ الإدارة الإلكترونية في كلية Jadara ومساهمتها في تطوير الوظائف الإدارية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري والاستبيان في الجانب العملي، حيث تكون مجتمع

¹-Hamadi Khelif and Jameleddine Ziadi, "The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms," International Journal of Scientific Research in Network Security and Communication, Vol. 8, No. 5, 2020, p06.

²- Zerguine, S & Derderit, N. (2022). The level of applying e-management dimensions in the municipality of Biskra. Human and Society Sciences Journal, 11(2), p:304.

الدراسة من كوادرات إدارية في جامعة Jadara البالغ عددهم 142 عاملاً واعتمدت العينة العشوائية كأسلوب في اختيار العينة والبالغ عددها 50 عاملاً، وتحليل البيانات استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الالكترونية (الوثائق، البرمجيات، صناع المعرفة) وبين الوظائف الإدارية؛
- الإدارة الالكترونية تمثل أسلوب جديد يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير الرشاقة التنظيمية

سيتناول هذا المطلب مجموعة من الدراسات السابقة التي ركزت على المتغير المستقل في هذه الدراسة وهو الرشاقة التنظيمية:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة (عبد الحكيم بن سالم و الياس سليمان، 2023)¹: (دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس - بشار)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وفحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في قطاع اتصالات الجزائر موبيليس-بشار-ولتحقيق نتائج الدراسة تم تصميم استبيان لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية وتم توزيعه على عينة قدرها 50 SPSS وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد المتغير المستقل "الرشاقة التنظيمية" والاستشعار-اتخاذ القرار-تطبيق العمل) والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة.

حيث قدمت اقتراحات تساعد المؤسسة في التوظيف الجيد للرشاقة التنظيمية وربطها بالميزة التنافسية المستدامة ومن بينها: تطبيق التكنولوجيا الحديثة ودمج متطلبات أصحاب المصالح الخارجية مع أهداف المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة ومواكبة متطلبات التطورات التسويقية، كل هذا من شأنه أن يترك أثر إيجابي للتنافسية.

-دراسة (رنا ناصر صبر وآخرون، 2020)²: (دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطني الزبون - بحث مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة)

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى انعكاس الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المقدرات، المرونة، السرعة) في تعزيز سلوك مواطني الزبون (التوصيات، مساعدة الزبائن، تقديم التغذية العكسية)

¹ - عبد الحكيم بن سالم و الياس سليمان، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس بشار جامعة بشار الجزائر 2023، ص.ص: 767_777.

² رنا ناصر صبر وآخرون، دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطني الزبون بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (59)، 2020، ص.ص: 179_206.

وذلك عن طريق تقديم إطار فكري بخصوص متغيرات الدراسة معززا بالجانب التطبيقي المقارن لمصرفي التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 156 زبونا ضمنت 71 زبونا لمصرف التنمية الدولي و85 لمصرف العراقي التجاري، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للرقابة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون لكل من مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، فضلا عن وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها وسلوك مواطنة الزبون بأبعاده وهذا نتيجة تباين المصرفين في مستوى توفير المقدرات والاستجابة والسرعة في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن.

-دراسة (دينا حلمي وعباس محمد النشلي، 2020)¹: (دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة البويات والصناعات الكيماوية -بكين -)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان المكونة من جزئين الجزء الأول لقياس الرقابة التنظيمية والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها، وقد تم إجراء البحث على عينة تتكون من 302 فرد من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها:

- تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار ورقابة إتخاذ القرار) تأثير ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر والإلتزام المعياري في الشركة محل الدراسة)، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رقابة الممارسة والالتزام التنظيمي.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

-Al-Wehaibi. Abeer Hamad Abdullah, Bin shuail. Nada saleh saad. (2020)², Organizational Agility an Entrance to the Crisis Management in the Saudi.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق مدخل الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لدراسة الواقع وتوظيف أسلوب السيناريوهات، وقد شملت عينة الدراسة (379) فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية،

¹ دينا حلمي عباس محمد النشلي، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة العربية للإدارة، مجلد(40)، العدد(3)، جامعة الازهر، القاهرة، 2020، ص.ص:165_170.

² Al-Wehaibi. Abeer Hamad Abdullah, Bin shuail. Nada saleh saad. (2020), Organizational Agility an Entrance to the Crisis Management in the Saudi, Public Universities – Future Scenarios. Journal of Educational Science, 6 (1), 295.

حيث تم استرجاع (300) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (80%) وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق الأبعاد المختلفة للرقابة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة وفق الترتيب الآتي: رقابة تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى، تليها رقابة الإستراتيجية، ثم رقابة الممارسة، وبعدها رقابة عملية اتخاذ القرار، ثم رقابة القدرة على التعلم، وأخيراً رقابة الحساسية.

كما قدم الباحثان ثلاثة سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع الأزمات، تمثلت في السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة نشر ثقافة الرقابة التنظيمية في الجامعات والعمل على تبني السيناريو الابتكاري لمواجهة الأزمات المستقبلية.

Wageeh A. Nafei, (2016) ¹, “Organizational Agility: The key to Organizational Success”.

هدفت الدراسة إلى تحديد أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي لدى موظفي مستشفيات جامعة المنوفية في مصر، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيانين معتمدين من دراسة سابقة، حيث تم توزيع 338 استبانة، واسترجاع 285 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 84%. أكدت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر ودال إحصائياً للرقابة التنظيمية بأبعادها على النجاح التنظيمي، وأكدت أن ممارسات الرقابة التنظيمية تسهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح في بيئة العمل التنافسية وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الرقابة التنظيمية بشكل دائم لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب تناول بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية:

5-Wageeh A. Nafei, **The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt**, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No 4. 2016

أولاً: الدراسات باللغة العربية

-دراسة (سهام بنت محمد صالح كعكي، 2020)¹: (دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي-دراسة ميدانية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود بعض التحديات التي تعيق ذلك، مثل صعوبة بناء علاقات مجتمعية إلكترونية في بيئة تنظيمية هرمية، وضعف مشاركة المعرفة إلكترونياً بين العاملين، إضافة إلى غياب الحوكمة المتكيفة مع الإجراءات الإلكترونية، كما أكدت النتائج أهمية تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الثقة بين القيادات والعاملين، وتفعيل التواصل الإلكتروني وتبادل المعرفة بين مختلف مستويات المنظمة لدعم تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

-The effect of electronic management practice on the organizational agility in secondary schools in the southern governorates of Palestine²

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات الإدارة الإلكترونية بأبعادها على المرونة التنظيمية بأبعادها في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي السببي، واعتمدت على أداتين: استبيانين، أحدهما لقياس مستوى ممارسات الإدارة الإلكترونية، والآخر لقياس مستوى توافر المرونة التنظيمية، وتألقت عينة الدراسة من 492 معلماً ومديراً للمدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية، يمثلون 10.11% من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، من وجهة نظر المديرين والمعلمين؛ نسبة كبيرة (82.58%)، ودرجة توافر المرونة التنظيمية كبيرة

¹ - سهام بنت محمد صالح كعكي، دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي-دراسة ميدانية، المجلة التربوية، المجلد 86، العدد 2، كلية التربية، 2020، ص ص: 462-463.

² Aida Mohammed Ahmed, Abu Hatab (2021), **The effect of electronic management practice on the organizational agility in secondary schools in the southern governorates of Palestine**. Educational Research and Innovation Journal – Ain Shams University, 1(2), p: 114.

بنسبة (80.14%)، مع وجود فروق إحصائية في تقديرات العينة لمتوسط درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ودرجة توافر المرونة التنظيمية لصالح المديرين.

وفيما يتعلق بالمرونة التنظيمية، أوصت الدراسة بإنشاء قسم متخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودليل له، ومجالاته في العمل المدرسي، حيث سيساهم ذلك في نشر ثقافة أوسع للإدارة الإلكترونية، وتدريب المديرين بشكل خاص، والمعلمين بشكل عام، على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري والفني المدرسي، ووضع خطة متكاملة في كل مدرسة للاستفادة من آراء المعلمين ومهاراتهم وقدراتهم في اتخاذ القرارات المدرسية وفي إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجه المدرسة.

المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية، حيث سيتم توضيح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها، كما سيتم التطرق لأهم النقاط التي استخلصت من خلال الدراسة الحالية.

أولاً: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (02): أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الزمان والمكان	أنجزت الدراسات في بيئات عربية وأجنبية (الجزائر: بسكرة وبشار، العراق، تونس، الأردن، مصر، السعودية، فلسطين). أما الإطار الزمني فقد امتد بين السنوات 2014 و2023.	أنجزت الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2026، أما بالنسبة للحدود المكانية فقد تمت في مؤسسة - SOMIPHOS - تبسة .
عينة الدراسة	ركزت الدراسات السابقة على عينات متنوعة شملت مدراء، موظفين إداريين، أعضاء هيئة تدريس، وطلبة دراسات عليا، بالإضافة إلى زبائن المصارف.	ركزت الدراسة على عينة من الموظفين والكوادر الإدارية في شركة SOMIPHOS بتبسة.
من حيث نوع القطاع	تتوعدت الدراسات السابقة بين القطاع العام (البلديات، المستشفيات)، القطاع الاقتصادي (شركات الاتصال، الصناعة، المصارف)، والقطاع التعليمي (الجامعات والمدارس).	استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي العام، وتحديدا مؤسسة SOMIPHOS.
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات عديدة منها: الإدارة الإلكترونية، الرشاقة التنظيمية، الأداء التنظيمي، الميزة التنافسية، إدارة الأزمات، والالتزام التنظيمي.	اعتمدت الدراسة على متغيرين هما: الإدارة الإلكترونية (الثقافة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية، الاجتماعات الإلكترونية) كمتغير مستقل، والرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) كمتغير تابع.

أداة ومنهج الدراسة	اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الكمي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلات في بعض الدراسات.	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات.
أداة تحليل البيانات	تم استخدام البرامج التالية في تحليل البيانات: SPSS بمختلف إصداراته، وبرنامج AMOS للتحليل الهيكلي.	تم استخدام برنامج SPSS V25 كأداة أساسية لتحليل البيانات.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: مميزات الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بمجموعة من الخصائص المنهجية والعلمية التي تجعلها إضافة نوعية مقارنة بالدراسات السابقة، ومن أبرز هذه الخصائص:

1- **الخصوصية القطاعية (قطاع المناجم):** تتوجه هذه الدراسة لقطاع استراتيجي وحيوي وهو قطاع الصناعات المنجمية متمثلا في مؤسسة SOMIPHOS، مما يسمح بفهم كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية والرقابة في بيئة إنتاجية معقدة.

تكامل المتغيرات: لا تكتفي الدراسة بتناول الجانب التقني، بل تربطه بمتغير حديث وهو الرقابة التنظيمية، مما يبرز التفاعل بين الوسائل الرقمية والقدرة الميدانية للمؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

2- **التركيز على البيئة المحلية:** تسعى هذه الدراسة لخلق الفجوة المعرفية في المؤسسات الجزائرية المحلية، وبالتحديد في ولاية تبسة، لتقديم نموذج واقعي يمكن تعميمه على المؤسسات الاقتصادية الوطنية المشابهة.

3- **المنهجية التحليلية المعمقة:** تعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي لا يكتفي بعرض الواقع، بل يتعمق في تحليل علاقات الارتباط والأثر بين الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية، مما يوفر لصناع القرار في مؤسسة SOMIPHOS رؤية علمية دقيقة لتحسين الأداء.

4- **إمكانية التطبيق الميداني للنتائج:** تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من خلال إمكانية ترجمة نتائجها الإحصائية إلى توصيات ميدانية قابلة للتطبيق، حيث تساعد النتائج المتحصل عليها متخذي القرار في مؤسسة SOMIPHOS على استحداث استراتيجيات مبنية على التحول الرقمي تضمن تحسين مستوى الرقابة التنظيمية، مما يؤدي بالتبعية إلى تطوير وتدعيم الأداء العام للمؤسسة في ظل التنافسية المتزايدة.

5- **حدثة طرح الموضوع ومواكبته للتطورات الرقمية:** يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة في مجال علوم التسيير والبحث العلمي، حيث يواكب التطورات الرقمية المتسارعة والتحديات المتجددة في البيئة الاقتصادية الجزائرية نتيجة ديناميكيته المستمرة هذا يجعل نتائج هذه الدراسة مرتبطة ارتباطا وثيقا بواقع

المؤسسات الجزائرية الكبرى التي تسعى للانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى نماذج أكثر مرونة ورقمية (الإدارة الإلكترونية).

كخلاصة لهذا المبحث، يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام أكاديمي متزايد بموضوعي الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية بشكل منفصل ومع ذلك، يلاحظ ندرة في الدراسات التي تجمع بين المتغيرين في المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر، وبالتحديد في مؤسسات قطاع الفوسفات والمناجم.

لذلك، برزت أهمية الدراسة الحالية كمحاولة لسد هذه الفجوة المعرفية، من خلال تقديم نموذج تطبيقي يوضح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في بناء منظومة إدارية مرنة وقادرة على التكيف (الرقابة التنظيمية)، وهو ما سيعزز الفهم النظري للعلاقة بين المتغيرين، ويوفر قاعدة بيانات واقعية لمؤسسة SOMIPHOS -تبسة- تساعد في تطوير استراتيجياتها المستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بكل من الإدارة الإلكترونية والرقابة التنظيمية، حيث تمثلت الإدارة الإلكترونية في الانتقال الجذري من النمط التقليدي القائم على المعاملات الورقية والمركزية إلى نمط رقمي مرن يعتمد على شبكات المعلومات والاتصال، مرتكزة على أربعة أبعاد تدعم العمل المؤسسي وهي: الثقافة الإلكترونية للموظفين، والتخطيط الإلكتروني، وإدارة الوثائق إلكترونياً، وعقد الاجتماعات، وهو تحول يتطلب توفير بنية تحتية قوية ودعم مالي وتدريب مستمر للعنصر البشري.

وفي المقابل، ظهرت الرقابة التنظيمية كضرورة حتمية تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة بها والتكيف معها بكفاءة عالية، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة تشمل: رقابة الاستشعار لرصد التغيرات الخارجية، ورقابة اتخاذ القرار لاختيار الحلول المناسبة بسرعة، ورقابة الممارسة لتنفيذ تلك القرارات على أرض الواقع بمرونة وتعديل العمليات التشغيلية بما يتوافق مع الظروف المستجدة.

ومن خلال الربط بين المصطلحين تبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب معاصر يسهم بشكل مباشر في التخلص من الروتين، ويوفر تدفقاً فورياً للمعلومات وقنوات اتصال مرنة وتوفير البنية الرقمية المتكاملة وتفعيل أبعاد الإدارة الإلكترونية، يؤدي مباشرة إلى تحسين قنوات الاتصال وتدفق البيانات اللحظية؛ مما يعزز بدوره القدرة الإستراتيجية للمؤسسة على تحقيق الرقابة التنظيمية بمختلف أبعادها.

وقد ساعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين مؤسسة محل الدراسة في تحديد موقعها ضمن الأدبيات الأخرى المترفرة، مع إبراز أهم بعض الفجوات البحثية التي تسعى إلى معالجتها الدراسة، نظراً لأهمية الموضوع من الناحية العلمية.



الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرشاقة التنظيمية



تمهيد

بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع وتحليل المتغير المستقل للدراسة المتمثل في الإدارة الالكترونية وكذلك المتغير التابع المتمثل في الرقابة التنظيمية بأبعاده المختلفة، سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مستوى مؤسسة SOMIPHOS -تبسة-، وعليه ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة سيتم في هذا الجزء من الدراسة محاولة تسليط الضوء على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المؤسسة محل الدراسة، بدءاً من تحديد المجتمع وخصائص أفراد العينة، وكذلك الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وأداة البحث المتمثلة في الاستبانة وكيفية إعدادها صدقها وثباتها، كما سيتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي سيتم استخدامها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير البيانات المجمعة، واختبار الفرضيات باستعمال الاختبارات والأدوات اللازمة، وعلى هذا الأساس سيتم تناول مباحث هذا الفصل في النقاط التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات؛
- المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد الإطار المنهجي من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، كونه يحدد الأسس التي تنطلق منها عملية البحث، ويساهم في تنظيم الإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويشمل هذا الإطار تحديد نوع المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفي هذا السياق، يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال توضيح مختلف الجوانب المنهجية التي تم اعتمادها، وذلك بهدف ضمان الدقة والموضوعية في معالجة الإشكالية المطروحة والوصول إلى نتائج علمية موثوقة وقابلة للتعميم، والتي من خلالها سيتم الحكم على مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS _ تبسة_، وذلك سيتم توضيحه فيما يلي:

- **المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة SOMIPHOS -تبسة- ؛**
- **المطلب الثاني: إجراءات الدراسة؛**
- **المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة.**

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-

تعد SOMIPHOS من المؤسسات الاقتصادية المهمة في قطاع استغلال وتحويل الفوسفات في الجزائر، حيث تمتلك عدة فروع عبر ولايات مختلفة بهدف ضمان استمرارية الإنتاج وتطوير نشاطها الصناعي ويؤدي فرع المؤسسة على مستوى الولاية دورا أساسيا في تنفيذ سياسات المؤسسة من خلال المساهمة في عمليات الإنتاج أو المعالجة أو الدعم التقني والإداري بما ينسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وسيتم تفصيل ذلك من خلال ما يلي:¹

أولاً: نشأة وموقع مؤسسة SOMIPHOS -تبسة-

1- نشأة مؤسسة SOMIPHOS -تبسة-

بدأت نشأة مؤسسة SOMIPHOS مع انطلاق صناعة الفوسفات في الجزائر، حيث كان التركيز في البداية على استغلال منجم الكويف بتبسة، ومع نزوب احتياطاته انتقل النشاط الأساسي إلى منجم جبل العنق بمدينة بئر العاتر، حيث مرت المؤسسة بعدة محطات تنظيمية؛ حيث كانت تديرها شركات أجنبية ووطنية مختلفة وصولاً إلى اندماجها تحت لواء شركة سوناريم SONAREEM، ومن ثم ظهرت شركة "فيرفوس" (FERPHOS) ككيان أكبر يضم عدة فروع.

¹- معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

لاحقا، وفي إطار إعادة الهيكلة، انقسمت المهام فاستقلت SOMIPHOS كشركة متخصصة في استخراج وتحويل الفوسفات الخام لتصبح هي المحرك الأساسي (العمود الفقري) للإنتاج، بينما كلفت شركات أخرى بمهام صناعة الأسمدة، وانتهى بها المطاف كشركة محورية تابعة مباشرة لمجمع منال بعد حل مجمع فيرفوس.

ثانيا: نشاط و أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

1 - نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بإنتاج وتصدير مادة الفوسفات، حيث تتشكل أكبر طبقة لمعدن الفوسفات في الجزائر منذ الستينات بمنطقة جبل العنق التي تقع ببلدية العاتر - ولاية تبسة - الواقعة جنوب شرق الجزائر، يقدر احتياطاتها بقيمة 2 مليار طن، تتم عملية معالجة الفوسفات بطريقتين: معبر رطب للغسل؛ معبر جاف لإزالة الغبار.

أما عن تشكيلة المادة المصنعة فهي على أربعة أنواع:

(BPL % 65-%63). (BPL %61 - %66). (BPL %72-%69). (BPL %77 %71).

يقدر الإنتاج الحالي بقيمة 1 مليون طن لكل الأنواع وهو موجه للتصدير بشكل رئيسي، وتعتمد شركة مناجم الفوسفات على هذه المادة الخاصة في مستقبلها، لأن مجمل نشاطها يدور حول إنتاج هذه المادة إذ يقدر عائدها بحوالي 51% من مجمل عائداتها بقيمة المنتجات.

عند إنتاج الأنواع الأربعة من الفوسفات ينتج غبار يسمى فوسفات DO 20 وهو عبارة عن فضلات العملية الإنتاجية، ويتميز فوسفات جبل العنق بكثرة المسامات وذوبانه في الأحماض العضوية الضعيفة، ويستخدم DO 20 كمخصب ومعدل للأراضي المالحة الحامضة والرملية كما يستخدم كمخصب لكل الأراضي والمزروعات ويستعمل كعنصر هام مع خليط الفوسفات والمادة العضوية.

وبخصوص الجهود الحالية للاستخراج وتحويل الفوسفات وتماشيا مع التطورات والوضع الحالي في جميع المجالات سواء كانت اقتصادية أو مالية أو تكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات تعمل شركة مناجم الفوسفات على مواجهة هذه العقبة لتضمن مكانتها في السوق وتكسب زبائن جدد وفق مخطط استراتيجي منذ نشأتها، وذلك بالبحث على شركات وعقود إستراتيجية.

2 - أهداف شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تسعى الشركة بصفة عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- البحث وتطوير الإنتاج والتصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية؛
- العمل على رفع إمكانيات الشركة حتى تتمكن من تنمية واستغلال احتياطي الفوسفات؛

- تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي والبيع من خلال متابعة توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون؛
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال متابعة تطور رغباتهم؛
- الاستمرارية في العمل من أجل تحقيق الأرباح؛
- تطوير الاستثمارات و الاستعمال الأمثل للطاقة الإنتاجية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "SOMIPHOS" و تحليل أهم وظائف

تعتمد مؤسسة SOMIPHOS في تسيير نشاطاتها الإنتاجية والتجارية على هيكل تنظيمي¹ متكامل، يعكس استراتيجيتها في توزيع المسؤوليات وضمان انسيابية العمل يبرز هذا الهيكل من خلال تقسيمات إدارية وتقنية دقيقة، تعمل تحت إشراف رؤساء مسؤولين عن تنسيق المهام وتحويل الأهداف النظرية إلى نتائج ملموسة ويسعى هذا التنظيم إلى تعزيز الرقابة وضمان الاستغلال الأمثل للوسائل البشرية والمادية المتاحة لتحقيق استدامة المؤسسة وتطورها.

تحليل أهم الوظائف لـ "SOMIPHOS"

1- قمة الهرم الإداري

- **المدير العام:** هو المسؤول الأول على رأس الهرم، وتتبعه مباشرة جميع المديريات والوحدات.
- **الأمانة العامة:** تعمل كمكتب دعم مباشر للمدير العام لتنظيم المواعيد والوثائق.
- **المساعدون المتخصصون:** هناك مجموعة من المساعدين الذين يقدمون استشارات مباشرة للمدير العام في مجالات حساسة:

✓ مساعد أمن وحساب.

✓ مساعد التدقيق (Audit).

✓ المساعد التقني.

✓ مساعد الاتصال.

2. المديريات الرئيسية

ينقسم الهيكل إلى أربع مديريات كبرى، كل منها تشرف على جوانب معينة:

- **مديرية المالية والمحاسبة:** مسؤولة عن الجانب المالي وتضم (دائرة المحاسبة، ودائرة المالية).
- **مديرية التسويق:** مسؤولة عن المبيعات والعلاقات التجارية وتضم (وحدة IPA، ووحدة مشتريات التجهيزات).

¹ - الملحق رقم (01).

- **مديرية الموارد البشرية:** مسؤولة عن تسيير العمال والتوظيف، وتتبعها "دائرة الموارد البشرية" و"مصلحة المستخدمين".
- **مديرية المركب المنجمي (جبل العنق):** وهي المديرية العملياتية المسؤولة عن النشاط المنجمي الميداني تتبعها أيضا مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية.
- 3. **المصالح والدوائر الإدارية (القاعدة الإدارية)**
يظهر في النصف السفلي من الهيكل (خاصة في الصورة الثانية) تفصيل للمهام الإدارية واللوجستية. مدير الإدارة العامة يشرف على قطاع واسع من الخدمات اللوجستية، ويندرج تحته:
 - **دائرة التكوين:** لتدريب وتطوير مهارات العمال.
 - **دائرة الشؤون القانونية:** لمعالجة القضايا والاتفاقيات.
 - **مصلحة العلاقات الخارجية:** للتنسيق مع الهيئات خارج المؤسسة.
- ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** وهي المصلحة الحيوية لتشغيل المؤسسة يوميا، ويترأسها رئيس مصلحة الوسائل العامة، وتتكون من ثلاثة أقسام أساسية:
 - **قسم مستودع السيارات:** المسؤول عن الحظيرة، النقل، وصيانة المركبات.
 - **قسم الشراء:** المسؤول عن توفير احتياجات المؤسسة من السلع والخدمات.
 - **قسم المخزن:** المسؤول عن التخزين، الجرد، وتدقيق السلع داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

تعد الدراسة الميدانية أحد الأركان الأساسية في البحث العلمي، إذ تمكن الباحث من جمع بيانات واقعية ومباشرة من مصادرها الأصلية، مما يساهم في فهم الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها بدقة وموضوعية. وفي هذا الإطار، تم تصميم إجراءات الدراسة الميدانية بعناية لتناسب مع أهداف البحث وأسئلته، مع مراعاة اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحديد العينة المستهدفة بدقة، كما تم الحرص على تنظيم عملية جمع البيانات وفق خطوات منهجية تضمن الموثوقية والصدق في النتائج، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويعزز من مصداقيتها العلمية.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في المديرية العامة SOMIPHOS -تبسة- لسنة 2026 حيث يقدر عدد العمال ب(113) عامل، موزعة كما يلي:¹

¹- معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة SOMIPHOS -المديرية العامة تبسة.

الجدول رقم(03): عدد العمال في مؤسسة SOMIPHOS – تبسة –

عدد العمال		
75	ذكور	حسب الجنس
38	اناث	
26	إطار سامي	حسب المركز الوظيفي
26	إطار	
55	عون تحكم	
06	عون تنفيذ	
113	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

يوضح الجدول أعلاه عدد العمال في مؤسسة SOMIPHOS –تبسة– المتمثل في 113، موزعة كما يلي: تمثل عدد الإطارات في المؤسسة 26 إطار، أما الإطارات السامية عددهم 26، أما العمال المنفذين في المؤسسة يقدر عددهم بـ 06 عمال، ونلاحظ كذلك أن عدد العمال الذين يمثلون أعوان التحكم يتمثل بـ 55 عامل، لينقسم مجموع العمال بالمديرية العامة بتبسة لمؤسسة SOMIPHOS على 75 ذكر و 38 أنثى.

ثانيا: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة التطبيقية في الموظفين العاملين بالمديرية العامة بتبسة في مؤسسة SOMIPHOS، من مختلف الوظائف الادارية حيث يبلغ عدد العينة 39 فردا، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية وهي الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المستجوبين.

وقد شكلت عينة الدراسة نسبة 34.51% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	45	100
التي لم يتم استرجاعها	6	13.33
الغير صالحة للتحليل	0	0
الصالحة للتحليل	39	86.66

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم أعلاه أنه تم توزيع 45 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع وتحليل 39 استمارة بنسبة 86.66% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثالثاً: منهج الدراسة

يمثل اختيار المنهج العلمي خطوة جوهرية في بناء البحث، إذ يحدد الإطار الذي من خلاله تجمع البيانات وتحلل للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، وبما أن طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة تتطلب فهماً عميقاً وتحليلاً منهجياً، فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وقدرته على تحقيق أهداف الدراسة، ويعتمد هذا المنهج على طرق وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيان، مما يمكن من دراسة الظاهرة بموضوعية واستنباط النتائج بناء على بيانات ميدانية دقيقة.

رابعاً: نموذج الدراسة

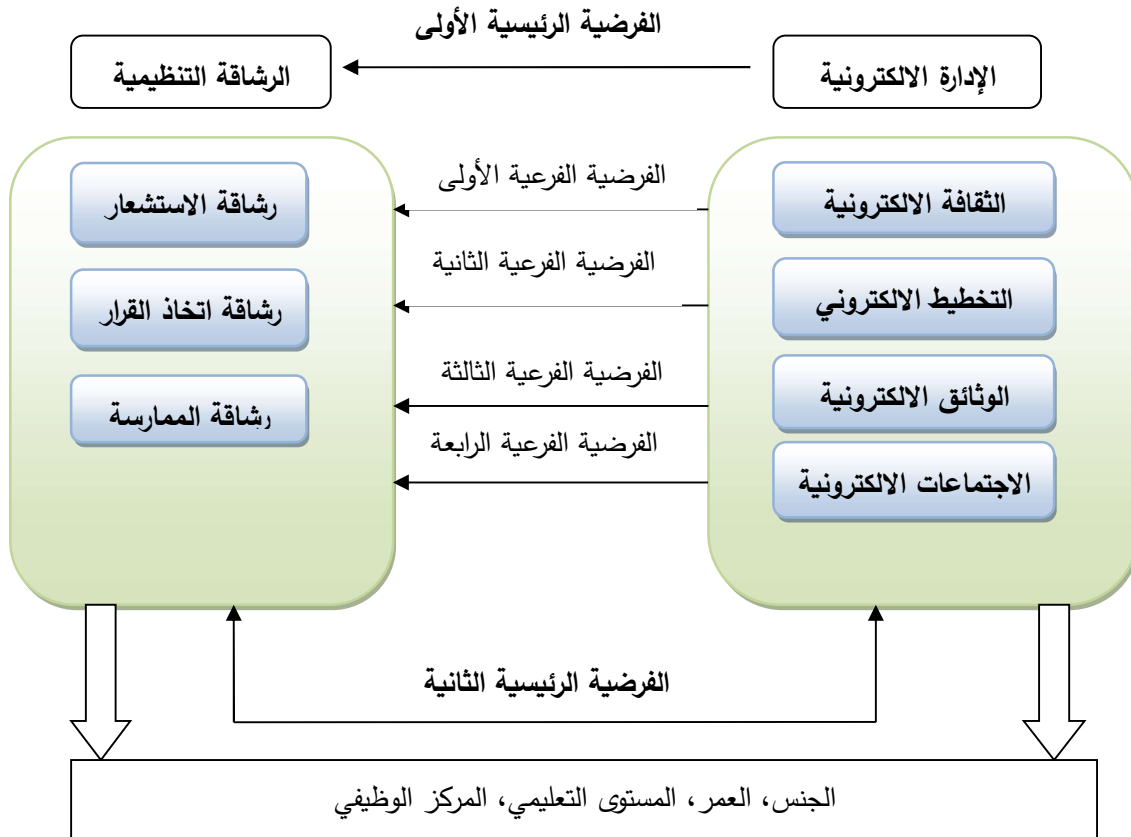
تتناول الدراسة البحث في مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية (الثقافة الالكترونية، التخطيط الالكتروني، الوثائق الالكترونية، الاجتماعات الالكترونية).

المتغير التابع: الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة).

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة.

وبالتالي شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (الإدارة الالكترونية) تم الاعتماد في قياسه على أبعاد الإدارة الالكترونية والمتمثلة في (الثقافة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية، الاجتماعات الالكترونية) وشمل أيضا متغير تابع (الرقابة التنظيمية) الذي شمل المؤشرات التالية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، كما تم الاعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك من خلال الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- والتي ساعدت على

توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2_ الاستبيان (أداة الدراسة): أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بيانات هو ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الإسقاطية أو تحليل المضمون أو أسالي بقياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة.

1-2- إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وتعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استناداً إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، وذلك بناء على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
 - إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
 - عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛
 - ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة.
- حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

¹ - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 31 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات
الإدارة الالكترونية	الثقافة الالكترونية	04
	التخطيط الالكتروني	04
	الوثائق الالكترونية	04
	الاجتماعات الالكترونية	04
الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	05
	رشاقة اتخاذ القرار	05
	رشاقة الممارسة	05
إجمالي الفقرات		31

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت (**Likert Scale**) الخماسي والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي.

الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

2-2- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه فعلياً، أي أن تكون نتائجها معبرة بدقة عن الظاهرة أو المفهوم الذي تستهدف دراسته، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، ويعد الصدق من أهم معايير الحكم على جودة الأداة وعلى قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، إذ أن الأداة غير الصادقة لا يمكن الوثوق بنتائجها حتى وإن كانت ثابتة.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير¹، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة وذلك رفقة الأستاذة المشرفة للحصول على النسخة النهائية للاستبيان².

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال حساب معامل "بيرسون"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:³

الجدول رقم (07): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الصدق بيرسون (%)
العبارات من 01 إلى 04	الإدارة الالكترونية	0.923
العبارات من 05 إلى 08		0.934
العبارات من 09 إلى 12		0.852
العبارات من 13 إلى 16		0.821
العبارات من 17 إلى 21	الرقابة التنظيمية	0.940
العبارات من 22 إلى 25		0.894
العبارات من 26 إلى 31		0.841

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تحليل SPSS

أظهرت نتائج تحليل معامل الصدق (بيرسون) لجميع عبارات الدراسة أن العبارات المرتبطة بمتغيري الإدارة الالكترونية والرقابة التنظيمية تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، حيث تراوحت القيم ما بين 0.821 و0.940، مما يدل على ارتباط قوي بين العبارات والمتغيرات التي تقيسها. فقد سجلت أبعاد الإدارة الالكترونية (الثقافة الالكترونية، التخطيط الالكتروني، الوثائق الالكترونية، الاجتماعات الالكترونية) معاملات

¹ - الملحق رقم (02)

² - الملحق رقم (03)

³ - الملحق رقم (04)

صدق تراوحت بين 0.821 و0.934، أما بالنسبة لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة)، فقد تراوحت معاملات الصدق بين 0.841 و0.940.

3-3- ثبات أداة الدراسة

تم تحليل عدد من استمارات الاستبيان وعددها 39 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة²، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العبارة 01 الى 16	الإدارة الالكترونية	0.937
العبارة 17 الى 31	الرقابة التنظيمية	0.930
العبارة 01 الى 31	الاستبيان ككل	0.964

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عال جداً من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة الثبات لبعد الإدارة الالكترونية (0,937)، وهي قيمة تشير إلى مستوى ممتاز من الثبات وتعكس تجانساً قوياً بين عبارات هذا البعد كما سجل بعد الرقابة التنظيمية قيمة عالية (0,930) مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً جداً وموثوقية عالية في قياس هذا المتغير أما الاستبيان ككل، والمكون من 31 عبارة فقد حقق قيمة ثبات كلية بلغت (0.964) وهي قيمة عالية مما يدل على أن الأداة موثوقة بدرجة عالية ويمكن الاعتماد عليها في قياس المتغيرات قيد الدراسة بدقة وفاعلية.

ثانياً: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 45 استمارة لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على 39 استمارة فقط، أما الباقي فمنها ما لم تسترجع أو غير صالحة للتحليل.

ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي

¹ - ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العتيبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

² - الملحق رقم (05).

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، حيث تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical) Package for the Social Sciences بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
 - **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01-05 درجات) تبعاً للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
 - **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
 - **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
 - **معامل الارتباط بيرسون:** استخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمته محصورة بين ± 1 .
 - **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)** لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.
 - **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (R^2 ، r).
 - **جدول تحليل التباين (ANOVA)** يضمن قيم (F، Sig)، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.
- وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة وهي:

• **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد (R^2) ويقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمته تتراوح بين [0، -1] ومعامل الانحدار (التأثير) (B) وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة

• **اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:** وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

• **اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين:** للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

• **تم اختيار مستوى الدلالة (0.05)** لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (Spss)، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (0.05).

• **قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات التأثير:** نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (Sig) المصاحبة لقيمة اختبار (F) (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج (Spss) مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.05) فإذا كانت (Sig) للاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائية، أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه المحاور الثلاث للاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم تحليل استمارة البحث من خلال:

- **المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإدارة الالكترونية؛**
- **المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرشاقة التنظيمية.**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.¹

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	25	64.1
أنثى	14	35.9
المجموع	39	100

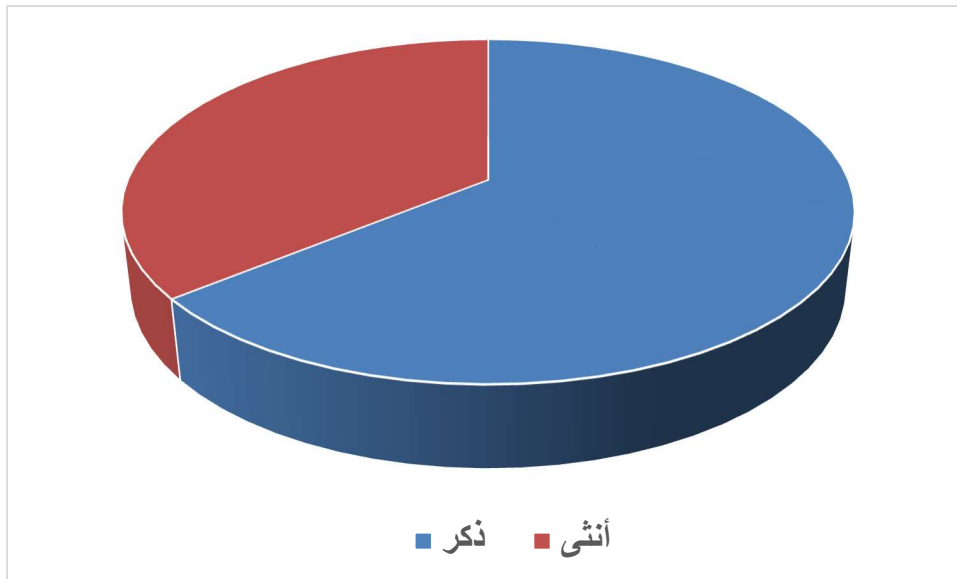
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق، يلاحظ وجود تفاوت واضح في توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 64.1% مقابل 35.9% للإناث ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة نشاط مؤسسة **SOMIPHOS** المختصة في استخراج ومعالجة الفوسفات؛ حيث يطغى على وظائفها الطابع المنجمي والميداني الذي يتطلب مجهوداً بدنياً شاقاً وظروف عمل في مواقع الاستخراج، وهي مهام يشغلها العنصر الرجالي بنسبة أكبر، بينما ينحصر تواجد العنصر النسائي غالباً في الوظائف الإدارية والتقنية المكتبية، وهو ما يبرر عدم التقارب في النسب بين الجنسين داخل المؤسسة.

كما قد يعكس هذا التوزيع وعي المؤسسة بأهمية سياسة التنوع، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين.

¹- الملحق رقم (06).

الشكل رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة- غير متوازنة حيث يسجل تفوق واضح لعدد الذكور مقارنة بعدد الإناث بالنسبة لموظفي عينة الدراسة.

ثانياً: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

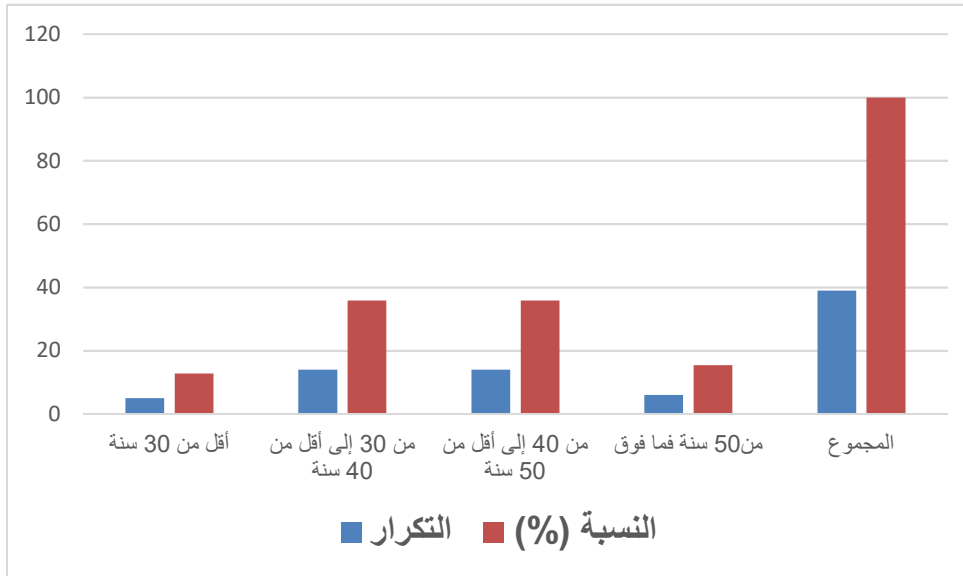
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	5	12.8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	35.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	35.9
من 50 سنة فما فوق	6	15.4
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأقل كانت تخص الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" حيث قدرت بنسبة ضعيفة 12.8%، أما الفئتين "من 30 إلى أقل من 40 سنة" و"من 40 إلى أقل من 50 سنة" تمثلان نسباً متساوية قدرت بـ 35.9%، أما الفئة "من 50 سنة فما فوق" قدرت بـ 15.4% بالتالي فأغلب

الموظفين في المؤسسة تتراوح أعمارهم "من 30 إلى 50 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الموظفين في مرحلة النضج المهني. ويمكن أن يعكس هذا التوزيع العمري استقرار نسبي في الهيكل الوظيفي داخل المؤسسة، أين تتركز القوة العاملة في الفئة الأكثر إنتاجية من حيث الكفاءة والخبرة مع الافتقار النسبي للفئة الشبابية، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- تتراوح أعمارهم بين "من 30 الى 50 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على الطاقات والكفاءات التي لديهم خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

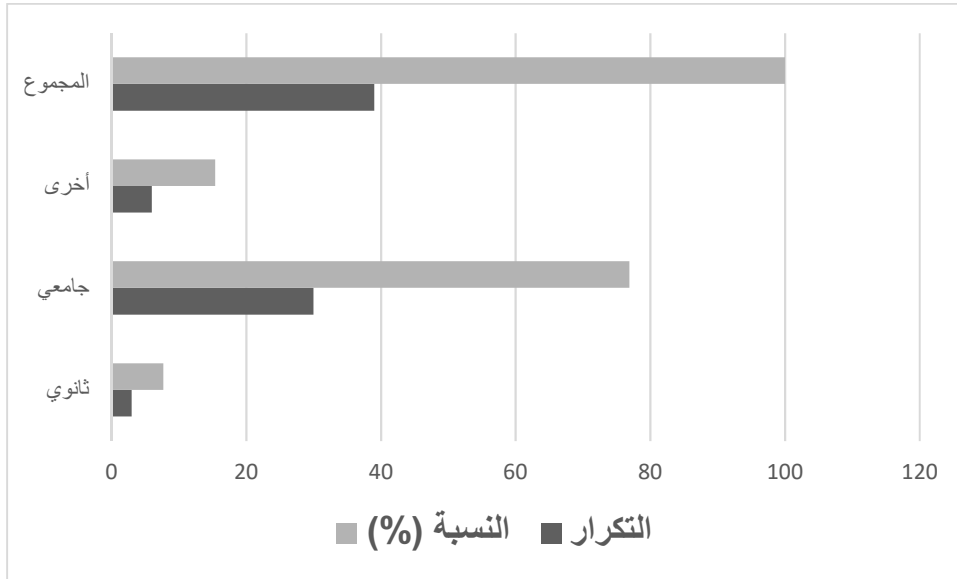
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	3	7.7
جامعي	30	76.9
أخرى	6	15.4
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى "جامعي" هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 76.9% وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين في المؤسسة لديهم مؤهلات جامعية، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى "ثانوي" بـ 7.7%، بينما تمثل الفئة "أخرى" نسبة بسيطة تقدر بـ 15.4% فقط، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف الشؤون الإدارية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- هو مستوى جامعي، وعليه يمكن القول أن مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- تستهدف بصورة أولية في عملية استقطابها للموظفين المستوى الجامعي، وهو ما يعكس حرصها على رفع مستوى الأداء والجودة في تقديم الخدمات.

رابعاً: متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المركز الوظيفي:

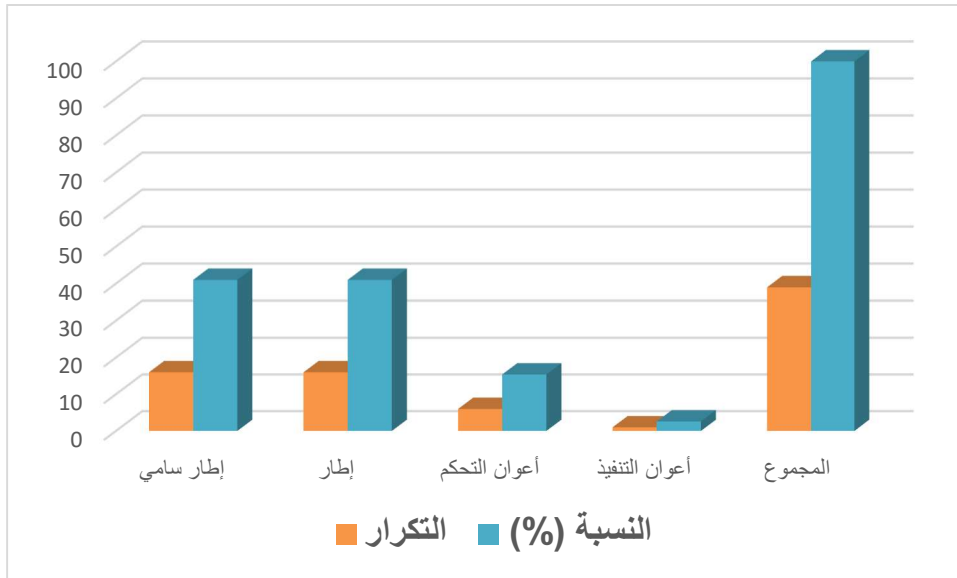
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
إطار سامي	16	41
إطار	16	41
أعوان التحكم	6	15.4
أعوان التنفيذ	1	2.6
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المركز الوظيفي المكرر بنسبة 41% هما الفئتين " إطار و إطار سامي"، لتليها الفئة "أعوان التحكم" بنسبة 15.4% لتحل في المرتبة الثانية، ثم تأتي الفئة "أعوان التنفيذ" في المرتبة الثالثة بنسبة 2.6%، وهو ما يفسر وجود كفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تسيير وتطوير المؤسسة. ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن مؤسسة SOMIPHOS-تبسة- تعتمد على الكفاءات الإدارية والمهنية في تسيير مهامها، مع وجود توازن نسبي بين الوظائف الإدارية والتنفيذية، كما أن تنوع الفئات الوظيفية يشير إلى هيكل تنظيمي متكامل يغطي مختلف مستويات العمل في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإدارة الالكترونية

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان¹، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج SPSS.

أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقافة الالكترونية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الثقافة الالكترونية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

¹- الملحق رقم (07).

الجدول رقم (13): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقافة الإلكترونية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع جدا	0,656	4,205	تدرك الإدارة العليا أهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية كضرورة للتطوير.	01
3	مرتفع	0,706	3,974	يملك الموظفون المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة البرمجية الحديثة.	02
2	مرتفع	0,760	4,000	تشجع المؤسسة على الابتكار واستخدام الوسائل التقنية في أداء المهام اليومية	03
4	مرتفع	0,753	3,897	توجد برامج تدريبية لرفع الوعي الإلكتروني لدى الموظفين	04
-	مرتفع	0,608	4,019	بعد الثقافة الإلكترونية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد الثقافة الإلكترونية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 4.019 وانحراف معياري 0.608، مما يظهر الوعي العالي لدى أفراد مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- بأهمية الرقمنة في تطوير العمل الإداري. تم قياس هذا المتغير من خلال أربع (04) عبارات جاء تحليلها كالتالي:

• **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.205 بانحراف معياري 0.656 باتجاه مرتفع جداً، وهذا يدل على أن الإدارة العليا في مؤسسة **SOMIPHOS** تدرك تماماً أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو ضرورة حتمية للتطوير والتحسين المستمر.

• **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.974 بانحراف معياري 0.706 باتجاه مرتفع، وهو ما يشير إلى أن الموظفين يمتلكون المهارات التقنية الكافية واللازمة للتعامل مع الأنظمة البرمجية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة.

• **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.000 بانحراف معياري 0.76 باتجاه مرتفع، وهذا يعكس دور المؤسسة في تشجيع الابتكار واستخدام الوسائل التقنية في أداء المهام اليومية، مما يساهم في تبسيط الإجراءات.

• **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.897 بانحراف معياري 0.753 باتجاه مرتفع، مما يؤكد وجود برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى الوعي الإلكتروني لدى الموظفين، لضمان مواكبة التطورات الرقمية داخل المؤسسة.

ثانياً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التخطيط الإلكتروني

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول بعد التخطيط، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم(14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التخطيط الإلكتروني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة للتحويل الرقمي.	3,897	0,718	مرتفع	2
02	يتم تحديد الاحتياجات التقنية (أجهزة، برامج) بدقة قبل البدء في التنفيذ.	4,025	0,742	مرتفع	1
03	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة ومعلنة تنظم سير العمل الإلكتروني داخل المؤسسة.	3,871	0,656	مرتفع	3
04	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في التنبؤ بالآزمات ووضع الخطط البديلة.	3,743	0,715	مرتفع	4
	بعد التخطيط الإلكتروني	3,884	0,619	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد التخطيط الإلكتروني ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.884 وانحراف معياري 0.619، مما يدل على اهتمام مؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة- بالتخطيط الإستباقي كركيزة أساسية لدعم رشاقتها التنظيمية، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربع (04) عبارات جاء تحليلها كالتالي:

• **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.897 بانحراف معياري 0.718 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة- تمتلك خطة إستراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، مما يساعدها في تحديد رؤيتها المستقبلية بدقة.

• **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.025 بانحراف معياري 0.742 باتجاه مرتفع، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تحدد احتياجاتها التقنية (أجهزة وبرامج) بدقة عالية قبل التنفيذ، مما يقلل من الفجوات التقنية أثناء العمل.

• **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.871 بانحراف معياري 0.656 باتجاه مرتفع، وهذا يعكس وجود سياسات وإجراءات مكتوبة ومعلنة تنظم سير العمل الإلكتروني داخل المؤسسة، مما يضمن انسيابية وسرعة في أداء المهام.

• **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.743 بانحراف معياري 0.715 باتجاه

مرتفع، وهذا يدل على اعتماد مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- على الأنظمة الإلكترونية في التنبؤ بالأزمات ووضع الخطط البديلة، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة.

ثالثا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الوثائق الإلكترونية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول بعد الوثائق الإلكترونية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الوثائق الإلكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يتم أرشفة كافة المعاملات والوثائق إلكترونيا بسهولة الرجوع إليها.	3,923	0,870	مرتفع	1
02	تتوفر منظومة أمنية قوية لحماية الوثائق الإلكترونية من الاختراق أو الضياع.	3,923	0,702	مرتفع	1
03	يتم تداول المراسلات بين الأقسام بشكل إلكتروني بالكامل (دون ورق).	3,282	1,050	متوسط	2
04	يحدد نظام الوثائق الإلكتروني مستويات وصلاحيات واضحة للموظفين للوصول إلى المعلومات حسب التخصص.	3,923	0,807	مرتفع	1
-	بعد الوثائق الإلكترونية	3,762	0,643	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد الوثائق الإلكترونية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.762 وانحراف معياري 0.643، مما يعكس اعتماد مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- على نظم الأرشفة والتوثيق الرقمي لتعزيز كفاءتها الإدارية ورشاقتها التنظيمية، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربع (04) عبارات جاء تحليلها كالتالي:

• **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.923 بانحراف معياري 0.87 باتجاه مرتفع،

وهذا يدل على أن مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- تقوم بأرشفة كافة معاملاتها ووثائقها إلكترونيا، مما يضمن سهولة وسرعة الرجوع إليها عند الحاجة.

• **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.923 بانحراف معياري 0.702 باتجاه مرتفع،

وهو ما يشير إلى توفر منظومة أمنية قوية لدى المؤسسة لحماية الوثائق الإلكترونية من الاختراق أو الضياع، مما يعزز موثوقية النظام المعلوماتي.

• **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.282 بانحراف معياري 1.05 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن تداول المراسلات بين الأقسام بشكل إلكتروني بالكامل لا يزال في مرحلة التطور، ويحتاج إلى تعزيز أكبر.

• **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.923 بانحراف معياري 0.807 باتجاه مرتفع، مما يؤكد أن نظام الوثائق الإلكترونية في المؤسسة يحدد مستويات وصلاحيات واضحة للموظفين للوصول إلى المعلومات حسب التخصص، وهو ما يساهم في تنظيم تدفق المعلومات وحمايتها.

رابعاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاجتماعات الإلكترونية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الاجتماعات الإلكترونية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاجتماعات الإلكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تتوفر في المؤسسة منصات وتقنيات متطورة لعقد الاجتماعات المرئية.	4,000	0,648	مرتفع	2
02	تساهم الاجتماعات الإلكترونية في توفير الوقت والجهد مقارنة بالتقليدية.	4,025	0,584	مرتفع	1
03	يتم توثيق محاضر الاجتماعات الإلكترونية واعتمادها رقمياً بشكل رسمي.	3,897	0,640	مرتفع	3
04	تتسم الاجتماعات الإلكترونية بالفعالية في اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ.	4,025	0,627	مرتفع	1
	بعد الاجتماعات الإلكترونية	3,987	0,516	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد الاجتماعات الإلكترونية ذو اتجاه مرتفع جداً؛ بمتوسط حسابي قدره 3.987 وانحراف معياري 0.516، مما يؤكد اعتماد مؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة-على أدوات التواصل الحديثة لتعزيز سرعة اتخاذ القرار وتحقيق الرقابة التنظيمية. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربع (04) عبارات جاء تحليلها كالتالي:

• **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.000 بانحراف معياري 0.648 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على توفر منصات وتقنيات متطورة لدى مؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة-لعقد الاجتماعات المرئية، مما يسهل التواصل عن بعد بين مختلف الوحدات الإدارية.

- **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.025 بانحراف معياري 0.584 باتجاه مرتفع، وهو ما يشير إلى أن الاجتماعات الإلكترونية تساهم بفعالية في توفير الوقت والجهد مقارنة بالاجتماعات التقليدية، مما ينعكس إيجاباً على سرعة أداء المهام.
- **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.897 بانحراف معياري 0.64 باتجاه مرتفع، وهذا يعكس حرص المؤسسة على توثيق محاضر الاجتماعات الإلكترونية واعتمادها رقمياً بشكل رسمي، مما يضمن قانونية وشفافية القرارات المتخذة.
- **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.025 بانحراف معياري 0.627 باتجاه مرتفع، مما يوضح أن الاجتماعات الإلكترونية في مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- ليست مجرد وسيلة تواصل، بل هي أداة فعالة لاتخاذ القرارات بسرعة ومتابعة تنفيذها فوراً.

الجدول رقم (17): ترتيب أبعاد محور الإدارة الإلكترونية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
01	مرتفع	0.608	4.019	الثقافة الإلكترونية	01
03	مرتفع	0.619	3.884	التخطيط الإلكتروني	02
04	مرتفع	0.643	3.762	الوثائق الإلكترونية	03
02	مرتفع	0.516	3.987	الاجتماعات الإلكترونية	04
-	مرتفع	0.527	3.913	متغير الإدارة الإلكترونية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية في مؤسسة **SOMIPHOS** - تبسة- محل الدراسة يتضح أن مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة جاء بدرجة موافقة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3,913 وانحراف معياري قدره 0.527 جاء بدرجة مرتفعة، وقد كانت الثقافة الإلكترونية أهم بعد بالنسبة لمتغير الإدارة الإلكترونية وهذا لأنها تشكل الأساس الذي يبنى عليه جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات وخطط قابلة للتنفيذ، كما أنها تضمن قدرة مشاركة المعلومات بين أنظمة المؤسسة، وتسرع قدرة الشركة على المنافسة.

أما الاجتماعات الإلكترونية فجاءت في المرتبة الثانية، باعتباره يجسد مفهوم الإدارة الذكية للاجتماعات حيث تهدف إلى الانتقال من إدارة الحضور إلى إدارة النتائج، مما يعزز الموقف الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، كما يتحقق التوافق بين بعد الاجتماعات الإلكترونية والثقافة الإلكترونية من خلال تعزيز القيم المؤسسية المرنة مما يرفع من مستوى التأزر التنظيمي الرقمي.

وبالنسبة لبعد التخطيط الالكتروني الذي يمثل ركيزة إستراتيجية في الإدارة الالكترونية من خلال عمله كأداة لاستشراف المستقبل عبر تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالآزمات قبل وقوعها؛ مما يؤدي الى الاستخدام الأمثل للموارد وتوجيه الاستثمارات التقنية نحول الاحتياجات الفعلية والمدرسة بدقة.

كما يعتبر بعد الوثائق الالكترونية بعدا حاسما أيضا في الإدارة الالكترونية في مؤسسة **SOMIPHOS** - تبسة- لما له من دور فعال في تحقيق "الموثوقية" للبيانات لضمان صحة وسلامة المعلومات من التلاعب والضياع ، مما يؤدي الى ضمان استمرارية الأعمال تحت أي ظرف هذا ما جعل الثقافة كمحرك سلوكي مع التخطيط كإطار استراتيجي لتوجيه الاجتماعات الافتراضية نحو قرارات فعالة، لتتحول نتائجها الى وثائق رقمية محمية تضمن استدامة الأداء وتحقيق النضج المؤسسي الشامل.

وبالتالي تؤكد إجابات أفراد عينة الدراسة على أهمية وتأثير الإدارة الالكترونية باعتباره عنصرا حيويا في نجاح مؤسسة **SOMIPHOS** - المديرية العامة تبسة-، حيث تعزز الادارة الالكترونية الرقابة التنظيمية عن طريق أتمتة العمليات الصناعية وتسريع وتيرة اتخاذ القرار، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية ويضمن استدامة ميزتها التنافسية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرقابة التنظيمية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الرقابة التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

أولا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رقابة الاستشعار

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير رقابة الاستشعار، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رقابة الاستشعار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تمتلك المؤسسة أنظمة يقظة تنافسية تمكنها من التنبؤ بالتوجهات الاستراتيجية للمنافسين وتحليل تحركاتهم السوقية	4,128	0,656	مرتفع	01
02	تعتمد الادارة اليات استباقية لرصد التغيرات في تفضيلات الزبائن وتحويل تطلعاتهم الى فرص سوقية	3,948	0,646	مرتفع	04
03	تتابع المؤسسة باستمرار التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على السوق	4,000	0,606	مرتفع	03
04	ترصد المؤسسة آراء العميل في المنتجات بصفة مستمرة ومنظمة	4,076	0,623	مرتفع	02

05	تمتلك الإدارة قدرة عالية على المسح البيئي الشامل لتحديد الفرص الناشئة وتحييد المخاطر المحتملة	3,948	0,646	مرتفع	05
-	متغير رقابة الاستشعار	4,020	0,516	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير رقابة الاستشعار لدى مؤسسة **SOMIPHOS** ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي عام قدره 4.020 وانحراف معياري 0.516، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكرت الخماسي إلى المجال [3.40 - 4.19]. وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك قدرة عالية على قراءة البيئة المحيطة والتنبؤ بالتحويلات المستقبلية، مما يعزز من مرونتها التنافسية. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

• **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.128 بانحراف معياري قدره 0.656 وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على امتلاك مؤسسة **SOMIPHOS** لأنظمة يقظة تنافسية تمكنها من التنبؤ بالتوجهات الاستراتيجية للمنافسين وتحليل تحركاتهم السوقية بدقة.

• **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.076 بانحراف معياري قدره 0.623 وباتجاه مرتفع، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لرصد آراء العملاء في المنتجات بصفة مستمرة ومنظمة لتلبية تطلعاتهم.

• **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.000 بانحراف معياري قدره 0.606 وباتجاه مرتفع، وهو ما يؤكد متابعة المؤسسة المستمرة للتغيرات الاقتصادية الكلية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على توازنات السوق.

• **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.948 بانحراف معياري قدره 0.646 وباتجاه مرتفع، ويدل ذلك على اعتماد الإدارة لآليات استباقية لرصد التغيرات في تفضيلات لزبائن وتحويلها إلى فرص سوقية حقيقية.

• **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.948 بانحراف معياري قدره 0.646 وباتجاه مرتفع، وهذا يوضح امتلاك الإدارة القدرة العالية على المسح البيئي الشامل لتحديد الفرص الناشئة وتحييد المخاطر المحتملة قبل وقوعها.

ثانياً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رقابة اتخاذ القرار

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير رقابة اتخاذ القرار، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رقابة اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تبنى القرارات الإدارية على تحليل المعطيات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3,948	0,686	مرتفع	03
02	تتسم عملية اتخاذ القرار بدرجة من التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية	4,000	0,606	مرتفع	01
03	تعكس الممارسات الإدارية في المؤسسة قدرة على تفعيل القرارات المتخذة في آجال زمنية معينة	4,000	0,725	مرتفع	02
04	تستخدم المؤسسة أنظمة بيانات وأدوات رقمية سريعة في تحليل البيانات لدعم قراراتها	3,923	0,739	مرتفع	04
05	تعمل المؤسسة على إتاحة نظم معلومات تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري	3,923	0,702	مرتفع	05
	متغير رقابة اتخاذ القرار	3,959	0,575	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

تبين من الجدول أعلاه أن متغير رقابة اتخاذ القرار لدى مؤسسة **SOMIPHOS** ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي عام قدره 3.959 وانحراف معياري 0.575، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكرت الخماسي إلى المجال [3.40 - 4.19]. وهذا يعكس كفاءة العملية الإدارية في المؤسسة وقدرتها على صياغة قرارات مبنية على أسس موضوعية وتكاملية. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

• **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.000 بانحراف معياري قدره 0.606 وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن عملية اتخاذ القرار في مؤسسة **SOMIPHOS** تتسم بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يضمن شمولية القرار.

• **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.000 بانحراف معياري قدره 0.725 وباتجاه مرتفع، وهذا يشير إلى نجاح الممارسات الإدارية في المؤسسة في تفعيل القرارات المتخذة ووضعها حيز التنفيذ ضمن آجال زمنية معينة ومحددة.

• **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.948 بانحراف معياري قدره 0.686 وباتجاه مرتفع، وهو ما يؤكد أن القرارات الإدارية في المؤسسة لا تُتخذ عشوائياً، بل تُبنى على تحليل دقيق للمعطيات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

• **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.923 بانحراف معياري قدره 0.739 وباتجاه مرتفع، ويدل ذلك على توجه المؤسسة نحو الرقمنة من خلال استخدام أنظمة بيانات وأدوات رقمية سريعة في تحليل البيانات لدعم قراراتها.

• **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.923 بانحراف معياري قدره 0.702 وباتجاه مرتفع، وهذا يوضح سعي المؤسسة الدائم لتوفير نظم معلومات متطورة تساهم بشكل فعال في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري وتسهيل تدفق المعلومات.

ثالثاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رقابة الممارسة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الممارسة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رقابة الممارسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تعمل المؤسسة على إدخال أنظمة تكنولوجية حديثة لتحسين جودة العمل	3,820	0,683	مرتفع	05
02	تتبنى المؤسسة اليات تنفيذية مرنة تتيح مواءمة الممارسات الميدانية مع التغيرات البيئية المتسارعة لضمان استمرارية الكفاءة التشغيلية	3,846	0,670	مرتفع	04
03	تتمكن المؤسسة من تحويل القرارات الإدارية إلى إجراءات عملية بكفاءة	4,051	0,686	مرتفع	02
04	تظهر إدارة المؤسسة قابلية لإعادة تنظيم العمليات بما يتلاءم مع متطلبات التغيير	4,128	0,570	مرتفع	01
05	تحرص المؤسسة على تعبئة الموارد والإمكانات بما يدعم تحقيق أهدافها الإستراتيجية	3,923	0,664	مرتفع	03
	متغير رقابة الممارسة	3,953	0,493	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير رقابة الممارسة لدى مؤسسة SOMIPHOS ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي عام قدره 3.953 وانحراف معياري 0.493، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكرت الخماسي إلى المجال [3.40 - 4.19]. وهذا يعكس قدرة المؤسسة على ترجمة خططها وتوجهاتها إلى واقع عملي مرن وفعال. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

• **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.128 بانحراف معياري قدره 0.570 وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تظهر قابلية عالية لإعادة تنظيم العمليات بما يتلاءم مع متطلبات التغيير، مما يعزز من مرونتها التنظيمية.

• **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.051 بانحراف معياري قدره 0.686 وباتجاه مرتفع، وهذا يشير إلى تمكن مؤسسة **SOMIPHOS** من تحويل القرارات الإدارية إلى إجراءات عملية بكفاءة عالية، مما يقلل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

• **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.923 بانحراف معياري قدره 0.664 وباتجاه مرتفع، وهو ما يؤكد حرص المؤسسة على تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة بما يدعم تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية.

• **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.846 بانحراف معياري قدره 0.670 وباتجاه مرتفع، ويدل ذلك على تبني المؤسسة لآليات تنفيذية مرنة تتيح مواءمة الممارسات الميدانية مع التغيرات البيئية المتسارعة لضمان استمرارية الكفاءة التشغيلية.

• **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.820 بانحراف معياري قدره 0.683 وباتجاه مرتفع، وهذا يوضح سعي المؤسسة الدائم نحو إدخال أنظمة تكنولوجية حديثة تساهم في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الأداء العام.

رابعاً: ترتيب أبعاد محور الرقابة التنظيمية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد محور الرقابة التنظيمية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): ترتيب أبعاد محور الرقابة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	رقابة الاستشعار	4,020	0,516	مرتفع	01
02	رقابة اتخاذ القرار	3,959	0,575	مرتفع	02
03	رقابة الممارسة	3,953	0,493	مرتفع	03
-	متغير الرقابة التنظيمية	3,977	471,0	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، الذي يستعرض آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة في مؤسسة **SOMIPHOS**، يتضح أن مستوى الرقابة التنظيمية بالمؤسسة جاء

بدرجة موافقة مرتفعة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي عام قدره 3.977 وانحراف معياري قدره 0.471.

وقد جاء ترتيب الأبعاد المكونة لهذا المتغير حسب الأهمية كالتالي:

المرتبة الأولى (بعد رقابة الاستشعار): احتل بعد الاستشعار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.020 وانحراف معياري 0.516، وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يعكس الأهمية القصوى التي توليها مؤسسة SOMIPHOS لأنظمة اليقظة ورصد المتغيرات البيئية كقاعدة أساسية لبناء استراتيجياتها، حيث يمثل الاستشعار حجر الزاوية الذي يضمن التنبؤ بالفرص والتهديدات قبل وقوعها.

المرتبة الثانية (بعد رقابة اتخاذ القرار): جاء بعد اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.959 وانحراف معياري 0.575 وبدرجة موافقة مرتفعة. ويؤكد ذلك أن كفاءة المؤسسة في تحليل البيانات وسرعة تحويلها إلى قرارات إدارية متكاملة تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام وتعزيز القدرة على التكيف السريع مع التحولات المفاجئة.

المرتبة الثالثة (بعد رقابة الممارسة): حل بُعد الممارسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.953 وانحراف معياري 0.493 وبدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يشير إلى قدرة مؤسسة SOMIPHOS على ترجمة تلك القرارات إلى ممارسات ميدانية مرنة وعمليات تشغيلية قابلة للتعديل بما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية، مما يجعل حلقة الرقابة متصلة ومكتملة.

وبالتالي، تؤكد إجابات أفراد العينة على الأهمية الحيوية لتبني مفهوم الرقابة التنظيمية بمختلف أبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) باعتبارها عنصراً جوهرياً في نجاح مؤسسة SOMIPHOS، حيث يساعدها ذلك على التكيف المرن مع التغيرات البيئية المحيطة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والمستقبلية بكفاءة وفعالية عالية.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة الخاصة، للتعرف على مدى تبني مؤسسة **SOMIPHOS**-المديرية العامة تبسة- للإدارة الالكترونية، وما إذا كانت الإدارة الالكترونية بالمؤسسة له دور فعال في تعزيز الرقابة التنظيمية، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)؛**
- **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)؛**
- **المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية.**

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

سيتم عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى والتي تتعلق بدراسة مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS**- تبسة-، وذلك وفقا لأبعاد الإدارة الالكترونية المتمثلة في الثقافة، التخطيط، الوثائق، الاجتماعات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية، تم إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من مدى توافق البيانات مع افتراضات تحليل الانحدار، وبشكل خاص مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي. ويعد هذا الاختبار ضرورياً لأن أغلب الاختبارات الإحصائية المعلمية تفترض أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:¹

الجدول رقم (22): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الإستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول	الإدارة الالكترونية	0.199	0.105
المحور الثاني	الرقابة التنظيمية	0.160	0.113
الاستبيان ككل		0.183	0.152

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

¹- الملحق رقم (08).

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان وكذا بالنسبة للاستبيان ككل كان أكبر من (0.05)، أي أن ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (الثقافة الالكترونية، التخطيط الالكتروني، الوثائق الالكترونية، الاجتماعات الالكترونية) كأبعاد الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** – المديرية العامة تبسة- ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل الإدارة الالكترونية والمتغير التابع الرقابة التنظيمية، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (b)	معامل الانحدار (a)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الثقافة الالكترونية	الرقابة التنظيمية	1.412	0.638	0.823	0.678	8.817	77.736	0.000
التخطيط الالكتروني		1.549	0.625	0.822	0.676	8.788	77.233	0.000
الوثائق الالكترونية		1.860	0.563	0.768	0.590	7.303	53.333	0.000
الاجتماعات الالكترونية		1.316	0.668	0.731	0.534	6.510	42.386	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور للمتغيرات المستقلة الجزئية في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة **SOMIPHOS** – المديرية العامة تبسة- أنه:

¹ - الملحق رقم (09).

1- الفرضية الفرعية الأولى

• **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة

الالكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

• **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) () للثقافة

الالكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الثقافة الالكترونية وتحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الالكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.638) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.823)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرقابة التنظيمية تتحقق من خلال الثقافة الالكترونية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.678) مما يعني أن نسبة (67.8%) من التغيرات في تحقيق الرقابة التنظيمية ترجع للثقافة الالكترونية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الالكترونية على تحقيق

الرقابة التنظيمية مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين الثقافة الالكترونية وتحقيق الرقابة التنظيمية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.638x + 1.412$ ، حيث أن:

X : الثقافة الالكترونية؛

Y : الرقابة التنظيمية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الإدارة الالكترونية لها دور في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- من خلال عنصر الثقافة الالكترونية.

2- الفرضية الفرعية الثانية

• **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط

الالكتروني على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

• **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط

الالكتروني على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التخطيط الالكتروني وتحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة- محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك أثر للتخطيط الالكتروني على الرقابة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:
- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.822 بين متغير التخطيط الالكتروني وتحقيق الرقابة التنظيمية وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين.
 - كما بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة 0.676 وهذا يدل على أن متغير التخطيط الالكتروني يمكن أن يفسر ما قيمته 67.6% من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته 67.6% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في التخطيط الالكتروني، وأن الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.
 - أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 77.233 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية التخطيط الالكتروني في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة-.

وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الالكتروني على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين التخطيط الالكتروني والرقابة التنظيمية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.625x + 1.549$ ، حيث أن:

X : التخطيط الالكتروني؛

Y : الرقابة التنظيمية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الإدارة الالكترونية لها دور في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة **SOMIPHOS** تبسة من خلال بعد التخطيط الالكتروني.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوثائق الالكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوثائق الالكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الوثائق الالكترونية وتحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للوثائق الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.563) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.768)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات- معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرقابة التنظيمية تتحقق من خلال الوثائق الالكترونية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.590) مما يعني أن نسبة (59%) من التغيرات في تحقيق الرقابة التنظيمية ترجع للوثائق الالكترونية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوثائق الالكترونية وتحقيق الرقابة التنظيمية مؤسسة SOMIPHOS -المديرية العامة تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين الوثائق الالكترونية والرقابة التنظيمية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.563x + 1.860$ ، حيث أن:

X : الوثائق الالكترونية؛

Y : الرقابة التنظيمية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الإدارة الالكترونية لها دور في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة من خلال متغير الوثائق الالكترونية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة

• **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاجتماعات الالكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS -المديرية العامة تبسة-.

• **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاجتماعات الالكترونية على تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS -المديرية العامة تبسة-.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الاجتماعات الالكترونية وتحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للاجتماعات الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.668) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.731)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات- معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما

أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرقابة التنظيمية تتحقق من خلال الاجتماعات الالكترونية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.534) مما يعني أن نسبة (53.4%) من التغيرات في تحقيق الرقابة التنظيمية ترجع للاجتماعات الالكترونية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاجتماعات الالكترونية وتحقيق الرقابة التنظيمية مؤسسة SOMIPHOS -المديرية العامة تبسة-."

ويمكن كتابة العلاقة بين الاجتماعات الالكترونية والرقابة التنظيمية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.668x + 1.316$ ، حيث أن:

X : الاجتماعات الالكترونية؛

Y : الرقابة التنظيمية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الإدارة الالكترونية لها دور في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة من خلال متغير الاجتماعات الالكترونية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي¹:

¹- الملحق رقم (10).

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي ANOVA للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الجنس	مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	0,313	1	0,313	1,337	0,255
		داخل المجموعات	8,661	37	0,234		
		المجموع	8,974	38			
العمر	مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	1,234	3	0,411	1,859	0,155
		داخل المجموعات	7,741	35	0,221		
		المجموع	8,974	38			
المستوى التعليمي	مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	0,326	2	0,163	0,679	0,513
		داخل المجموعات	8,648	36	0,240		
		المجموع	8,974	38			
المركز الوظيفي	مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	1,829	3	0,610	2,986	0,044
		داخل المجموعات	7,145	35	0,204		
		المجموع	8,974	38			

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية على تحقيق الرشاقة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-، حيث تبين أنه:

1- الفرضية الفرعية الأولى

• **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

• **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس بمؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة-، وتبين هذه النتائج أن كلا من الذكور والإناث يشعرون أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الرقابة التنظيمية من خلال الاعتماد على أبعاد الإدارة الالكترونية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة-".

1- الفرضية الفرعية الثانية

• **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين

إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

• **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر في مؤسسة بمؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة-، حيث أن كل الفئات العمرية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الرقابة التنظيمية من خلال أبعاد الإدارة الالكترونية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة-".

2- الفرضية الفرعية الثالثة

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المستوى التعليمي بمؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة، حيث أن كل المستويات التعليمية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الرقابة التنظيمية من خلال أبعاد الإدارة الالكترونية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة".

3- الفرضية الفرعية الرابعة

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة **SOMIPHOS** -المديرية العامة تبسة-.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة فيها أقل من (0.05)، وعليه فإنه توجد اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمراكزهم الوظيفية حول مدى تحقيق الإدارة الإلكترونية لرقابة التنظيمية، وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة **SOMIPHOS** -تبسة".

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

سيتم عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية التي تتعلق بدراسة تأثير نكاه الأعمال في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة **SOMIPHOS**- تبسة، كما سيتم اختبار اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية للبيانات الشخصية الوظيفية لعينة الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الإدارة الالكترونية	الرقابة التنظيمية	0.863	0.796	0.891	0.794	11.949	142.769	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

• **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة.

• **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك لمساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة **SOMIPHOS**-تبسة- محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.796) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.891)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرقابة التنظيمية يتحقق من خلال الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.794) مما يعني أن نسبة (79.4%) من التغيرات في تحقيق الرقابة التنظيمية ترجع للإدارة الالكترونية والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية:

¹- الملحق رقم (11).

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة- "

ويمكن كتابة العلاقة بين الإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة- في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.796x + 0.863$ ، حيث أن:

X : الإدارة الالكترونية؛

Y : الرقابة التنظيمية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الإدارة الالكترونية لها تأثير في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة- .

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

• **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة- تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة-؛

• **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة- تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة-.

وانطلاقا من نتائج الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن كل من المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، تبين فيها مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى كل من هذه المتغيرات بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للإدارة الالكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة- تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة-".

أما بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي، تبين فيه مستوى الدلالة أقل من (0.005)، وهو ما يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية المتغيرات بمؤسسة SOMIPHOS -تبسة-، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للإدارة الالكترونية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسة SOMIPHOS-تبسة للخصائص الوظيفية (مركز الوظيفي) في مؤسسة SOMIPHOS -تبسة".

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة التطبيقية لموضوع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية من خلال إسقاط الإطار النظري على واقع مؤسسة SOMIPHOS - تبسة، وذلك بهدف اختبار الفرضيات والإجابة عن إشكالية الدراسة، قد تم عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي شمل تحديد مجتمع الدراسة وعينتها إضافة إلى توضيح أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

ثم تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مستوى عالياً من الاتساق الداخلي بلغ (0.96) للاستبيان ككل مما يدل على موثوقية الأداة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، كما تم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والتي أظهرت أن أغلب العاملين بالمؤسسة من الذكور نظراً لطبيعة النشاط المنجمي إضافة إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين تحمل مؤهلات جامعية، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على الكفاءات العلمية في تسيير أعمالها المختلفة.

وبالانتقال إلى تحليل نتائج الاستبيان، بينت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث أظهرت أبعادها المختلفة مثل الثقافة الإلكترونية والتخطيط الإلكتروني ونظم والوثائق الإلكترونية والاجتماعات مستويات إيجابية، مما يدل على إدراك الإدارة العليا لأهمية التحول الرقمي وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال وتحسين الأداء الإداري، كما أظهرت النتائج توفر مهارات تقنية لدى الموظفين ووجود توجه مؤسسي نحو تبني الأنظمة المعلوماتية الحديثة لتسهيل تدفق المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

أما فيما يتعلق بمتغير الرقابة التنظيمية، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الرقابة التنظيمية في مؤسسة SOMIPHOS جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.977)، حيث احتل بعد رقابة الاستشعار المرتبة الأولى يليه بعد رقابة اتخاذ القرار ثم بعد رقابة الممارسة، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة السريعة للمتطلبات التنظيمية المختلفة، كما أثبتت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسة، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) حوالي (0.794)، وهو ما يعني أن نسبة 79.4% من التغيرات في مستوى الرقابة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

وعليه يمكن القول إن اعتماد الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة SOMIPHOS يسهم بشكل واضح في تعزيز مرونة التنظيم، وتحسين سرعة الاستجابة للتغيرات، ودعم كفاءة اتخاذ القرار، مما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الرقابة التنظيمية ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات البيئة المعاصرة.

الخاتمة



الخاتمة

وختاماً لما سبق، تعتبر الإدارة الإلكترونية اليوم ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للتميز والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد حيث لم تعد مجرد وسيلة لأتمتة العمليات، بل أصبحت ركيزة أساسية لدعم الرقابة التنظيمية وتمكين المؤسسة من الاستجابة اللحظية للتحديات، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة (SOMIPHOS) تبسة، ومن خلال الدراسة التطبيقية والتحليل الإحصائي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

أولاً: النتائج النظرية

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- تعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً حتمياً للتطور التكنولوجي، وهي تمثل انتقالاً هيكلياً من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، ومن الإدارة الورقية البيروقراطية إلى الإدارة الإلكترونية المرنة؛
- لا تقتصر الإدارة الإلكترونية على مجرد استخدام الحاسوب، بل هي منهج متكامل يهدف إلى رفع الكفاءة، تقليل الهدر الزمني والمادي، وتعزيز دقة البيانات عبر الربط المتكامل بين الأقسام؛
- تعد الإدارة الإلكترونية تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري، حيث تهدف إلى تعويض المعاملات الورقية بنظم رقمية متكاملة ترفع الكفاءة وتدعم الشفافية داخل المؤسسات؛
- تعتبر الرقابة التنظيمية إستراتيجية حيوية تمكن المؤسسة من استشعار الفرص والتهديدات والاستجابة لها بمرونة وسرعة، مما يضمن لها البقاء والتميز في بيئة أعمال متغيرة؛
- توجد علاقة تكاملية بين الإدارة الإلكترونية والرقابة؛ فالنظم الإلكترونية هي التي توفر البيانات اللحظية اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة وسريعة؛
- تعد الرقابة التنظيمية محصلة لثلاثة أبعاد أساسية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة)، وتعمل الأنظمة الإلكترونية كداعم محوري لهذه الأبعاد عبر رقمنة قنوات الاتصال وتسهيل العمليات التفاعلية داخل المؤسسة؛
- تعتبر الرقابة التنظيمية محصلة لقدرة المؤسسة على الاستشعار (رصد الفرص والتهديدات) والاستجابة (اتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة) مما يضمن لها التفوق في بيئة العمل؛
- تتوقف فعالية الرقابة التنظيمية بشكل كبير على توفر بنية تحتية رقمية قوية؛ حيث أن التدفق اللحظي للمعلومات هو ما يغذي قدرة المؤسسة على المناورة والسرعة في الأداء؛
- يتطلب النجاح في تبني الإدارة الإلكترونية توافر أبعاد أساسية تشمل (الثقافة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية، والاجتماعات الإلكترونية).

ثانيا: النتائج التطبيقية

- تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:
- سجلت الإدارة الإلكترونية مستوى تطبيق مرتفع بمتوسط حسابي (3.913)، مما يعكس التزام المؤسسة بالتحول الرقمي وتحديث أساليب عملها؛
 - حقق بعد الثقافة الإلكترونية أعلى متوسط حسابي (4.019)، مما يبرز الوعي الكبير لدى الموظفين بضرورة الرقمنة في العمل الإداري؛
 - جاءت الاجتماعات الإلكترونية في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة جدا (3.987)، وهو ما يؤكد اعتماد المؤسسة على الوسائل التقنية لتسريع التواصل واتخاذ القرارات؛
 - أظهر التخطيط الإلكتروني مستوى مرتفعا بمتوسط (3.884)، مما يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة أهدافها المستقبلية باستخدام الأدوات الرقمية؛
 - اعتمدت المؤسسة نظام الوثائق الإلكترونية بدرجة مرتفعة (3.762)، مما ساهم في تحسين عمليات الأرشفة وتداول المعلومات وسهولة استرجاعها؛
 - بلغ مستوى الرقابة التنظيمية في المؤسسة درجة مرتفعة بمتوسط عام (3.977)، مما يدل على مرونتها العالية في مواجهة المتغيرات؛
 - برزت رقابة الاستشعار كأقوى أبعاد الرقابة بمتوسط (4.020)، مما يعكس كفاءة المؤسسة في رصد الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والداخلية؛
 - أظهرت رقابة اتخاذ القرار مستوى مرتفعا (3.959)، مما يؤكد قدرة القيادة على إصدار قرارات سريعة ومبنية على بيانات دقيقة لتفادي الأزمات؛
 - حققت رقابة الممارسة درجة موافقة مرتفعة (3.953)، مما يوضح قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطط بمرونة وتحويلها إلى إجراءات عملية فعالة؛
 - أثبتت الدراسة وجود أثر إحصائي قوي للإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية، حيث ساهمت التقنيات الرقمية في تفسير ما نسبته 79.4% من التغيرات الحاصلة في رقابة المؤسسة؛
 - أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة SOMIPHOS جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس الاهتمام المتزايد من طرف الإدارة العليا بتبني التقنيات الحديثة لتطوير الأداء الإداري؛
 - بينت الدراسة أن مستوى الرقابة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.977)، حيث تصدر بعد رقابة الاستشعار المرتبة الأولى، يليه بعد رقابة اتخاذ القرار ثم رقابة الممارسة؛

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسة؛
- بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة (0.794)، مما يعني أن 79.4% من التغيرات في مستوى الرشاقة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

- بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية واختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:
- العمل على التحديث المستمر للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية والاتصالات لمواكبة التطورات المتسارعة في البرمجيات الإدارية؛
- تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة للموظفين في مجال نظم المعلومات وإدارة التغيير الرقمي لرفع كفاءة استخدام الأنظمة الإلكترونية؛
- تعزيز ثقافة التميز والابتكار الرقمي داخل المؤسسة، وتشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتطوير العمليات الإلكترونية؛
- ضرورة زيادة الاهتمام ببعدها رشاقة الممارسة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل المركزية في تنفيذ المهام الميدانية؛
- تطوير أنظمة الأرشفة الإلكترونية والوثائق الرقمية لضمان سرعة الوصول إلى المعلومات التاريخية واسترجاعها لدعم اتخاذ القرار؛
- تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لدعم استشعار الفرص؛
- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار التقني وتقديم الحلول الرقمية.

رابعا: آفاق الدراسة

- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا للكثير من الدراسات والأبحاث سيتم ذكر بعضها فيما يلي:
- إجراء دراسات مشابهة تتناول دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكبرى؛
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية؛
- البحث في معوقات التحول الرقمي الشامل في المؤسسات العمومية الجزائرية وسبل علاجها؛
- دراسة دور القيادة الرقمية في تفعيل استراتيجيات الرشاقة التنظيمية داخل مؤسسات قطاع المناجم.

تمت والحمد لله

بتوفيق من الله

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- محمد عقله أبو عابد، الرشاقة التنظيمية والتميز الوظيفي، المملكة الأردنية الهاشمية، دار امجد للنشر والتوزيع، 2020.

- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.

2- المجلات والدوريات العلمية

- سارة غراب محمد بريكي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تيموشت والمركز الجامعي تيبازة (الجزائر)، المجلد 3، العدد 2، 2024.
- زينب الغرابلي، محمود الصاوي، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 43، العدد 1، 2023.

- بشير مسعود عون، الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها، مجلة الأستاذ، العدد 24، ربيع 2023.
- بوزكري جيلالي، طيباوي أحمد، أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 01، ديسمبر 2019.
- عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2015.
- مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 19 (2).

- ايهاب سمير القبح، سلوى عبد الرحيم اسعد، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية "حالة دراسية: الجهاز المركزي للاحصاء"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة فلسطين، المجلد 8، العدد 1، 2024.

- أمل جمعة طه سعيد، الرشاقة التنظيمية الخضراء بمنظمات الرعاية الاجتماعية "استشراف فرص النجاح بالمجتمع المصري"، مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية، المجلد السابع (7)، العدد الأول (1)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان، 2025.

- هالة امين مغاوري، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الادارة التربوية، العدد 10، 2016.
- نسرين صالح محمد صلاح الدين، دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية، مجلة كلية التربية (مصححة من الزوينة)، جامعة الاسكندرية، المجلد 32، العدد 2، 2022.
- مصطفى احمد امين، محمود عمر احمد عيد، تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد 22، العدد 4، 2021.
- محمد طلال مساوي، واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية بالقرن التجارية السعودية وتأثيرها على الاداء الابداعي للممارسي الاتصال المؤسسي -دراسة ميدانية-، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد 64، العدد 2، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2024.
- دينا حلمي عباس محمد النشيلي، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية- المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3، جامعة الازهر - فرع البنات (القاهرة)، 2020. (ملاحظة: هذا المرجع مكرر في القائمة الأصلية برقمين 16 و23).
- دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 1، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغردقة، 2020.
- مطلاوي ربيع، الرشاقة التنظيمية والتميز المستدام: قراءة سوسي وتنظيمية في ضوء القدرات الديناميكية، مجلة المعيار، المجلد 16، العدد 2، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2025.
- محمد احمد عوض، القيادة الابداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدراس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية، المجلة التربوية، المجلد 2، العدد 94، مصر، 2022.
- زرقين سلمى وتويريت نور الدين، مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 11، عدد 02، جوان 2022.
- هدى عباس قنبر وميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: جامعتي بغداد والمستنصرية أنموذجاً، مجلة الأستاذ، المجلد الثاني، العدد 210، (2014م/1435هـ).
- رنا ناصر صبر وأخرون، دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (59)، 2020.

- سهام بنت محمد صالح كعكي، دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي - دراسة ميدانية، المجلة التربوية، المجلد 86، العدد 2، كلية التربية، 2020.
- 3- الرسائل والأطروحات الجامعية
- عيودة أسماء، تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الإجماع (علم الاجتماع)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2023.
- سماح خليل قنديل، أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
- عبد الحكيم بن سالم والياس سليمان، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات، موبيليس - بشار، رسالة جامعية (ماجستير/ماستر)، جامعة بشار - الجزائر - 2023.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- المجلات والدوريات العلمية

- Shan Wang, Peiyao Li, Youwei Wang, How do IT Competence, Organizational Agility and Entrepreneurial Actions Coevolve: The Case of Entrepreneurial Etailers on Ecommerce Platforms, Association for Information Systems, AIS Electronic Library-ALSeL, WHICEB 2015 Proceedings 17.
- Hamadi Khlif and Jameleddine Ziadi, "The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms," International Journal of Scientific Research in Network Security and Communication, Vol. 8, No. 5, 2020.
- Zerguine, S& Derderit, N. (2022). The level of applying e-management dimensions in the municipality of Biskra. Human and Society Sciences Journal, 11(2).
- Al-Wehaibi. Abeer Hamad Abdullah, Bin shuail. Nada saleh saad. (2020), Organizational Agility an Entrance to the Crisis Management in the

- Saudi**, Public Universities – Future Scenarios. Journal of Educational Science, 6 (1),
- Wageeh A .Nafei, **The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence**:A Study on Telecommunications Sector in Egypt, International Journal of Business and Management;Vol. 11, No 4. 2016
 - Aida Mohammed Ahmed, Abu Hatab (2021), **The effect of electronic management practice on the organizational agility in secondary schools In the southern governorates of Palestine**. Educational Research and Innovation Journal – Ain Shams University, 1(2).

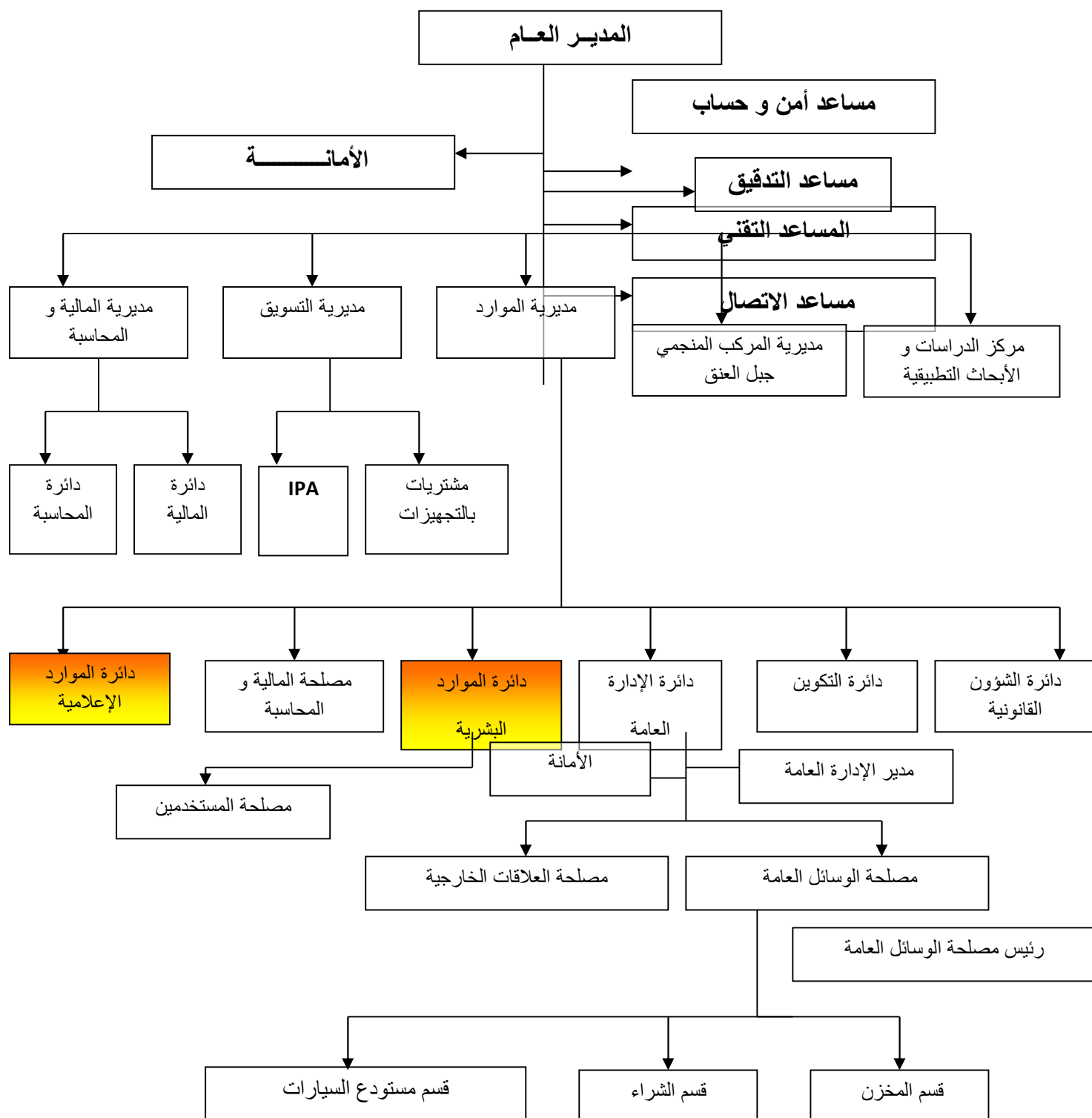
ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- <https://www.scribd.com>.

الملاحق



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
دريس يحيى	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
دريد حنان	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
حليمي سارة	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
مقران علجية	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

الملحق رقم (03): استمارة الإستبيان

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

عنوان الاستبيان: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة:

شركة SOMIPHOS

السادة والسيدات إدارات وموظفي المؤسسة المحترمين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق ب" مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرقابة التنظيمية" نرجو من سيادتكم أن تساعدونا في الإجابة عن كل الأسئلة الواردة أدناه في هذا الاستبيان، بكل صداقية وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الذي نحن بطور انجازه، ونشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة بصراحة تامة.

إعداد الطالبتين:

تحت إشراف:

- حليلة محمودي؛
- ريهام مصطفىاوي.

أ.د غريب الطاوس

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء وضع علامة ☒ في المكان المناسب:

(1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

(3) المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى

(4) المركز الوظيفي:

☐ إطار ☐ إطار سامي

☐ أعوان التحكم ☐ أعوان التنفيذ

الجزء الثاني:

1- استبيان واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية

يهدف هذا الاستبيان الى قياس مدى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم ،يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك بكل موضوعية.

البعد الأول: الثقافة الالكترونية

يقيس هذا البعد مدى وعي واستعداد الموظفين والقيادة للتحويل الرقمي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تدرك الإدارة العليا أهمية التحول نحو الإدارة الالكترونية كضرورة للتطوير .					
2	يملك الموظفون المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة البرمجية الحديثة.					
3	تشجع المؤسسة على الابتكار واستخدام الوسائل التقنية في أداء المهام اليومية					
4	توجد برامج تدريبية لرفع الوعي الالكتروني لدى الموظفين					

البعد الثاني: التخطيط الالكتروني

يركز على وجود رؤية وإستراتيجية واضحة للعمليات الرقمية.

1	تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة للتحويل الرقمي.				
2	يتم تحديد الاحتياجات التقنية (أجهزة، برامج) بدقة قبل البدء في التنفيذ.				
3	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة ومعلنة تنظم سير العمل الإلكتروني داخل المؤسسة.				
4	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في التنبؤ بالأزمات ووضع الخطط البديلة.				

البعد الثالث: الوثائق الإلكترونية

يتناول كيفية إدارة، أرشفة وحماية الملفات الرقمية.

1	يتم أرشفة كافة المعاملات والوثائق إلكترونياً لسهولة الرجوع إليها.				
2	تتوفر منظومة أمنية قوية لحماية الوثائق الإلكترونية من الاختراق أو الضياع.				
3	يتم تداول المراسلات بين الأقسام بشكل إلكتروني بالكامل (دون ورق).				
4	يحدد نظام الوثائق الإلكتروني مستويات وصلاحيات واضحة للموظفين للوصول إلى المعلومات حسب التخصص.				

البعد الرابع: الاجتماعات الإلكترونية

يقيس كفاءة التواصل الافتراضي وأدوات العمل الجماعي عن بعد

1	تتوفر في المؤسسة منصات وتقنيات متطورة لعقد الاجتماعات المرئية.				
2	تساهم الاجتماعات الالكترونية في توفير الوقت والجهد مقارنة بالتقليدية.				
3	يتم توثيق محاضر الاجتماعات الالكترونية واعتمادها رقميا بشكل رسمي.				
4	تتسم الاجتماعات الالكترونية بالفعالية في اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ.				

2- استبيان واقع تطبيق الرقابة التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
		بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
البعد الأول: رقابة الإستشعار						
1	تمتلك المؤسسة أنظمة يقظة تنافسية تمكنها من التنبؤ بالتوجهات الاستراتيجية للمنافسين وتحليل تحركاتهم السوقية					
2	تعتمد الادارة اليات استباقية لرصد التغيرات في تفضيلات الزبائن وتحويل تطلعاتهم غير المعلنة الى فرص تطويرية					

					3	تتابع المؤسسة بإستمرار التغيرات الإقتصادية التي تؤثر على السوق
					4	ترصد المؤسسة آراء العميل في المنتجات بصفة مستمرة ومنتظمة
					5	تمتلك الادارة قدرة عالية على المسح البيئي الشامل لتحديد الفرص الناشئة وتحييد المخاطر المحتملة قبل تفاقمها

البعد الثاني: رشاقة إتخاذ القرار

					1	تبنى القرارات الادارية على تحليل المعطيات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
					2	تتسم عملية اتخاذ القرار بدرجة من التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية
					3	تعكس الممارسات الادارية في المؤسسة قدرة على تفعيل القرارات المتخذة في اجال زمنية معينة
					4	تستخدم المؤسسة أنظمة بيانات وأدوات رقمية سريعة في تحليل البيانات لدعم قراراتها
					5	تعمل المؤسسة على إتاحة نظم معلومات تدعم عملية اتخاذ القرار الاداري

البعد الثالث: رشاقة الممارسة					
1	تعمل المؤسسة على إدخال أنظمة تكنولوجية حديثة لتحسين جودة العمل				
2	تعتمد المؤسسة على تخطيط تنظيمي يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية				
3	تتمكن المؤسسة من تحويل القرارات الادارية الى اجراءات عملية بكفاءة				
4	تظهر ادارة المؤسسة قابلية لاعادة تنظيم العمليات بما يتلاءم مع متطلبات التغيير				
5	تحرص المؤسسة على تعبئة الموارد والامكانات بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية				

الملحق رقم (04): نتائج الارتباط بيرسون

Corrélations

		الثقافة	التخطيط	الوثائق	الاجتماعات	الادارة الالكترونية
الثقافة	Corrélation de Pearson	1	,839**	,659**	,766**	,923**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39
التخطيط	Corrélation de Pearson	,839**	1	,775**	,664**	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39
الوثائق	Corrélation de Pearson	,659**	,775**	1	,530**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000
	N	39	39	39	39	39
الاجتماعات	Corrélation de Pearson	,766**	,664**	,530**	1	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000
	N	39	39	39	39	39
الادارة_الالكترونية	Corrélation de Pearson	,923**	,934**	,852**	,821**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاستشعار	القرار	ممارسة	الرشاقة التنظيمية
الاستشعار	Corrélation de Pearson	1	,796**	,719**	,940**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39
القرار	Corrélation de Pearson	,796**	1	,565**	,894**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	39	39	39	39
ممارسة	Corrélation de Pearson	,719**	,565**	1	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39
الرشاقة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,940**	,894**	,841**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	31

الثقافة الالكترونية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	4

التخطيط الالكتروني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	4

الوثائق الالكترونية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	4

الاجتماعات الالكترونية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	4

الادارة الالكترونية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	16

الرشاقة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	15

الملحق رقم (06): التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	64,1	64,1	64,1
	أنثى	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	12,8	12,8	12,8
	من 30 الى 40 سنة	14	35,9	35,9	48,7
	من 40 الى 50 سنة	14	35,9	35,9	84,6
	أكثر من 50 سنة	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

		المستوى_التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	7,7	7,7	7,7
	جامعي	30	76,9	76,9	84,6
	أخرى	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	16	41,0	41,0	41,0
	إطار سامي	16	41,0	41,0	82,1
	أعوان التحكم	6	15,4	15,4	97,4
	أعوان التنفيذ	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تدرك الإدارة العليا أهمية التحول نحو الإدارة الالكترونية كضرورة للتطوير.	39	2,00	5,00	4,2051	,65612
يمتلك الموظفون المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة البرمجية الحديثة.	39	2,00	5,00	3,9744	,70663
تشجع المؤسسة على الابتكار واستخدام الوسائل التقنية في أداء المهام اليومية	39	2,00	5,00	4,0000	,76089
توجد برامج تدريبية لرفع الوعي الالكتروني لدى الموظفين	39	2,00	5,00	3,8974	,75376
الثقافة	39	2,25	5,00	4,0192	,60802
تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	39	2,00	5,00	3,8974	,71800
يتم تحديد الاحتياجات التقنية (أجهزة، برامج) بدقة قبل البدء في التنفيذ.	39	2,00	5,00	4,0256	,74294
توجد سياسات وإجراءات مكتوبة ومعلنة تنظم سير العمل الالكتروني داخل المؤسسة.	39	2,00	5,00	3,8718	,65612
تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في التنبؤ بالأزمات ووضع الخطط البديلة.	39	2,00	5,00	3,7436	,71517
التخطيط	39	2,00	5,00	3,8846	,61997
يتم أرشفة كافة المعاملات والوثائق إلكترونيا لسهولة الرجوع إليها.	39	2,00	5,00	3,9231	,87011
تتوفر منظومة أمنية قوية لحماية الوثائق الالكترونية من الاختراق أو الضياع.	39	2,00	5,00	3,9231	,70280
يتم تداول المراسلات بين الأقسام بشكل إلكتروني بالكامل (دون ورق).	39	2,00	5,00	3,2821	1,05003
يحدد نظام الوثائق الالكتروني مستويات وصلاحيات واضحة للموظفين للوصول إلى المعلومات حسب التخصص.	39	2,00	5,00	3,9231	,80735
الوثائق	39	2,00	5,00	3,7628	,64367

تتوفر في المؤسسة منصات وتقنيات متطورة لعقد الاجتماعات المرئية.	39	2,00	5,00	4,0000	,64889
تساهم الاجتماعات الالكترونية في توفير الوقت والجهد مقارنة بالتقليدية.	39	2,00	5,00	4,0256	,58432
يتم توثيق محاضر الاجتماعات الالكترونية واعتمادها رقميا بشكل رسمي.	39	2,00	5,00	3,8974	,64051
تتسم الاجتماعات الالكترونية بالفعالية في اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ.	39	2,00	5,00	4,0256	,62774
الاجتماعات	39	2,50	5,00	3,9872	,51602
الادارة_الالكترونية	39	2,44	4,94	3,9135	,52792
N valide (liste)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمتلك المؤسسة أنظمة يقطعة تنافسية تمكنها من التنبؤ بالتوجهات الاستراتيجية للمنافسين وتحليل تحركاتهم السوقية	39	3,00	5,00	4,1282	,65612
تعتمد الادارة اليات استباقية لرصد التغيرات في تفضيلات الزبائن وتحويل تطلعاتهم غير المعلنة الى فرص تطويرية	39	3,00	5,00	3,9487	,64680
تتابع المؤسسة باستمرار التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على السوق	39	3,00	5,00	4,0000	,60698
ترصد المؤسسة آراء العميل في المنتجات بصفة مستمرة ومنظمة	39	3,00	5,00	4,0769	,62343
تمتلك الادارة قدرة عالية على المسح البيئي الشامل لتحديد الفرص الناشئة وتحييد المخاطر المحتملة قبل تفاقمها	39	2,00	5,00	3,9487	,64680
الاستشعار	39	3,00	5,00	4,0205	,51666
تبنى القرارات الادارية على تحليل المعطيات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	39	2,00	5,00	3,9487	,68628
تتسم عملية اتخاذ القرار بدرجة من التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية	39	2,00	5,00	4,0000	,60698
تعكس الممارسات الادارية في المؤسسة قدرة على تفعيل القرارات المتخذة في اجال زمنية معينة	39	2,00	5,00	4,0000	,72548
تستخدم المؤسسة أنظمة بيانات وأدوات رقمية سريعة في تحليل البيانات لدعم قراراتها	39	2,00	5,00	3,9231	,73930
تعمل المؤسسة على اتاحة نظم معلومات تدعم عملية اتخاذ القرار الاداري	39	2,00	5,00	3,9231	,70280
القرار	39	2,00	5,00	3,9590	,57524
تعمل المؤسسة على إدخال أنظمة تكنولوجية حديثة لتحسين جودة العمل	39	2,00	5,00	3,8205	,68333

تعتمد المؤسسة على تخطيط تنظيمي يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية	39	2,00	5,00	3,8462	,67037
تتمكن المؤسسة من تحويل القرارات الادارية الى اجراءات عملية بكفاءة	39	2,00	5,00	4,0513	,68628
تظهر ادارة المؤسسة قابلية لاعادة تنظيم العمليات بما يتلاءم مع متطلبات التغيير	39	2,00	5,00	4,1282	,57029
تحرص المؤسسة على تعبئة الموارد والامكانات بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية	39	2,00	5,00	3,9231	,66430
ممارسة	39	2,80	5,00	3,9538	,49303
الرشاقة التنظيمية	39	2,93	4,93	3,9778	,47149
N valide (liste)	39				

الملحق رقم (08): اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الادارة الالكترونية	الرشاقة التنظيمية	الاستبيان ككل
N		39	39	39
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,9135	3,9778	3,9456
	Ecart type	,52792	,47149	,48596
Différences les plus extrêmes	Absolue	,199	,160	,183
	Positif	,122	,092	,105
	Négatif	-,199	-,160	-,183
Statistiques de test		,199	,160	,183
Sig. asymptotique (bilatérale)		,105 ^a	,113 ^a	,152 ^a

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم (09): اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الادارة الالكترونية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرشاقة التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,891 ^a	,794	,789	,21677

a. Prédictors : (Constante), الادارة الالكترونية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,709	1	6,709	142,769	,000 ^b
	de Student	1,739	37	,047		
	Total	8,447	38			

a. Variable dépendante : الرشاقة التنظيمية

b. Prédictors : (Constante), الادارة الالكترونية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,863	,263		3,282	,002
	الادارة الالكترونية	,796	,067	,891	11,949	,000

a. Variable dépendante : الرشاقة التنظيمية

الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرشاقة_التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,823 ^a	,678	,669	,27134

a. Prédictors : (Constante), الثقافة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,723	1	5,723	77,736	,000 ^b
	de Student	2,724	37	,074		
	Total	8,447	38			

a. Variable dépendante : الرشاقة_التنظيمية

b. Prédictors : (Constante), الثقافة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,412	,294		4,801	,000
	الثقافة	,638	,072	,823	8,817	,000

a. Variable dépendante : الرشاقة_التنظيمية

الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التخطيط ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرشاقة التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,822 ^a	,676	,667	,27194

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,711	1	5,711	77,233	,000 ^b
	de Student	2,736	37	,074		
	Total	8,447	38			

a. Variable dépendante : الرشاقة التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), التخطيط

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,549	,280		5,534	,000
	التخطيط	,625	,071	,822	8,788	,000

a. Variable dépendante : الرشاقة التنظيمية

الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الوثائق ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرشاقة_التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,768 ^a	,590	,579	,30580

a. Prédictors : (Constante), الوثائق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,987	1	4,987	53,333	,000 ^b
	de Student	3,460	37	,094		
	Total	8,447	38			

a. Variable dépendante : الرشاقة_التنظيمية

b. Prédictors : (Constante), الوثائق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	1,860		6,324	,000
	الوثائق	,563	,768	7,303	,000

a. Variable dépendante : الرشاقة_التنظيمية

الفرعية الرابعة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاجتماعات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرشاقة التنظيمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 ^a	,534	,521	,32620

a. Prédictors : (Constante), الاجتماعات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,510	1	4,510	42,386	,000 ^b
	de Student	3,937	37	,106		
	Total	8,447	38			

a. Variable dépendante : الرشاقة التنظيمية

b. Prédictors : (Constante), الاجتماعات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,316	,412		3,192	,003
	الاجتماعات	,668	,103	,731	6,510	,000

a. Variable dépendante : الرشاقة التنظيمية

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

الجنس

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,313	1	,313	1,337	,255
Intragruppes	8,661	37	,234		
Total	8,974	38			

ANOVA

العمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,234	3	,411	1,859	,155
Intragruppes	7,741	35	,221		
Total	8,974	38			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,326	2	,163	,679	,513
Intragruppes	8,648	36	,240		
Total	8,974	38			

ANOVA

المركز_الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,829	3	,610	2,986	,044
Intragruppes	7,145	35	,204		
Total	8,974	38			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : أ. د. عزيز الطوار

للسنة الجامعية : 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج :

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1* - حليمه محودي	إدارة الأعمال	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضاقة التنظيمية : دراسة حالة مؤسسة SOMIPHOS - تسمه
2* - ريهام مصطفى		

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

17 ماي 2026

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

أ. د. عزيز الطوار

الإدارة

