



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء المالي
دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري
ميله

المشرف	اعداد الطلبة	
بوطلاعة محمد	بعيرة صهيب	1
	علي موسى عبد الوهاب	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	عقون شراف
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوطلاعة محمد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	هبول محمد

السنة الجامعية: 2025/2024



الإهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة ، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة ، يُوجد أناس يستحقُّون منَّا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان ؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء ؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدِّينا والآخرة.
إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة الى اولادي دانية ومنيب
الى اخوتي واولادهم معين ميرال رهِف ريثال رُغد مرام غيث يزن لقمان يمان
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُّفقاء في جميع الأمور خير الدين فاتح..
إلى جميع الاساتذة الذي ساعدوني على البروفيسور بوطلاعة محمد والاستاد الوعر لخميسي
والاستاذة بوهلالة و إلى جميع اساتذة كلية علوم التسير

صهيب بعيرة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبرا برا، وإحسانا، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، إلى زوجتي من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي أخواتي وابنائهم.

إلى أستاذي الفاضل ' العايب أحسن ' الذي لم يخل عليا من فضله وكرمه، وإلى جميع زملائي في العمل

إلى من كاتفنتي ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

عبد الوهاب علي موسى

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ-د
الفصل الأول : الادارة الإلكترونية	
تمهيد	05
المبحث الأول: ماهية الادارة الإلكترونية	06
المطلب الأول : نشأة الادارة الإلكترونية	06
المطلب الثاني : تعريف الادارة الإلكترونية	07
المبحث الثاني : خصائص ومبادئ الادارة الإلكترونية	08
المطلب الأول : خصائص الادارة الإلكترونية	08
المطلب الثاني : مبادئ الادارة الإلكترونية	09
المبحث الثالث : أهمية الادارة الإلكترونية وأهدافها	10
المطلب الأول : أهمية الادارة الإلكترونية	10
المطلب الثاني : أهداف الادارة الإلكترونية	11
المبحث الرابع : وظائف وعناصر الادارة الإلكترونية	12
المطلب الأول : وظائف الادارة الإلكترونية	12
المطلب الثاني : عناصر الادارة الإلكترونية	14
المطلب الثالث: خطوات تنفيذ الادارة الإلكترونية	16
الفصل الثاني : أثر الادارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي	
المبحث الأول : ماهية الأداء المالي	23
المطلب الأول : تعريف الأداء وعناصره ومحدداته	23
المطلب الثاني: تعريف الأداء المالي وأهميته	26
المطلب الثالث : أهداف الأداء المالي ومجالاته	29
المبحث الثاني : طرق تحسين الأداء المالي	31
المطلب الأول : التخطيط المالي	31
المطلب الثاني: الرقابة على عناصر التكاليف	33
المطلب الثالث: إدارة المخاطر المالية	36
الفصل الثالث: أثر الادارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة العمومية النقل الحضري ميلة	
المبحث الأول : عموميات حول النقل الحضري	39
المطلب الأول : مفاهيم عامة حول النقل الحضري	39
المطلب الثاني : تقديم المؤسسة الوطنية العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري ميلة	40
المطلب الثالث : البطاقة التقنية للمؤسسة	40
المبحث الثاني : نبذة عن المؤسسة الوطنية العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري ميلة	42
المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	42
المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	44
المبحث الثالث: تقديم مفصل حول مصلحة النقل	49
المطلب الأول : مكانة مصلحة الاستغلال	49
المطلب الثاني: مهام مصلحة الاستغلال	50
المطلب الثالث: عمال المصلحة	51

52	المبحث الرابع: تحليل الخطوط الحضرية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري ميله
52	المطلب الأول: الخطوط المستغلة من طرف E.T.U.S.M
53	المطلب الثاني: تسيير التذاكر
54	المبحث الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات
54	المطلب الأول: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
54	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
55	المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة.
57	المبحث السادس: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة
57	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.
62	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الادارة الالكترونية
67	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الاداء المالي
69	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.
76	الخاتمة
80	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

1-الأشكال

الصفحة	الشكل
18	شكل رقم 01: عناصر الإدارة الالكترونية
20	شكل رقم 02: تنفيذ الإدارة الالكترونية
43	شكل رقم 03: الأمانة العامة لمؤسسة النقل الحضري ميلا
50	شكل رقم 04: مصلحة الاستغلال
59	شكل رقم 05: توزيع متغير الجنس
59	شكل رقم 06: توزيع متغير العمر
60	شكل رقم 07: توزيع المستوى التعليمي
61	شكل رقم 08: توزيع المنصب في المؤسسة
61	شكل رقم 09: توزيع الخبرة الوظيفية

2-الجداول

الجدول	الصفحة
جدول رقم 01: نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان	56
جدول رقم 02: معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي	56
جدول رقم 03: توزيع خصائص أفراد	58
جدول رقم 04: مقياس ليكارت الخماسي	62
جدول رقم 05: درجات مقياس ليكارت الخماسي	62
جدول رقم 06: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج	63
جدول رقم 07: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد ملائمة البرامج و الأجهزة	64
جدول رقم 08: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد قواعد البيانات	66
جدول رقم 09: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالادارة الالكترونية للمؤسسة	67
جدول رقم 10: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الاداء المالي:	68
جدول رقم 11: إختبار K-S لتوزيع البيانات	70
جدول رقم 12: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين البعد الأول مدى استخدام البرامج و الأجهزة و الأداء المالي	71
جدول رقم 13 : ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد ملائمة البرامج و الأجهزة	72
جدول رقم 14: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد قواعد البيانات و أداء المالي	72
جدول رقم 15: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية	73

مقدمة

مقدمة

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم المعاصر نتيجة الثورة التكنولوجية المتسارعة، أصبحت الإدارة الإلكترونية خياراً استراتيجياً تفرضه التحديات المتنامية التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات، لاسيما في ظل السعي نحو تحقيق الكفاءة والفعالية، وتعزيز مستويات الأداء والشفافية. ولم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مواكبة متطلبات البيئة المتغيرة، خاصة من حيث سرعة الاستجابة، ودقة المعالجة، وتخفيض التكاليف، وهو ما يجعل من التحول الرقمي مساراً لا مفر منه.

تُعد الإدارة الإلكترونية شكلاً متطوراً للإدارة، يعتمد على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الوظائف الإدارية، سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو التنظيم أو الرقابة أو اتخاذ القرار، وهو ما يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وتسهيل العمليات، وتعزيز التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

ومن بين أهم المجالات التي تتأثر مباشرة بالإدارة الإلكترونية، نجد **الأداء المالي**، الذي يُعتبر المعيار الأهم في الحكم على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاستراتيجية. فالإدارة الإلكترونية، بما توفره من أدوات رقمية وآليات تحليل ومعالجة البيانات، تمكن المؤسسات من تحسين استخدام الموارد، تقليص الهدر، وتوفير معلومات آنية تساهم في اتخاذ قرارات مالية دقيقة وفعالة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على **مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي**، من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية ميله، باعتبارها مؤسسة خدمتية لها طابع عمومي، وتواجه تحديات تشغيلية ومالية تتطلب إدخال نظم تسير حديثة.

وتهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مكونات الإدارة الإلكترونية (البرمجيات، الأجهزة، قواعد البيانات، المورد البشري...) وبين مؤشرات الأداء المالي، من خلال تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، وقياس أثرها على مؤشرات مثل الكفاءة، الربحية، والسيولة.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصور عملي لكيفية تعزيز الأداء المالي عبر تبني منهجية إلكترونية شاملة، تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية التنظيمية للمؤسسة والبيئة المحلية التي تنشط فيها.

وفي إطار معالجة إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب الدراسة الميدانية باستخدام أدوات تحليل كمية ونوعية، مما سمح بالخروج بنتائج علمية واقعية، يمكن أن تشكل أساساً لتوصيات تطبيقية موجهة للمؤسسات المماثلة.

1- الإشكالية

من خلال الطرح السابق يمكننا طرح إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: **ما هو أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري ميله؟** هذا التساؤل يؤدي إلى طرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور بعض الأجهزة والبرمجيات مع الأداء المالي في مؤسسة النقل الحضري ميله
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور قواعد البيانات مع الأداء المالي في مؤسسة النقل الحضري ميله
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور المستخدمين للأداء المالي في مؤسسة النقل الحضري ميله

2- الفرضيات :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور بعض الأجهزة والبرمجيات مع الأداء المالي في مؤسسة النقل الحضري ميلة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور قواعد البيانات مع الأداء المالي في مؤسسة النقل الحضري ميلة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور المستخدمين للأداء المالي في مؤسسة النقل الحضري ميلة

3- أسباب اختيار الموضوع

3-1 أسباب موضوعية

- مواكبة التطورات الراهنة في الإدارة الإلكترونية

- تعريف بأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المالي

- التعرف على آخر المستجدات في مجال الإدارة الإلكترونية ومؤسسة النقل الحضري ميلة

3-2 أسباب ذاتية

- الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الإلكترونية

- حداثة الموضوع وقابليته للدراسة

4- أهمية البحث

إظهار أهمية الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء المالي لمؤسسة النقل الحضري ميلة

تقديم إطار عملي يربط الإدارة الإلكترونية بالأداء المالي

التطور التكنولوجي في مؤسسة النقل الحضري ميلة

5- أهداف البحث

إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة النقل الحضري ميلة

تحديد أهم الصعوبات التي تواجه دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي

التعرف على الأداء المالي لمؤسسة النقل الحضري ميلة

6- منهج الدراسة

اتبعنا في هاهه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج استخداما فهو تحليلي تفسيري بشكل علمي منظم

للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو اقتصادية

6- حدود الدراسة

1-6 الحدود الموضوعية

انحصرت على متغيرين أساسيين يتمحوران حول الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء المالي

2-6 الحدود المكانية

المؤسسة العمومية النقل الحضري ميلة

2-6 الحدود الزمنية

من شهر فيفري 2025 الى غاية شهر ماي 2025

مرحلة الدراسة الاستطلاعية

تم فيها التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة

7-الدراسات السابقة

صباح بلقيدوم: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة

بلقصور محمد: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المالية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2022

بن يوسف أحمد أيوب: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء المالي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

8- هيكل البحث

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين كما يلي :

- الفصل الأول تحت عنوان الادارة الإلكترونية
- الفصل الثاني حول الأداء المالي
- الفصل الثالث الاطار التطبيقي للدراسة

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

إن الإدارة الإلكترونية هي ذلك التنظيم للقوى البشرية والمادية بغرض تحقيق جملة من الأهداف، وأهم هدف لها هو تحقيق المصلحة العامة، ويعتبر المورد البشري الثروة الأساسية، التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تنميتها وتطويرها باستمرار، وقد أصبح استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال عنصراً أساسياً في تنمية الموارد البشرية، من خلال بث الوعي والمعرفة لديهم من جهة وصقل قدراتهم ومهاراتهم وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة ثانية.

وانطلاقاً من الدور المحوري للإطار المفاهيمي في مختلف الدراسات والأبحاث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى توضيح العناصر الرئيسية للموضوع وضبط المفاهيم الأساسية لكل من الإدارة الإلكترونية وبنيتها وأساسياتها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، وذلك من خلال سعيها إلى تحويل الإدارة والمنظمات إلى منظمات إلكترونية تستخدم الحاسب الآلي والإنترنت في إنجاز أعمالها ووظائفها الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه بسرعة فائقة ودقة أكثر.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

سنتناول تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية بدءاً من نشأتها ثم تعريفها:

1- نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، وجاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت¹.

الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه الشريط الممغنط، وجهاز الطباعة المختار².

توالى ظهور العديد من التقنيات في تنظيم المكاتب وتقليل استخدام الورق أقل ما يمكن وأطلق على التطبيق بأتمتة المكاتب، هذه الأخيرة التي تعني استخدام الأجهزة الإلكترونية والآلات بما فيها الحاسب الآلي وشبكات الإدارة الإلكترونية في إدارة المكاتب، وإنجاز الأعمال الروتينية، من خلال التعريف تتضح الأسباب التي تدعو إلى الأتمتة وهي³:

- توفر النفقات.
- السرعة في إنجاز الأعمال.
- دقة المعلومات.
- وضع المؤسسة التنافسية.
- التخصص في مجال العمل.

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة لتطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي وبدايات ظهورها تتمثل في انتشار استخدام الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيستدعي إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد⁴.

2-تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم المصرية، كما أنه لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعريف دقيق من قبل الخبراء العالمين والباحثين حتى بالولايات المتحدة الأمريكية على اعتبار أنها هي مركز ظهور وانتشار الأعمال الإلكترونية في العالم⁵، وفيما يلي نستعرض لبعض التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية .

التعريف الأول:

الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الأنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة ويتضح هذا التعريف ما يلي:

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 3.

² علاء عبد الرازق، محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 32.

³ موسى عبدا لله منور وآخرون، الإدارة الإلكترونية للمكاتب ط1، ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 36، 38.

⁴ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 49.

⁵ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40.

إن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة شبكة الأنترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية.

إن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنشآت هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بها¹.

التعريف الثاني:

هي عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية، كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفي احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد و مختلف القطاعات².

التعريف الثالث:

يعرف البنك العالمي الإدارة الإلكترونية على أنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل الوكالات الحكومية، والتي لديها القدرة على تحويل العلاقات مع المواطنين والشركات وغيرها من أدوات الحكومة".

التعريف الرابع:

هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة³.

المبحث الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية ومبادئها

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تميزها عن الإدارة التقليدية والتي توضح مفهومها العلمي بشكل معمق ودقيق.

المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية:

تشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:

أ- إدارة بلا أوراق:

حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، بالإضافة إلى التوقيع الإلكتروني وهذا يعني بالحصول على عدم الاعتماد أو استخدام الأوراق فيها⁴.

ب- إدارة بلا مكان:

وتعتمد في الأساس على الهاتف النقال والحاسوب المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال مواقع الإدارة المتاحة عبر الأنترنت أو عبر أجهزتها، كما أن مستلزمات الشبكات الداخلية أو شبكة

¹ المرجع نفسه، ص 42.

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40.

³ علاء عبد الرازق، محمد حسن السالمي، المرجع السابق، ص 32.

⁴ عادل حريزي، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020، ص 17.

الأنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة ومكاتب لاستيعاب الموظفين والأرشيف المتختم بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ولواحقها، يتم داخله إنجاز العمليات الإدارية بكل سلاسة¹.

ج- إدارة بلا زمن:

ونعني من خلالها صفة التواصل الدائم، فهي إدارة تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طوابير الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن².

د- إدارة بلا تنظيمات جامدة:

فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية، التي تعتمد على صناعة المعرفة، مما يوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات³.

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي⁴:

أ- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

ب- التركيز على النتائج:

حيث ينصب اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

ج- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

د- تخفيض التكاليف:

ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

¹ عادل حريزي، المرجع السابق، ص 18.

² عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 18.

³ زكرياء صديق، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 02، السنة السادسة، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، 2019، ص 16.

⁴ عبد الكريم عاشور، المرجع السابق، ص 15، 16.

هـ- التغيير 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 النتائج.

المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها:

المطلب الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل وهي تمثل استجابة في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات العالم الحديث التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت¹.

و تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في ما يلي:

❖ تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها لتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة

❖ المرونة في عمل الموظفين من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل الذي يرغب فيه حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس لها حدود.

❖ سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا .

❖ سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.

❖ سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال وجهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى.

❖ سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية².

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية بشكل واسع في تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

لقد اختلفت آراء الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، حيث لخصها البعض وذكر بأنها تتمثل في:

✓ تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات .

✓ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية.

✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

✓ القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به¹ .

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 27.

² عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 27.

- ✓ إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة وكلها تنصب في زيادة الكفاءة والفعالية من جهة وتخفيض تكاليف من جهة أخرى.
 - ✓ تطوير عمل الإدارة والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الإدارة التقليدية مثل الأوراق والأقلام بأدوات إلكترونية (أجهزة الحاسوب).
 - ✓ تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين من جهة و العملاء والمستفيدين من جهة أخرى من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك.
 - ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبته.
 - ✓ تجميع البيانات من مصدرها الأصغر لصورة موحدة.
 - ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها².
- ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تسعى وتهدف دائما إلى معالجة القضايا من خلال تحسين الخدمة.

المبحث الرابع: بنية ووظائف الإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على بناء شبكي متماسك في أداء وظائفها المختلفة وفقا لأنظمة إلكترونية تمكنها من بلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية، ويقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية والتي يمكن تناولها بالشكل التالي :

المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

تأخذ الشبكات الإلكترونية أشكالا مختلفة ومتنوعة حسب طبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها تكون مجسدة في البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية والتي غالبا ما تشمل الشبكات التالية :

1- شبكة الانترنت: Internet:

وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر ما يلي³ :

- خدمة المنتديات الحوار News Group والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا المتحاورون الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

- خدمة File Transfer protocol.

- خدمة المحادثات Chating إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم⁴ وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط .

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة وخدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة وأخيرا المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات.

¹ فداء محمد حامد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار البداية العاشرون والموزعون، عمان، 2012، ص 51.

² علاء عبد الرازق، محمد الحسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 39.

³ علاء عبد الرازق ، المرجع نفسه، ص 269.

- خدمة شبكة الويب .www .world .wide .wele إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تنقسم ملكيتها الجامعات.

- خدمة الاتصال عن بعد telecommunication network حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نموذج مختلف ،فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف ، الميكروويف أو الأقمار.

- خدمة البريد الإلكتروني: فهو أحد أوجه استخدام الانترنت فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثواني إلى أي رقة من العالم وتأخذ أشكال متعددة بحيث تكون في صورة بيانية ، بحث ، كتب أو ملفات فيديو .

2- الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترنت) Intranet :

هي شبكة الشركة الخاصة private وتعتمد على تقنية الانترنت وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية ،فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة

3- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترنات) Extranet :

هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى المستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية والإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنات تقديم كلمة المرور password لأنها منظمة خدماتها لا توجد إلى كل الناس¹.

مما سبق يمكن القول بأن الشبكات الثلاث هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل ، فعنصر الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية ومن شبكتي الانترنت والاكسترنات يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية سواء في البيئة الداخلية أو وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف الأساسية شملت ما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني:

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات هي²:

✓ أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة المدى والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.

✓ أنه يتجاوز فكرة تقييم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

✓ تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني ، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق،

¹ علاء عبد الرازق، محمد الحسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 269.

² زكريا صديق، المرجع السابق، ص 17.

والمنتجات والخدمات غير الموجودة وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2- التنظيم الإلكتروني:

إن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية¹:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا.

- إدارة الدعم التقني للمستفيد.

- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

3- التوجيه الإلكتروني:

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المتقدمة، كشبكة الأنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية، والقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساند على سرعة الاستجابة، فقيادة الذات يتسمون بعدة خصائص هي²:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.

- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

- البراعة والمهارة، والمرونة في الكيف مع البيئة المتغيرة.

4- الرقابة الإلكترونية:

الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعميلة وتدفع مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها³:

¹ عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، 2013، ص 62، 63.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 93.

³ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، د س ن، ص 247.

- تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- تحقق الرقابة في الوقت في الآن الحقيقي.
- الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة.
- الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- الرقابة الإلكترونية تقلص من الوقت.
- الرقابة الإلكترونية تساعد على إنخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجئات والأزمات في المنظمة.
- فكل هذه الوظائف تحققت بعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، فأصبح هناك تخطيط إلكتروني وتنظيم ورقابة إلكترونية.

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير عناصر أساسية تسمح بالتحول من نمط تقليدي إلى نمط متطور إلكتروني وتتمثل هذه العناصر في عتاد الحاسوب Hardware والبرمجيات Software، وشبكات الاتصال Communication Networks ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى الموارد المالية اللازمة¹.

1-عتاد الحاسوب:

- ويقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها اللازمة لتشغيل مواقع الإدارة، ويجب مراعاة توافق الإمكانيات اللازم توفرها في هذه الأجهزة مع طبيعة عمل الإدارة، فقد تحتاج بعض الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث السرعة وسعة التخزين والحجم، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:
- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2-البرمجيات:

وتشمل برامج التشغيل مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات.

3-شبكات الاتصال:

وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والإكسترنات، والأنترنت وتملك الإدارة شبكة الاتصال الخاصة بها، والتي تحوي قاعدة البيانات والمعلومات

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 24.

التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات وبيانات، ومن خلالها تستطيع الإدارة الإلكترونية تحديد جهات الخل ومسؤوليات كل موظف، بالإضافة إلى مراقبة الأداء، كما يمكن أيضا لزبائن الإدارة أو المواطنينولوج إلى تلك الشبكات لتلقي الخدمات المتاحة، أو التواصل مع الإدارة عبر البريد الإلكتروني، وتحفظ الإدارة بجميع تلك البيانات والمعاملات في ذاكرة الشبكة وتستطيع الوصول إليها بأسرع وقت وبدقة كبيرة.

4- صناع المعرفة:

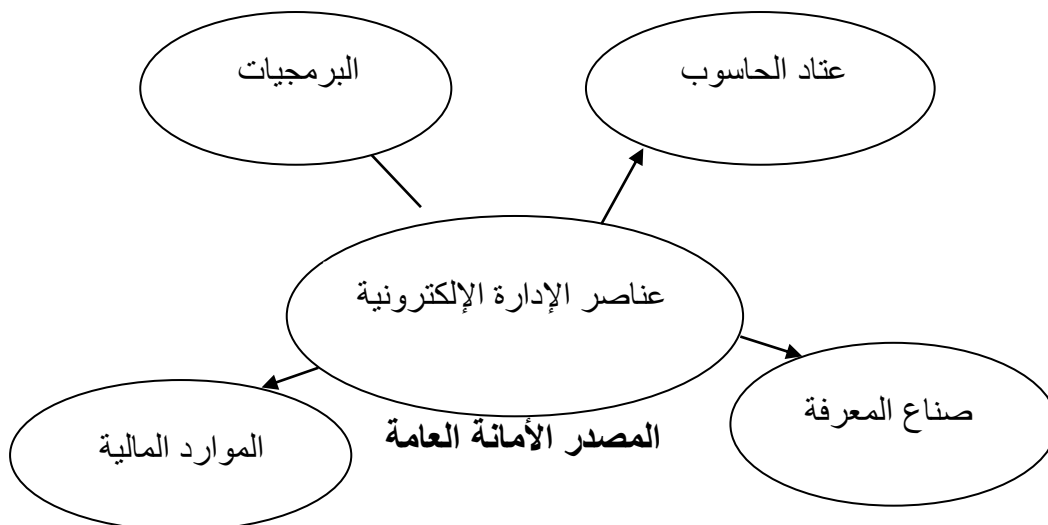
وهم العنصر البشري المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، ويمثل صناع المعرفة من الخبراء والمختصين والقيادات الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

5- الموارد المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، وموارد مالية ضخمة تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية وذلك لضمان استمرار المشروع ونجاحه وبلوغ الأهداف المنشودة، عبر تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

والشكل الموالي يمثل لنا عناصر الإدارة الإلكترونية :

الشكل رقم 01: عناصر الإدارة الإلكترونية



المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

تمر عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بمجموعة من المراحل والخطوات بغية تحقيق الأهداف المرجوة، والتحول من منظمات عادية إلى منظمات رقمية تتعامل بكافة التقنيات الحديثة وتتضمن هذه الخطوات الآتي¹:

1- إعداد الدراسة:

لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم أعضاء متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا بيئة لكل النواحي المالية والتقنية والبشرية.

2- وضع خطة التنفيذ:

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

3- تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4- تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة، لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة.

5- التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

ليس فقط تحويل الإدارة إلى آلية وإنما إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية وكذا تحديد المجالات والمراحل المقترحة لتطبيق النظام الإلكتروني في كل وزارة أو قطاع أو مجموعة من المواطنين.

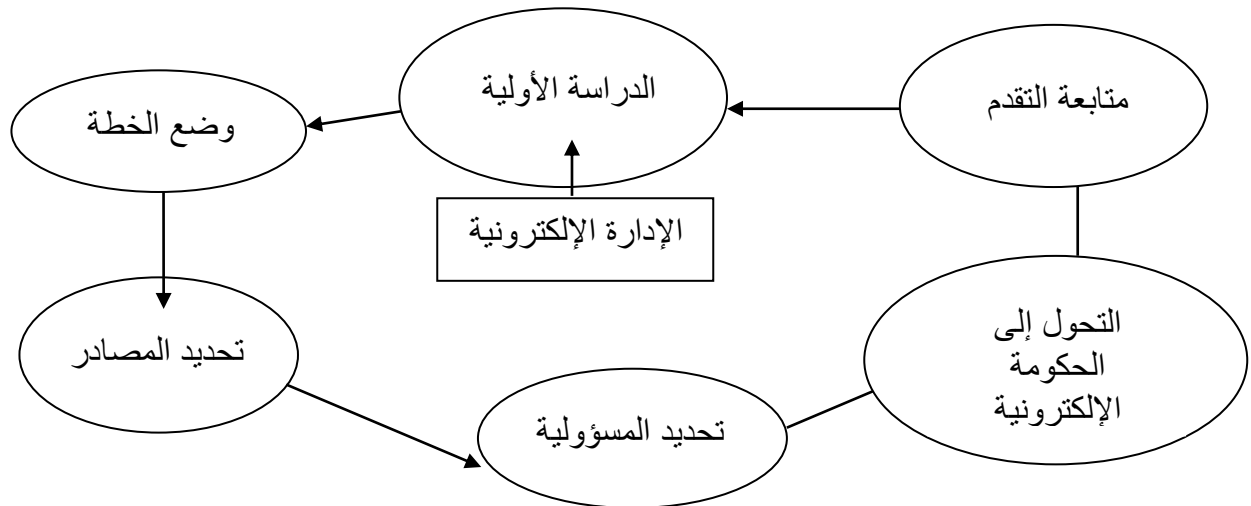
6- متابعة التقدم التقني:

¹ علاء عبد الرازق، محمد الحسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 64، 65.

لا بد من متابعة كل مستجد في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ويعتبر محتوى المعلومات وشكلها وبنائها من الأشياء المهمة الجوهرية في الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات والمعاملات بكل سهولة ويسر.

ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية المصدر



المصدر: الأمانة العامة

الخلاصة:

إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة متطورة ومكتشفة حديثاً، تعتبر تحولاً من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة (الإلكترونية)، وهي كآلية لترقية المؤسسات الإدارية، وتكون تعاملات الإدارة عبر شبكات الإنترنت، وغايتها تحقيق أهداف من بينها المصلحة العامة وكذلك السرعة في تقديم الخدمات وتحسين الخدمة، كما أن الإدارة الإلكترونية تقوم على التخطيط، التوجيه، الرقابة والتنظيم وتتجلى أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العديد من المؤسسات الإدارية مثل: البلديات والدوائر والبريد، المؤسسات التربوية،... كجعل جواز السفر بيومتري، وبطاقة الدفع وغيرها من البطاقات التي يكون التعامل بها إلكترونياً.

فالإدارة الإلكترونية تعتبر توجهاً جيداً خلال الظروف الاستثنائية التي يمكن أن تكون في أي وقت غير محسوب لها، فالظروف الاستثنائية تعتبر كل الوقائع والأحداث الخطيرة التي يمكن أن تمس الدولة، لهذا وضعت الدولة شروطاً قيدت بها قيام الظروف الاستثنائية، أن يقوم الطرف الاستثنائي بالفعل وعدم القدرة على المواجهة، كما أنه وجب عند تطبيق قواعدها أن يكون الهدف حماية المصلحة العامة، كما أن لها حالات تم تحديدها وهي حالة الحرب، حالة الطوارئ والحصار وكذلك الحالة الاستثنائية، وتم تكييفها قانونياً في كل دساتير العالم.

الفصل الثاني:
علاقة الإدارة
الالكترونية بتحسين
الأداء المالي

تمهيد

في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالديناميكية والتعقيد المتزايد، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أدوات وأساليب حديثة لتحسين أدائها المالي وضمان استدامتها. ومن بين أبرز هذه الأدوات تبرز الإدارة الإلكترونية، التي تمثل تحولاً نوعياً في طريقة ممارسة المهام الإدارية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المستويات والوظائف التنظيمية.

لقد أصبح الأداء المالي بمثابة المؤشر الحيوي الذي يُستدل به على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، ويعكس مدى قدرتها على التسيير الرشيد لمواردها المالية، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات، وضمان النمو والاستقرار المالي. وعليه، فإن البحث في علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء المالي ليس مجرد طرح أكاديمي نظري، بل هو محاولة لفهم الآليات التي من شأنها إحداث تحسين ملموس في الكفاءة والفعالية المالية للمؤسسة.

وفي هذا الفصل، سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء المالي، عناصره، محدداته، وأهميته في التسيير الحديث، ثم يُعرض مختلف الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها المالي، لا سيما من خلال التخطيط المالي، الرقابة على التكاليف، وإدارة المخاطر المالية، في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

يهدف هذا الفصل إلى بناء أرضية نظرية متينة تسمح لاحقاً بربط الجوانب المفاهيمية بالتطبيقات الواقعية داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك لفهم كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في تحسين الأداء المالي بشكل فعال وملموس.

المبحث الأول: ماهية الاداء المالي

يعتبر الأداء المالي من بين التقنيات التي تستعملها أغلب المؤسسات الاقتصادية لتشخيص وتقييم وضعيتها المالية ومقارنة أدائها مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع كما أن معظم المحللين الماليين يلجؤون إليه، لكونه يمتاز بالاستقرار والثبات ويساهم في توجيه الشركات نحو المسار الأفضل والصحيح كما يساهم أيضاً في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

المطلب الأول: تعريف الاداء وعناصره ومحدداته

أولاً : تعريف الاداء

إن أصل كلمة الأداء تنحدر من اللغة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة الأداء Performance وأعطتها معناها¹.

أما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"، أي أنّ إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته، كما أنه يسعى إلى التعبير

¹-130 p. *Abdellatif khamkhem, la dynamique du control de gestion* (Paris: Dunod entreprise, 1995)

عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.¹

ويرى بعض الباحثين الأداء بأنه: " مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية، التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، فالفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف الإنتاجية ثم تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".²

ويعرّف الأداء أيضا على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".³

وهناك من يعرف الأداء على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها، ومدى تحكمها في تكاليفها، ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".⁴

أما توماس جيلبرت Thomas Gilbert فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرجات أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحققت معا.⁵

كما يقصد بمفهوم الأداء أيضا بأنه "المخرجات أو الأهداف التي تسعى النظم لتحقيقها"، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.⁶

والأداء كثيرا ما يعبر عنه بمصطلحين هما "الكفاءة والفعالية"، لأنهما يمثلان إمّا قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها، وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، ومن ثم فإنّ الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية والملائمة التي تحققها المؤسسة.

ثانيا: عناصر الأداء

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في تحديد مستوى الأداء بالإدارات، وقد تعددت تصنيفات عناصر الأداء حسب اختلاف واهتمام الباحثين ويمكن حصرها في:

• الموظف وكفاءاته:

الكفاءة وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع⁷، وتمثل أيضا ما لديه من معلومات، وتشمل خصائصه الأساسية التي تتيح أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى الجدية في

¹ - عمر حمداوي، "احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08 (جوان 2012): ص. 150.

² - Alain Burlaud, Jean Yves Eglem, *Dictionnaire de gestion* (Paris : édition fousher, 1995), p.271.

³ - احمد صقر عاشور، *السلوك الإنساني في المنظمات* (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005)، ص ص. 25-26.

⁴ - Jean Luis Viargues, *le guide du manager d'équipe* (paris : edition d organization , 2001), p. 74.

⁵ - عبد الباري إبراهيم، *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات* (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص. 97.

⁶ - عايدة خطاب، *التخطيط الاستراتيجي* (القاهرة: دار الفكر العربي، 1989)، ص. 35.

⁷ - سالم بن بركة براك الفايدي، " فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية" (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008)، ص . 86.

العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، وفي حقيقة الأمر أنّ البيئة المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمه عديدة كالتكوين **العمل ومتطلباته:**

وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات، التي يتطلبها العمل من أعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، ويحتوي العمل على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

• البيئة التنظيمية ومركباتها:

وتتكون من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، فالأولى تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة والتنظيم، بيئة العمل، العوامل الفنية، وطبيعة العمل، أما الثانية تتمثل في بيئة التنظيم وتأثيره في الأداء الفعال وهي: البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، البيئة التكنولوجية والبيئة الدولية.¹

ثالثا: محددات الأداء

تعتبر الإدارة بمثابة نظام اجتماعي يمارس أنشطة متنوعة، باستخدام موارد بشرية ومادية، للوصول إلى الأهداف التي تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمة، وتمارس الإدارة نشاطها في إطار مناخ يتكون من كل المؤسسات الأخرى سواء كانت مساعدة أم منافسة، ومن ثم فإنها ترتبط بعلاقات تبادلية، وتخضع للقواعد والنظم التي تفرضها تلك الإدارة، كما تفرض هي الأخرى قواعدها ونظم عملها الخاصة من مجموع تلك العلاقات والتفاعلات، وبحسب ما تقوم به الإدارة من أنشطة فإنها تحقق النجاح أو الفشل، وتعاني من الضعف أو تتمكن من مواصلة النمو والاستمرار والبقاء.

وفي ضوء هذا التصور للإدارة، يمكن تحديد محددات أدائها في مصدرين أساسيين، يتمثل الأول في التكوين الداخلي ونوعيات الموارد المتاحة لها وأساليب إدارتها واستخدامها، والمحافظة عليها واستثمارها بما يحقق الأهداف، ويتعلق الثاني بالظروف المحيطة بالإدارة والتي قد تمنحها فرصا للنجاح والازدهار، أو تفرض عليها من القيود والضوابط والتهديدات ما يشل حركتها أو يحد من أدائها.

لكن مع التطور الهائل في السياسات الإستراتيجية والتغيرات المستمرة في المحيط، فإن العوامل المحددة للأداء اختلفت من باحث لآخر، وكل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل، ففي هذا الإطار يرى جين بيار مارسى Jean Peirre Mercier أنّ العوامل التي تحدد أداء الإدارة تتمثل في:

- الإستراتيجية.
- الرؤية، القيم، الرسالة.
- الموارد البشرية.
- هيكل الإدارة.
- العمليات والأنظمة .
- الموازنة.²

وبالنسبة ل بول بينتو Paul Pinto فيرى أربعة عوامل محددة للأداء هي:

- القيم الحيوية قاعدة للنظام بمجمله.
- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم الركيزة.

¹-عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (عمان: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003)، ص. 96.

²-7- p. (Montréal :IM les édition a quebecor, 2003), Jean pierre mercier, mesure et développer les formances.

• المردودية (المهم).¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ الأداء يتحدد بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، وعلى خلاف الآراء فإنها تصب في الإطار نفسه وتختلف في شدة وطريقة التأثير، ومن هذه العوامل من له تأثير غير مباشر، وكننتيجة لذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعا.

المطلب الثاني: تعريف الاداء المالي وأهميته

أولا: تعريف الاداء المالي

يمثل الأداء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مفهوما جوهريا فهو المرآة العاكسة للإنجاز فهو نتائج النشاط الشمولي الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية ويحدد مستوي إنجاز ومدى استغلالها لمواردها وإمكاناتها إذ يشار إليه بأنه: "انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة علي تحقيق أهدافها".

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية، وتعود أسباب تنوع واختلاف التعريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور ومتعدد المكونات، وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الأداء المالي هو "مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية وباعتباره نظام أشمل أو متكامل وديناميكيا، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة".²

كما يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف. ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.³

ويرى بعض المهتمين أن الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل؛ من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حساب النتائج، جدول تدفقات الخزينة، جدول تغيرات رؤوس الأموال، والملاحق، ولكن ال جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة. وعلى هذا الأساس، فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.⁴

كما يقصد به "مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان، يزيل عنها العسر المالي ظاهرة الإفلاس أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية".

كما يعرف أيضا بأنه تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرا على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال اعتمادها على الميزانيات، مع الأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية والقطاع الذي تنتمي إليه بالإضافة لمعاينة المردودية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح".

¹ - Paul pinto, la performance durable- renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent (paris : édition dunod , 2003), p.11.

² -إلهام يحيوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2014، ص 64.

³ -محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

⁴ - خيضر خنفي، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 27، 2020، ص 58.

عرف أيضا بأنه: الأداء المالي هو "الحالة المالية للشركة على مدى فترة معينة والتي تشمل جمع واستخدام الأموال المقاسة بعدة مؤشرات لنسبة كفاية رأس المال والسيولة والرافعة المالية والملاءة المالية والربحية. الأداء المالي هو قدرة الشركة على إدارة مواردها والتحكم فيها".

وبالتالي يمكن القول أن الأداء المالي هو معرفة الوضعية المالية للمؤسسة بالاعتماد على مختلف المؤشرات المالية في فترة زمنية محددة.¹

منه فإن الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة الأداء المالي هو نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة

مما سبق يمكن القول بأن الاداء المالي يعرف بتسليط الضوء على العوامل التالية:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

ثانيا: أهمية الاداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.²

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

حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:

يمكن المستثمر من متابعة ومن معرفة نشاط الشركة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم.

يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات، وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:³

- تقييم ربحية الشركة.
- تقييم سيولة الشركة.
- تقييم تطور نشاط الشركة.

1 - رميساء بوعزيز واليلىس بوجعادة، دور التأجير الرأسمالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2023، ص209.

2 -بحري علي، تحليل الاداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد17، العدد35، 2018، ص354.

3 -محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 45-46.

• تقييم مديونية الشركة.

• تقييم تطور حجم الشركة

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم القيمة وثروة المساهم والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالتزاماتها، أما الغرض لتقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية واستثماراتها والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي.

المطلب الثالث: أهداف الاداء المالي ومجالاته

أولاً: أهداف الاداء المالي

تتمثل أهداف الاداء المالي في:

• السيولة و اليسر المالي:

ويقصد بالسيولة قدرة المشروع على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة وبدون خسائر ومواجهة الظروف الطارئة من خلال الحصول على الإيرادات نتيجة للنشاط الطبيعي للمشروع، أما اليسر المالي فيمثل بعداً مؤسسياً وخاصة شاملة، إذ يمكن التعبير عنه بالعلاقة بين الاستخدامات أو صافي التدفقات المديونية أو حقوق الملكية والأموال المقترضة، وتحقيق اليسر المالي هو الضمان الوحيد لسداد الالتزامات لذا يمكن القول أن المؤسسة قد تتمتع باليسر المالي مع أنها تمتلك سيولة قليلة والعكس غير صحيح¹.

• التوازن المالي :

يعرف بأنه "الحالة التي يظل معها رصيد النقدية في كل لحظة موجبا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل"، ومن ناحية أخرى يمثل في لحظة معينة "التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية"، ويقصد برأس المال الثابت عادة الاستثمارات التي يجب أن تمول بالأموال الدائمة التي، يقصد بها رأس المال الخاص مضاف إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل².

• المردودية:

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها وتعرف بأنها "الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية"، ونميز بين المردودية الاقتصادية التي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، والمردودية المالية التي تحدد مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية³.

• تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة:

تزداد قيمة المؤسسة كلما تمكنت من تحقيق نتائج محاسبية بشكل مستمر بحيث تتراكم النتائج وتكون فوائض مالية موجبة تشكل ما يسمى بثروة المؤسسة، ولا يكفي أن تحقق المؤسسة نتائج موجبة حالياً بل يجب أن تسعى إلى تحقيق نتائج في المستقبل من خلال دراسة المردودية المستقبلية وتحديد الجدوى من المشاريع الاستثمارية في المستقبل ومن ثم يمكن توقع حجم الثروة من خلال النتائج المحققة سابقاً وحالياً من خلال ما يعرف بالقيمة الحالية للمؤسسة.

ثانياً: مجالات الاداء المالي

1 - عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، ص: 41.

2 - سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح للنشر، الرياض، 200، ص: 189.

3 - غلياس بن سامي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 267.

من أهم المجالات للأداء المالي تتمثل فيما يلي:

• الربحية:

هناك مؤشرات عديدة لقياس هذا المجال ممثلة بنسب الربحية والتي تقيس فاعلية الإدارة في توليد الأرباح وتستخدم أيضا للحكم على كفاءة استخدام المنظمة لمجهوداتها ومن أهم النسب هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية.

• المركز السوقي:

ويتمثل بالحصة السوقية التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة.

• الإنتاجية:

وتعني العلاقة بين مخرجات المنظمة من السلع والخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقت مادية وبشرية متاحة بما يكفل لها تحقيق أهدافها.

• قيادة المنتجات:

وتمثل بقيام الإدارة الرئيسية بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج والمنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها.

• تنمية الأفراد و اتجاهات العاملين:

يعتبر أحد مجالات الأداء المهمة بالمنظمات ويتم قياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، كما يتم قياسه عن طريق استقصاءات الأفراد ودورات العمل.

• المسؤولية العامة:

في هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلاءم طبيعتها أو بيئتها المحيطة بهدف رسم نجاحها في تحميل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع.

• الموازنة بين أهداف المدى القصير والمدى الطويل:

وهنا تقوم المنظمة بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار الاقتصادي في المستقبل¹.

المبحث الثاني: طرق تحسين الاداء المالي

التخطيط المالي بشكل عام هو اتخاذ القرارات بما سيتم عمله لمواجهة التطورات التي تنشأ في المستقبل والتخطيط لمواجهتها وهذه التطورات وليدة لعوامل متعددة منها الداخلي الذي يمكن السيطرة عليه، ومنها الخارجي الذي لا يمكن التحكم به كالتطور التكنولوجي أو انخفاض النشاط الاقتصادي أو إضراب العمال.

المطلب الاول: التخطيط المالي

¹ - عبد الرزاق مولاي لخضر وحسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول 4 الأداء المتميز ولحكومات، الطبعة الثانية، ورقة، 2011، ص: 238

يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف المالية، إذ تتضمن وظيفة التخطيط المالي قيام المدير المالي بالتعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة، طويلة الأجل منها والقصيرة الأجل وذلك بالموازنات النقدية التقديرية والميزانيات العمومية التقديرية.

ويعرف أيضا بأنه: تنبؤ يمثل لما تقترح الشركة القيام به في المستقبل، وهو نشاط يشمل تقييم بيئة الأعمال التجارية وتحديد أنواع المواد واللازمة لتحقيق الأهداف، وقياس كمية الموارد حسب التكلفة الإجمالية لكل نوع من الموارد¹.

التخطيط المالي هو علم له قواعد ومعايير ويعبر على التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل أي الاستعداد لذلك مع مراعاة تحليل الماضي وأخذه بعين الاعتبار تجنباً لتكرار الأخطاء في المستقبل².

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن عملية التخطيط المالي لا بد وأن تتضمن مايلي:

- تحديد الأهداف.
 - تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارات المتاحة.
 - اختيار البديل الأفضل.
 - توقع ما سوف يكون عليه احلال في المستقبل.
- وهناك مجموعتان من العوامل لا بد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي، هما³:

•العوامل الخارجية :

وتتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي، والظروف التي ستعمل فيها المؤسسة، وهل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش.

•العوامل الداخلية :

وتتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف، والعمالة والأسواق...إلخ

كما يقوم التخطيط على اعتبارات من خلال إعداد الخطة المالية، والتي تعتبر وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة، ولإعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة الاعتبارات التالية :

• دقة عملية التنبؤ:

تتوقف كفاءة الخطة المالية على المدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة المالية، حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل نماذج الاقتصادية، التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية، التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية على النماذج التسويقية التي تهدف الى دراسة سلوك المستهلك.

• الحصول على أفضل خطة مالية ممكنة:

لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة، فنجد انه على سبيل المثال لا توجد قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أو الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمؤسسة، ولكن

¹ - زايد رمضان، حمود اخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الناشر الشركة العربية ام المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى 2013 ص،193

² - عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الربكة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

³ - صل حمود الشوورة ، مبادئ الإدارة املاية إطار نظري وحموى علمي، دار املمسرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2013، ص178

على الرغم من ذلك فإنه على المدير المالي أن يتخذ قرار بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المؤسسة التي يعمل فيها¹.

• مراجعة ومتابعة الخطة المالية:

لابد من اهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها، خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، بمعنى لابد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء القياس، فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا بمرور الاقتصادي القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد.

المطلب الثاني: الرقابة على عناصر التكاليف

تعد الرقابة على عناصر التكاليف من أهم الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن المتعارف عليه أن أساس الرقابة هو محاولة تقنين العلاقة بين مدخلات أي نشاط ومخرجاته، وعلى ذلك يتحدد هدف الرقابة بالسعي إلى ضبط هذه العلاقة لتحقيق كفاءة استخدام المدخلات أو المواد، فإذا أمكن ذلك فإن النتائج تنعكس في صورة تخفيض لتكلفة وحدة المخرجات مع الاحتفاظ بالخصائص المحددة للوحدة، ولعل أهم القضايا التي تواجه واضعي أنظمة الرقابة هي مشكلة تحديد وحدة قياس المخرجات لكل من الأنشطة محل الرقابة، سواء أكانت هذه المخرجات سلع أم خدمات، هي مدى وضوح العلاقة السببية بين المدخلات والمخرجات، كجناحين لعملية تقويم الأداء ومدى انتظام هذه العلاقة.

تعرف الرقابة على التكاليف بأنها: عمل مخطط يهدف لتحقيق تطابق العمليات مع دها، إضافة الأهداف والغايات التي سبق أن تم تحدي إلى أنها تشمل عمليات قياس أداء المسؤولين والمنظمة وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف المخطط لها والمرسومة قد وأيضا نفذت بشكل سليم².

تعرف أيضا الرقابة على التكاليف بأنها الاستخدام للوسائل الإدارية الذي يهدف الى الحافظة على مستوى التكلفة المطلوبة لانجاز نشاط محدد، سواء أكان هذا النشاط إنتاجيا، أم خديما، أم تجاريا، ضمن الحدود المخططة لغرض تحديد ومعالجة أي مسببات للزيادة في التكاليف ، أي يقصد بها تحقيق الكفاءة في استخدام المواد، و العمالة، و الآلة، وغيرها من عوامل الإنتاج، وإمداد المسيرين ببيانات عن أوجه النشاط المختلفة، وقد تتحقق الرقابة على التكاليف عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية المتعلقة بالفترة الحالية بتكاليف فترة أو عدة فترات سابقة³.

وتكون عملية الرقابة على التكاليف من خلال التأكد من حسن سير عمل هذه التكاليف وفقا للأهداف والبرامج المحددة، وتصميم الإجراءات المرتبطة بكل عنصر من عناصر التكاليف وفقا لتلك الأهداف والبرامج ، وتتنوع التكاليف وتختلف أساليب حسابها والرقابة عليها في المؤسسات لتلبية مختلف الأغراض، بناء على ما هو مطلوب من استخدامهما، فبيانات التكاليف الخاصة بتلبية غرض معين قد لا تتناسب مع تلبية ورض آخر.

وتمثل الرقابة على التكاليف مجموعة من القرارات والإجراءات التي من شأنها محاولة الاحتفاظ بالتكاليف الفعلية، قريبة قدر الإمكان من التكاليف المعيارية، وهذا يتطلب عدة أساليب وأدوات رقابية، من بينها الأساليب المحاسبية والإحصائية بطريقة متكاملة و متناسقة، هذ الرقابة تشمل التكاليف بكافة أنواعها و اشكالها، وهي المستلزمات السلعية والعمل والتكاليف الأخرى، مما يتطلب وجود نظام للتكاليف، مع ضرورة العمل على تخفيض هذ التكاليف في ظل وجود عالقة قوية بين الرقابة على التكاليف وتخفيض التكاليف،

1 - اجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2011، ص58.59.

2 - زهير خضر، الأبعاد المختلفة للرقابة على التكاليف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد العشرين، بغداد، 2009، ص228.

3 - عدنان هاشم السمرانين، محاسبة التكاليف، المبادئ الأساسية، الجزء الأول، طرابلس، 1998، ص243

بحيث يكون الهدف النهائي لكل من الرقابة على التكاليف وتخفيض التكاليف هو تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة، بالإضافة الى أن تخفيض التكاليف يساهم بقدر كبير في الرقابة على التكاليف عن طريق البحث المستمر عن أفضل الطرق لاستغلال الموارد المتاحة¹.

تعتبر الرقابة على التكاليف أحد الوسائل الهامة في المؤسسات لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في²:

- الحد من أو إزالة الضياع أو الإسراف في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بالمشروع.
- العمل على خلق روح الابتكار والتجديد لدى الأفراد العاملين بعناصر التشغيل أو بالخدمات الفنية بالمنشأة.
- إيجاد نظام لحوافز العاملين مرتبطاً بنظام رقابة التكاليف.
- تخفيض تكاليف الإنتاج والتشغيل إلى المستوى الذي يحقق ذات الحجم المستهدف من الإنتاج.
- تحقيق سيطرة الإدارة على العوامل التي تؤدي إلى زيادة أو تخفيض معدلات التكاليف بها.
- جراء الدراسات التشخيصية المستمرة على التكاليف بالمنشأة.

وتتجلى أهمية الرقابة على عناصر التكاليف أنه لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بصورة خالية تماماً من الرقابة على تكاليفها، لذلك تظهر أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بوظيفة التخطيط ، فهي وسيلة المدير للتأكد من تحقيق الأهداف ووضع الخطط موضع التنفيذ، بالنمط المرسوم، كما ان الرقابة على عناصر التكاليف تتيح للمدير إمكانية الكشف عن العوائق التي تقف إزاء تنفيذ المخطط، وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها بشكل كلي أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة، كما أن شأن الرقابة هو شأن التخطيط، فهي تنظر إلى الأمام، إذ أن أفضل أنواع الرقابة هي القدرة على تصحيح الأخطاء، ومعالجة الانحرافات قبل وقوعها³. وتنقسم عناصر التكاليف إلى ثلاثة أنواع وهي⁴:

• المواد الخام المباشرة:

هي المواد التي يمكن تتبعها وتخصيصها على وحدات المنتج، لأنها تدخل في تكوينها المادي.

• الأجور المباشرة:

هي الجهد البدني الذي يؤدي إلى ظهور منتج في صورة جديدة، وتحتل المرتبة الثانية بعد تكلفة المواد، وفي بعض الصناعات التي تعتمد على المجهود البشري وخاصة الذهني تحتل المرتبة الأولى، وتعتبر العمالة بمثابة عنصر الإنتاج الأساسي الذي تقع على عاتقه المهام المتعلقة بتشغيل الآلات وتشكيل المواد الخام وتحويلها إلى منتج نهائي، وقد يتطلب الإنتاج عمالة أكثر من حاجته إلى المواد لاحتياج تشكيكه إلى جهود العمالة اليدوية وعالية الكفاءة، وقد تقل الحاجة إلى العمل اليدوي في الوحدات الاقتصادية ذات الطابع الآلي. وقد تدخل العمالة كعنصر أساسي في تشكيكه المنتج، وقد يصعب تتبع دورة العمالة في تشكيل المنتج. فالعمالة التي تساهم في تشكيل المنتج كعمال التقطيع أو التجميع أو التشغيل في صناعة الأثاث يمكن تتبع أجورهم وردها مباشرة لوحدة المنتج أو أمر إنتاج بذاته. في حين أن العمالة التي تساهم في تهيئة المناخ

1 - ليانابيل أوليفر، إدارة التكاليف، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2011، ص23.

2 - ايداد عبد الموجود احمد، استخدام محاسبة التكاليف في التخطيط والرقابة والتقييم في الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.

3 - على الموقع:

<https://ay83m.wordpress.com>

4 - أحمد يوسف مولود، دور أساليب محاسبة التكاليف في الرقابة على عناصر التكاليف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 2، 2023، ص 131.

الملائم للإنتاج كعمال الصيانة وإدارة محطات القوى المحركة أو عمال قسم الخدمات الطبية أو عمال النظافة يصعب تتبع أجورهم وردها إلى وحدة المنتج أو أوامر الإنتاج.

• التكاليف الصناعية غير المباشرة:

هي تكلفة الخدمات الضرورية لإتمام العملية الإنتاجية والوظيفة التسويقية والوظيفة الإدارية، لذا تشمل المصروفات الصناعية والمصروفات التسويقية والإدارية.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر المالية

تعرف إدارة المخاطر المالية بأنها: تلك العملية التي يتم من خلالها مواجهة المخاطر وتحديدتها، وقياسها ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها.

بالإضافة إلى تغيير شكل العلاقة بين العائد والخطر المرتبطين بالاستثمار في المؤسسة و تسعى إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي: الوقاية من الخسائر، تعظيم درجة الاستقرار في الأرباح، تدنية تكلفة إدارة الخسائر المالية المحتملة¹.

• خطوات عملية إدارة المخاطر:

تمر عملية إدارة المخاطر بعدة مراحل، نوجزها فيما يلي:

- التحضير: ويتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل.
- تحديد المخاطر: في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية.
- التقييم: أي التعرف على المخاطر المحتملة وذلك بإجراء عملية تقييم لها من حيث شدا في إحداث الخسائر و احتمالية حدوثها.
- التعامل مع المخاطر: بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر و تقييمها وتستخدم في ذلك مجموعة من التقنيات هي:
- النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.
- التجنب: أي محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، ومثال ذلك تجنب الاستثمار في وعاء إداري معين وتفضيل وعاء إداري أقل خطورة.
- التقليل: وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. و مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات تقليل المخاطر من خلال تطوير البرامج.
- القبول (الاحتجاز): وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر.

- وضع الخطة: والتي تتضمن اتخاذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة من الوسائل التي ستتبع للتعامل مع المخاطر².

كما تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر عبر مراحل أساسية هي¹:

¹ مريم كلاش، دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 3، 2021، ص 440.

² - نفس المرجع، ص 441.

- تعريف المخاطر: وهي المرحلة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.
- تحليل المخاطر: ويتم بها تخصيص الخطر والوقوف على مصادره الأصلية.
- تقييم المخاطر: من خلال الآثار التي يحدثها كل خطر و احتمال حدوث كل خطر.
- التحكم في المخاطر: وبها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل الخطر وآثاره.
- المراقبة والمتابعة الدورية: لاستكشاف مصادر خطر جديدة والتحكم في مخاطر سابقة.

¹ -عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا، مصر، 2008، ص 6.

الفصل الثالث:
أثر الإدارة الالكترونية
في تحسين الأداء
المالي لشركة النقل
الحضري ميلة

المبحث الأول: عموميات حول النقل الحضري

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول النقل الحضري

قبل التطرق لمفهوم النقل الحضري لابد من إعطاء مفهوم عام للنقل، ومن خلاله يمكن تحديد مفهوم النقل الحضري.

مفهوم النقل: هو ذلك النشاط الذي يحول بواسطة شخص طبيعي أو معنوي أو بضائع أو معلومات أو الأفكار من مكان إلى آخر ' بواسطة وسيلة مخصصة لذلك يهدف تحقيق منفعة ما.

ويتقسم حسب نوع النشاط إلى عدة تقسيمات والتي منها:

-النقل الفردي: هو كل نقل يتم عن طريق السيارة الشخصية ' دراجة هوائية. إلخ.

-النقل للحساب الخاص: هو كل نقل يقوم به أشخاص طبيعيين معنويون لحاجاتهم الخاصة بوسائل نقل يملكونها.

-النقل العمومي: و هو كل نقل يتم مقابل أجره لحساب الغير ' ويقوم به أشخاص طبيعيين أو معنويون مرخص لهم لهذا الغرض.

مفهوم النقل الحضري:

يعرف النقل الحضري بأنه نشاط طبيعي للخدمات ينتج منفعة في الزمان والمكان بواسطة شخص طبيعي أو معنوي يضمن التحول الفيزيائي للأشخاص والبضائع في مجال الوسط الحضري ' على متن مركبة معدة لهذا الغرض ولمسافة مقبولة.

والنقل الحضري هو مجموع التقنيات المستعملة والوسائل التي تهدف مجتمعة إلى تنظيم تنقلات الأفراد والسلع في الوسط الحضري في ظروف مثلى من وقت وتكلفة وراحة.

فالنقل الحضري يضم جميع وسائل النقل التي تتلاءم مع خصائص الوسط الحضري (كثافة سكانية وتوزع الأنشطة) وهو ما يتطلب تنظيما جيدا لحركة الأشخاص والبضائع داخل الوسط الحضري.

ويهدف النقل الحضري إلى إعطاء ديناميكية للحياة في المدينة وضمان التنقلات اللازمة لكل المستعملين وفق

شروط الاقتصاد والراحة والأمان.

أهمية النقل الحضري:

- ❖ يلعب النقل الحضري دورا فعالا في إعادة هيكلة المجال العمراني وتوسيعه من خلال زيادة عدد السكان من جهة وتوسيع وتطوير شبكة طرقات المدينة من جهة أخرى.
- ❖ ويساهم النقل الحضري في تحضر وتقدم المدن على ضوء تطوير وسائل النقل المتاحة في المجال الحضري للمدينة وفق حاجات ومتطلبات سكانها المتزايدة باستمرار.
- ❖ يؤثر النقل الحضري على استمرارية مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في المناطق الحضرية للمدينة ' نظرا لما يحققه من تبادل وظيفي بين عامل الحركة المتمثل في النقل واستعمالات الأراضي المتمثلة في المدينة.
- ❖ يعتبر النقل الحضري القلب النابض الذي يجعل المدينة تنمو وتزدهر وتكبر ككائن حي.
- ❖ يحقق النقل الحضري التكامل الاقتصادي والاجتماعي بين مختلف النشاطات في المدينة.
- ❖ يساهم النقل الحضري في تحقيق النمو التجاري والاقتصادي من خلال دوره الفعال والمباشر في تطوير المناطق حيث أنه يضمن تبادل الفوائض الإنتاجية وتغطية العجز بين مختلف المناطق.

❖ يساهم النقل الحضري في تحقيق التنمية الحضرية للمدينة.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية ميلة

المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة ميلة E.T.U.S.M كما سبق ' هي مؤسسة تهدف بالدرجة الأولى إلى ضمان خدمة عمومية لا يوفرها المتعاملون الخواص.

وقد تم إنشاؤها في سنة 2012 وبداية عملها الفعلي كان في شهر أوت 2012.

استفادت المؤسسة من 15 حافلة ذات قدرة استيعاب تقدر ب 100 راكب ' وتمكنت بسرعة من التخفيف من الآثار السلبية المرتبطة بالقطاع الخاص من خلال زيادة مدة العمل من 06:00 صباحا إلى 19:00 مساء

ومعدل مشغولية أقل وحافلات جديدة.

المطلب الثالث: البطاقة التقنية للمؤسسة

فيما يلي البطاقة التقنية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري ميلة.

● التسمية: المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – ميلة

● باللغة الأجنبية: Etablissement Public De Transport Urbain et suburbain



● شعار المؤسسة:

● الشكل القانوني: مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري.

● الإنشاء: تم إنشاء المؤسسة بمرسوم تنفيذي 91-10 في أوت 2010.

● العنوان: Cité Bout outBloc Administratif étage 04 Mila

● المهمة: تلبية متطلبات المواطنين من النقل الحضري في كل الظروف وبأكبر قدر من الميزات الموفرة من ناحية السلامة وجودة الخدمة والراحة.

حافلات المؤسسة العمومية للنقل الحضري



الأمانة العامة 2019

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة المستقبلية

المؤسسة هي منظمة اقتصادية مجهزة بموارد بشرية، مادية ومالية تستغلها لتوفير خدمات نوعية للسوق المتاح كما هو حال المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية ميلة التي تتميز بـ:

التنظيم (توزيع وترتيب المهام)

تلبية حاجات السوق.

الاستقلالية في اتخاذ القرار.

كما تعتبر هيئة مكونة من عناصر مجمعة ومتصلة داخل محيط منظم ومتبعة لأسلوب اتصالات يهدف إلى تسهيل انتقال المعلومات تلبية للحاجيات وتحقيقاً للأهداف المسطرة.

يعتبر النقل الحضري نشاط خدماتي يتطلب مشاركة عناصر بشرية كفؤة لضمان نجاحه بحيث يجب على كل موظف أن يكون ملم بالمهام المنسوبة إليه والمكلف بها وتمثل هذه الأخيرة بمخطط هيكلي تعريفي لمختلف الخلايا الهامة المساهمة في التسيير الحسن لنشاط المؤسسة ومن الضروري أن يكون هذا الهيكل ديناميكي، فعال ومكيف حسب كفاءات الموظفين حيث يشتمل على أربعة مصالح وهي:

مصلحة الإدارة و الوسائل.

مصلحة المحاسبة و المالية.

مصلحة الاستغلال.

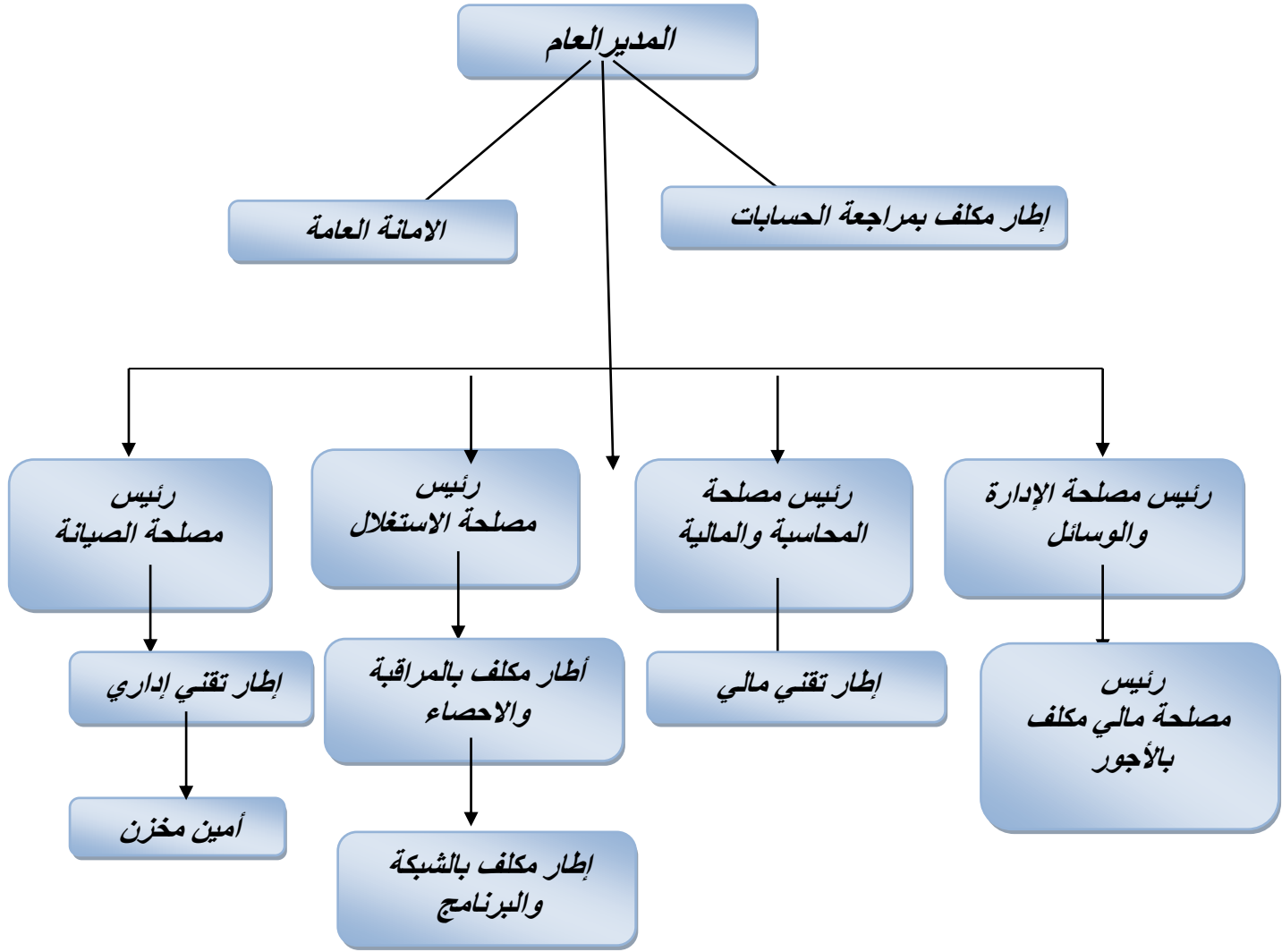
مصلحة الصيانة.

وتكون مصنفة وفق الأسس التالية (الإطارات، المنفذين والتحكم).

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري وفقاً للشكل التالي:

الشكل (03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري



الأمانة العامة 2019

المطلب الثاني: تحليل الهيكل

الأمانة العامة

وضعيته في المخطط الهيكلي: المديرية العامة
تحت إشراف المدير العام مباشرة



مهامها

➤ ترتيب الملفات الهامة والسرية.

➤ استقبال الزوار.

➤ تسجيل واستقبال الزكالات المتقدمة.

مراجع

مهامه

- مراقبة وتدقيق حسابات المؤسسة
- الالتزام بالسرية المهنية.
- فحص السجلات و الدفاتر المحاسبية
- اعداد تقارير المراجعة
- اكتشاف التلاعبات او الغش ان وجدت
- تقييم نظام الرقابة الداخلية
- التحقق من الالتزام بالقوانين والانظمة
- اعداد تقارير المراجعة

الإدارة و الوسائل

مهامها

- إعداد ملفات التوظيف .
- تحضير ومتابعة جدول الاحصائيات الخاصة بحركة و تنقلات العمال .
- إعداد كل القرارات الخاصة بالإدارة (مقرر عقوبة -استقالة -مقرر التعويض عن الخبرة المهنية -...أخ)
- إعداد البرنامج الخاص بالعطل السنوية .
- إعداد سند العطل بأنواعها (سنوية -استثنائية -تعويضية -بدون أجر) وهذا بعد تقديم طلب خطي ممضى من طرف المعني و مسؤوله المباشر .
- متابعة ومراجعة عقود العمل الخاصة بكل عامل .
- اعداد الميزانية التقديرية للمصلحة .
- متابعة التعويض عن الخبرة المهنية لكل عامل.
- اعداد الملفات الخاصة بعقود العمل المدعم CTA .
- مراقبة السجل الخاص بعون الامن .
- مراجعة ومراقبة الحضور اليومي الخاص بالعمال المدمجين في اطار جهاز المساعدة على الاندماج المهني .
- اعداد تقرير شهري خاص بنشاط مصلحة الادارة و الوسائل.
- الإمضاء على أوامر المهمة .
- متابعة الفحص الطبي للعمال .
- التصريح بحوادث المرور لدى شركة التامين .

المحاسبة والمالية

مهامها

- اعداد الميزانية العامة للمؤسسة
- القيام بالتسجيلات المحاسبية اليومية
- اعداد القوائم المالية الختامية
- متابعة عملية التحصيل والدفع
- الرقابة على تنفيذ الميزانية
- اعداد التقارير المالية للإدارة العليا
- التنسيق مع مراجع الحسابات
- الامتثال للقوانين المالية والجبائية

مصلحة

٢٠٢٠/٢٠٢١

مهامها

- تنظيم وتنفيذ الرحلات اليومية
- توزيع السائقين والحافلات
- ضمان احترام اوقات الانطلاق والوصول
- معالجة شكاوي المواطنين والملاحظات

مصلحة

مهامها

➤ القيام بالفحص الدوري للحافلات

➤ اصلاح الاعطال الميكانيكية والفنية

➤ متابعة حالة قطع الغيار

➤ برمجة الصيانة الوقائية

➤ ضمان جاهزية الحافلات

➤ التنسيق مع مصلحة الاستغلال

ن
ة
ت

❖ كما سبق بصنف هذه المؤسسات بانها عموميه ذات طابع تجاري , نسمع بالسخصيه المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للقواعد الإدارية في علاقتها مع الدولة وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير، وتسير المؤسسة من طرف مدير يعينه وزير النقل , غير أن هناك إدارة جماعية ممثلة في مجلس إدارة يضم عدة قطاعات منها : وزارة الداخلية والمالية , وكذا ممثلين عن المجلس الشعبي الولائي, تشرف على الدراسة والموافقة على كل القرارات المتخذة.

❖ وتخضع كل القرارات المتخذة إلى موافقة ثلثي أعضاء المجلس و تبلغ إلى الوزارة الوصية
❖ ويسمح للمؤسسة بإبرام صفقات واتفاقات مع هيئات وطنية وأجنبية, والقيام بجميع العمليات المالية أو التجارية أو الصناعية المنقولة أو العقارية التي تساهم في توسع نشاطها.
❖ ويمكن للمؤسسة أن تبادر بتنظيم ملتقيات وندوات و تظاهرات ذات صلة بميدان نشاطها في الجزائر والخارج والمشاركة فيها.

❖ وحول عملية تمويل المؤسسة فان الدولة تبقى الممول الرئيسي لها لكن إيراداتها تشكل أيضا من المداخل المرتبطة باستغلال الشبكة والهيئات والوصايا والافتراضات المحتملة وتخضع نفقات المؤسسة لموافقة الوزارة الوصية .

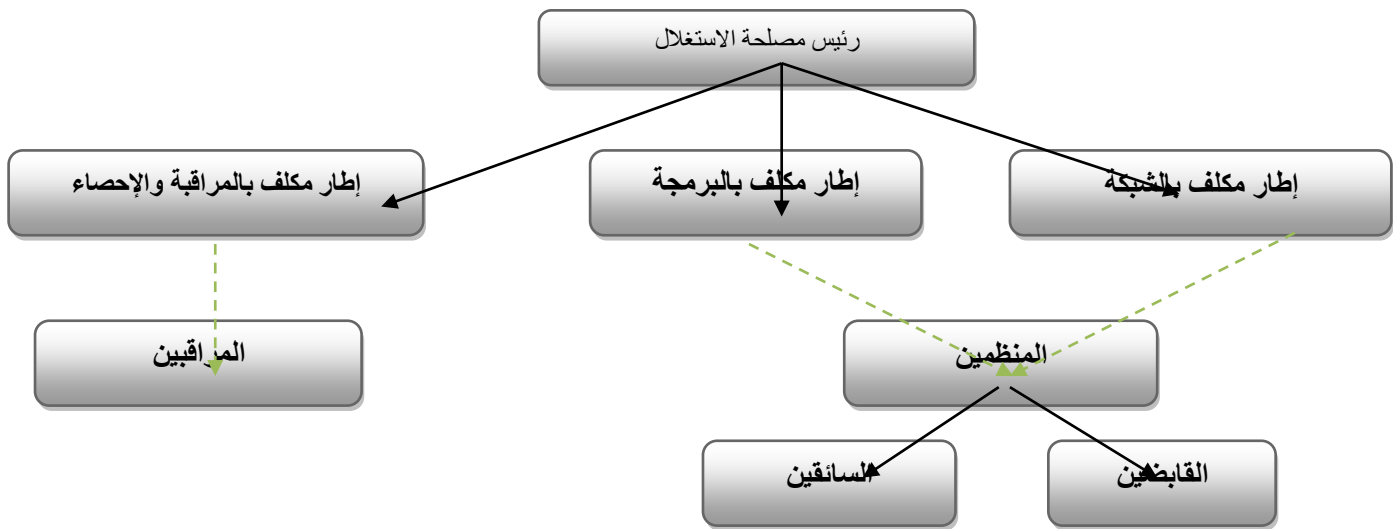
المبحث الثالث: تقديم مفصل حول مصلحة النقل

المطلب الاول : مكانة مصلحة الاستغلال

➤ تعريف مصلحة الاستغلال:

إن في أي مؤسسة من مؤسسات النقل نجد أن مصلحة الاستغلال هي الركيزة الأساسية في المؤسسة ' ويجب أن تكون منظمة بالشكل الذي يمكنها من الاستجابة لتنقلات الأفراد المختلفة داخل المدينة.

الشكل: (04) هيكل مصلحة الاستغلال:



مصلحة الاستغلال 2019

المطلب الثاني : مهام مصلحة الاستغلال

إن لمصلحة الاستغلال دورا مهما في عملية تسيير الخطوط الحضرية و أهم أهدافها ومهامها :

- (1) التنظيم التقني للشبكة الحضرية : أي أن مصلحة الاستغلال تقوم بتنظيم الخطوط وفقا لما هو في دفتر الشروط الذي يحدد الخدمة اللازمة والتي يوقعها العميل .
- (2) وضع تصاميم لأماكن تقديم الخدمة : أي وضع أماكن تنظيم الخدمة على الخطوط بالشكل الذي يجعل هذه الخطوط ذات مردود تجاري ومالي .
- (3) تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء الخدمة ك أي لا بد من أن تحدد الحلول التقنية التي تمكنها من معرفة الموارد الضرورية سواء بشرية أو مادية من أجل تحقيق عرض يستجيب لطلب المتنقلين
- (4) التنفيذ المحكم الخدمة : دور مصلحة الإستغلال يكمن في تنظيم تقديم الخدمة مما يسمح بإرضاء المتنقل سواء من ناحية التوقيت أو الراحة....إخ.
- (5) تحقيق فعالية في أداء الخدمة من خلال التحكم في الموارد : أي البحث عن الاستغلال الأمثل للحافلات من أجل تحقيق وتنفيذ الخدمة بالشكل اللازم .

- (6) تسيير حضيرة الحافلات: تقوم مصلحة الاستغلال بتسيير الحضيرة من خلال جداول لتنظيم موافيت خروج وعودة الحافلات بما في ذلك مراقبة حالة الحافلات بالتعاون مع مصلحة الصيانة .
- (7) تسيير موافيت عمل السائقين والقابضين والمنظمين والمراقبين: تقوم المصلحة بإعداد جداول تنظم عمل السائقين والقابضين بالشكل الذي يمكن من تنفيذ الأعمال بالشكل الجيد .
- (8) تسيير ميزانية التشغيل الخاصة بالمصلحة من أجل تحقيق أهداف المصلحة لابد لها من التسيير الجيد لميزانياتها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مما يجنب المصلحة نفقات جديدة ويسمح لها بأداء مهامها على أكمل وجه.

المطلب الثالث : عمال مصلحة الاستغلال

تحتوي المصلحة على 47 عامل أي أغلب عمال المؤسسة ينتمون لهذه المصلحة يتوزعون بالشكل التالي :

(03) عمال إدارة المصلحة

(20) سائقين

(20) قابضين

(02) منظمين

(02) مراقبين

❖ أما عن وظيفة كل منهم :

عمال إدارة المصلحة : يهتمون بتسيير العمال التابعين للمصلحة وكذلك تسيير الحافلات وكل ماله علاقة بالمصلحة نفسها .

السائقين والقابضين : موزعين بشكل منظم وفق جدولة تعدها المصلحة تضم عمل كل واحد منهم ' إذ في الحافلة الواحدة يوجد سائق وقابض وعند نهاية الفترة الصباحية لعمل الحافلة يتم إستبدال السائق والقابض بسائق وقابض آخر ' وهذا حسب برنامج خاص تعده المصلحة لتسيير عمل القابضين والسائقين .

المنظمين : مهمتهم التنظيم والتنسيق بين عمل الحافلات في الخطوط .

المراقبين : مراقبة توزيع التذاكر وعمل القابضين على مستوى الخط و أيضا مراقبة إحترام السائقين لتوقيت المؤسسة ' كما أن هناك أيضا محصل يقوم بجمع حصيلة التذاكر اليومية .

المبحث الرابع: تحليل الخطوط الحضرية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري

ميلة

المطلب الأول : الخطوط المستغلة من طرف E.T.U.S.M

تمتلك المؤسسة العمومية للنقل الحضري ميلة حافلة موزعة على خمسة خطوط حضرية وهي:

- الخط الأول : وسط المدينة ديانسي
- الخط الثاني : وسط المدينة صناوة
- الخط الثالث : وسط المدينة الخربة
- الخط الرابع : وسط المدينة سيدي الصغير
- الخط الخامس : ميلة فرضوة

المطلب الثاني : تسيير التذاكر

تمنح المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية ميلة في البداية للقباض مجموعة من التذاكر تحمل قيمة معينة حسب الخط مثلا في الخط الأول و الثاني تمنح القابض قيمة 15000 دج تذاكر ما يعادل 1200 تذكرة أما نظرا للطلب الكبير على هذه الخطوط بقيمة الخطوط فيمنح تذاكر بقيمة 15000 ما يعادل 1000 تذكرة .

فرضا . القابض يمكن من توزيع 800 تذكرة بقيمة 12000 دج في نهاية هذا اليوم . يقوم القابض بالاحتفاظ بالتذاكر المتبقية ويقدم المبلغ المحصل عليه إلى المحصل ليقوم هو لآخر بمنح تذاكر أخرى للقباض بتلك القيمة أي تذاكر بقيمة 12000 دج للقباض هذا الأخير يضيفها إلى التذاكر المتبقية فيتحصل على عدد إجمالي للتذاكر مساوي للعدد الذي ابتدأ العمل به .

أي أن القابض يبقى دائما على القيمة الأولية التي تحصل عليها في البداية .

المحصل بدوره يقوم بتحصيل جميع الإيرادات من القابضين بشكل يومي ثم يقوم بإيداع المبلغ الإجمالي في حساب المؤسسة لدى البنك ليتحصل حل وصل إيداع بالقيمة المودعة يدفعه في الأخير على أمين صندوق المؤسسة التابعة لمصلحة المالية من أجل تسجيل الإيرادات .

وهذه الطريقة في تسيير التذاكر تمكن المؤسسة من متابعة أداء القابضين و المحصلين وكذلك البيع الفعلي للتذاكر و التحكم في الإيراد المحصل.

أعمال القابض المرافقة لبيع التذاكر

وظيفة القابض لا تنحصر فقط في عملية بيع التذاكر و إنما يقوم أيضا بتدوين عمليات البيع للتذاكر بشكل مستمر في ورقة خاصة تمنح له من المصلحة وذلك من أجل ان تتمكن المؤسسة من متابعة بيع التذاكر وكذلك عمل القابض .

الورقة الأولى تسمى ب ورقة الطريق : وهي ورقة ذات وجهين الوجه الأول معلومات عامة و الثاني تقرير مفصل حسب عدد مرات التوقف .

والثانية : بالتردد /يوم /حافلة يقوم فيها بتسجيل عدد التذاكر المباعة كل ساعة عمل .

المبحث الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات

تتمحور الدراسة بشكل أساسي في هذا المبحث على دراسة و تحليل أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة العمومية، حيث تم تحديد الطريقة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، من خلال وصف فقرات الاستبيان و الصق البنائي له و الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: الأساليب والادوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام **الطالبان** بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطلبة في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛

- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- اختبار (Kolmogrov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- اختبار F T لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

أولاً: تحديد عينة الدراسة.

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة العمومية، ويرجع اختيار العينة على الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء المالي لى أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 45 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد أعيد منها 35 استبيان بنسبة الاسترجاع 87.5% والعينة ممثلة أساساً من الموظفين العاملين في المؤسسة وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

ثانياً: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الطالبان في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة: يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: وهو خاص بعبارات الإدارة الالكترونية في مؤسسة عمومية هو يتكون من ثلاث مجالات هم:

- المجال الأول: بعد مدى استخدام الأجهزة و البرامج و يتكون من أربع فقرات؛
- المجال الثاني: بعد ملائمة البرامج و الأجهزة و يتكون من أربع فقرات؛
- المجال الثالث: بعد قواعد البيانات و يتكون من أربع فقرات

المحور الثالث: وهو خاص بعبارات الاداء المالي و يتكون من خمس فقرات

المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضاً قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات

يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم 01: نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
	كل فقرات الاستبيان	17	0.885	0.783

المصدر:

من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضاً للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنوياً وكبيراً، يمكننا القول بأن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

جدول رقم 02: معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي

المتغير	مدى استخدام الأجهزة و البرامج	ملاتمة البرامج و الأجهزة	قواعد البيانات
الأداء المالي	معامل ارتباط بيرسون	0.561	0.690
	مستوى المعنوية	0.000	0.000
	عدد العينة	35	35

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات ارتباط هي أكبر من 0.5 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جداً هذا عند مستوى الدلالة 0.05

المبحث السادس: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة

من خلال هذا المبحث نقوم بالتطرق للنتائج المتحصل عليها و تحليلها سواء لخصائص العينة أو المتوسطات الحسابية و من خلالها نحاول الوصول الى الهدف المنشود من هذه الدراسة و ذلك بمعالجة البيانات التي تضمنها الاستبيان، بإعداد جدول توزيعي تكراري لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية .

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم 03: توزيع خصائص أفراد

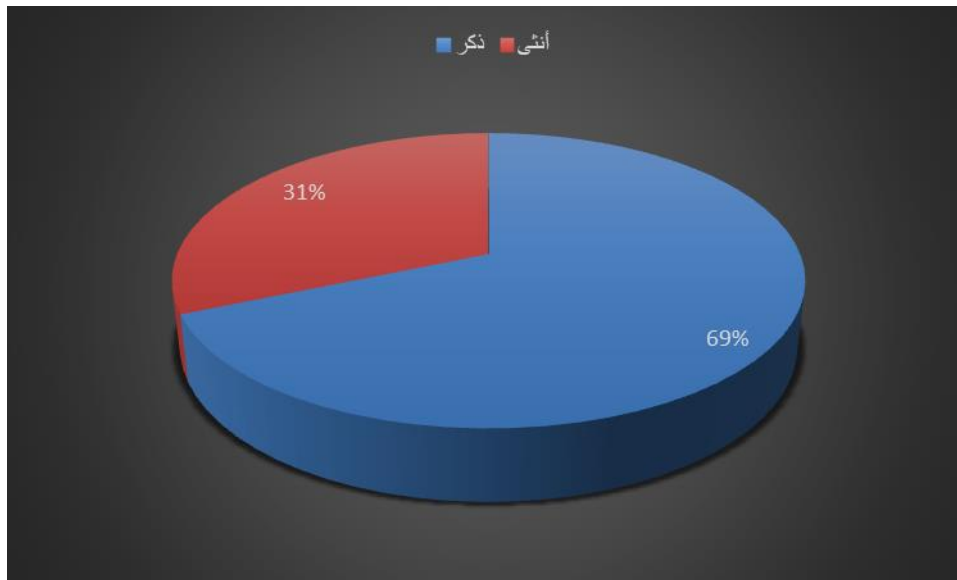
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	24	68.6%
	أنثى	11	31.4%
العمر	أقل من 30 سنة	12	34.4%
	من 30 الى 40 سنة	11	31.4%
	40 سنة فأكثر	12	34.3%
المستوى التعليمي	ثانوي	05	14.3%
	ليسانس	14	40%
	ماستر	15	42.9%
	دكتوراه	01	2.9%
المنصب في المؤسسة	عون اداري	12	34.3%
	اطار	14	40%
	رئيس مصلحة	04	11.4%
	عمال الصيانة	05	14.3%
مدة الخبرة	اقل من 5 سنوات	10	28.6%
	من 5 الى 10 سنوات	16	45.7%
	10 سنوات فأكثر	09	25.7%

المصدر: من

إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

أولاً: حسب متغير الجنس.

شكل رقم 05: توزيع متغير الجنس

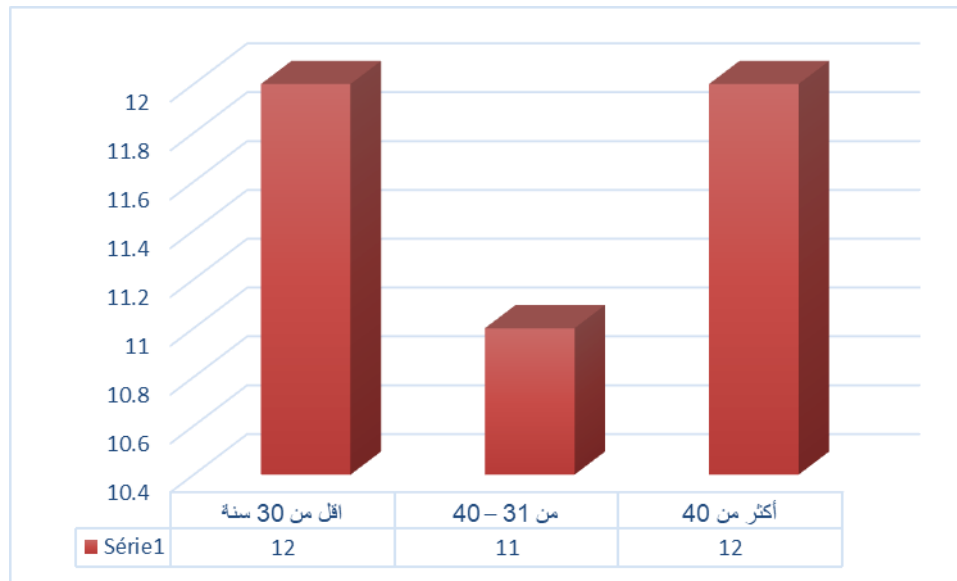


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من رسم بياني أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 68.6% في مقابل 31.4% من أفراد العينة اناث، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في مؤسسة عموماً الطابع الذكوري، نظراً لطبيعة العمل الذي يفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هذا نشاط.

ثانياً: حسب متغير العمر.

شكل رقم 06: توزيع متغير العمر

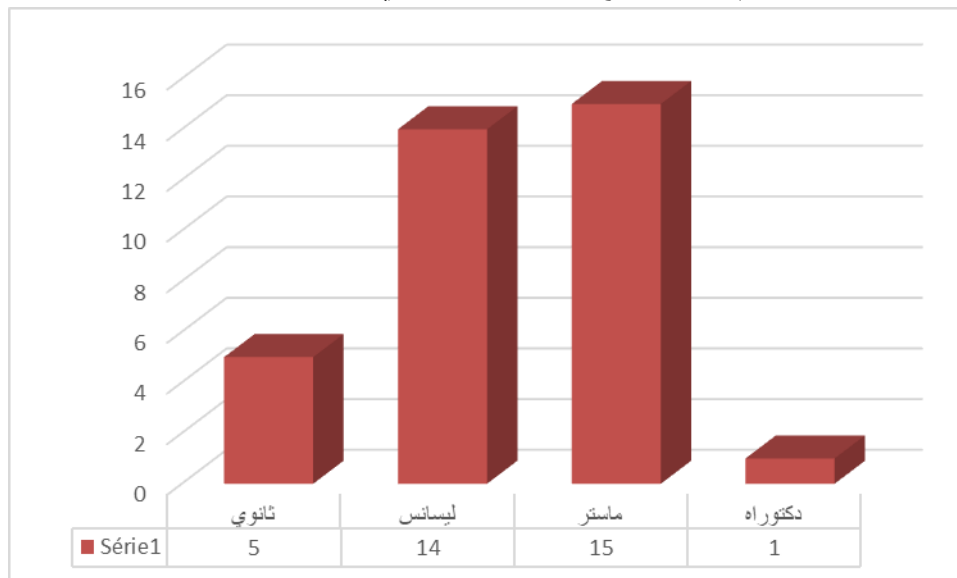


المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الثلاث ، حيث كانت النسبة في الفئة الثانية أقل من 30 سنة 34.3% وهي اكبر نسبة و هي متساوية مع الفئة الثالثة 40 سنة فأكثر ، اما الفئة الثانية في المرتبة الاخيرة بنسبة 31.4% ، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في مؤسسة محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

ثالثا: حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم 07: توزيع المستوى التعليمي



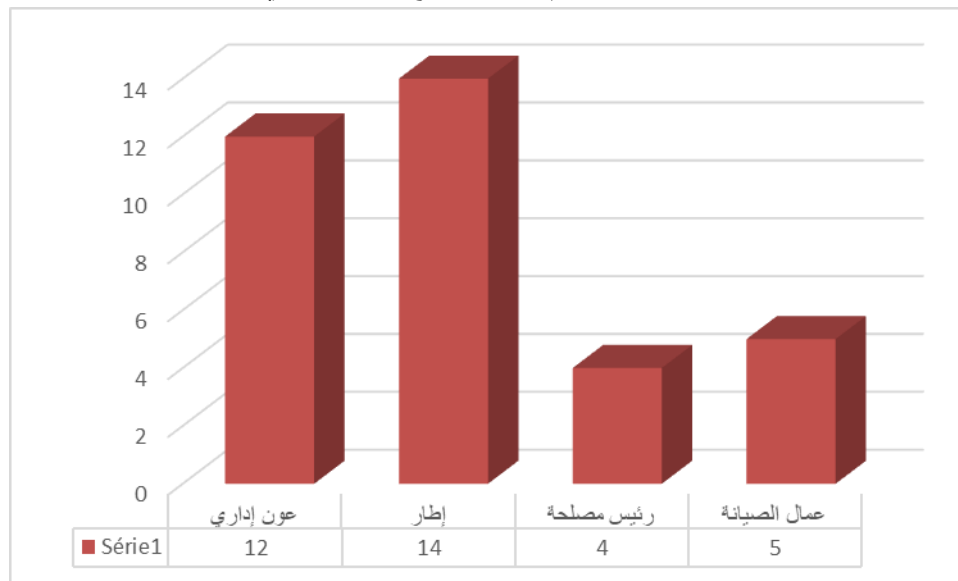
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي، ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل المؤسسة نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. هناك بعض لمبجوثين مستواهم مادون ليسانس بنسبة 14.3% فرغم أن

هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي، ثم تأتي في المراتب الأخيرة الأفراد حاملي الشهادات العليا بنسبة 44%، كل ذلك مؤشر على أن المؤسسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا عليها.

رابعاً: حسب متغير المنصب في المؤسسة.

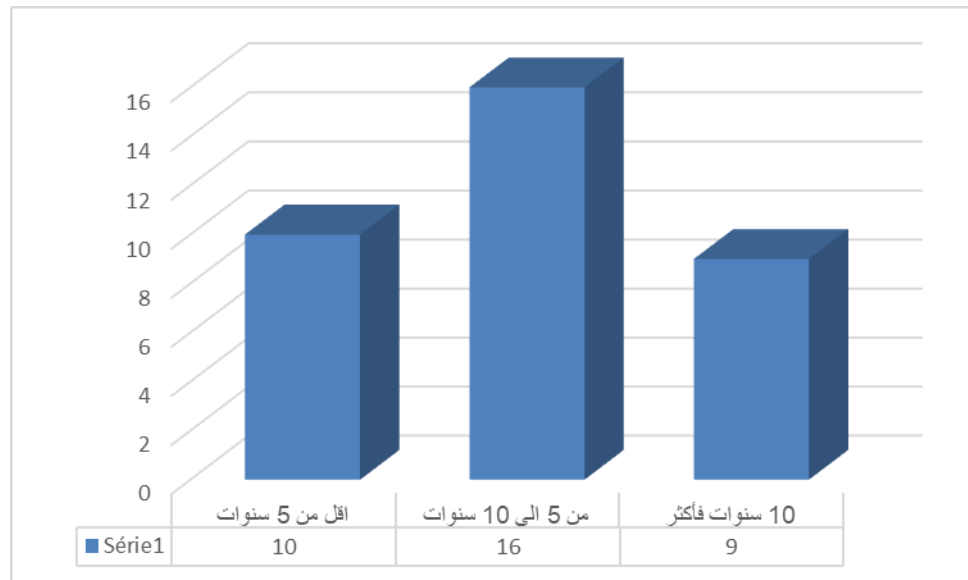
شكل رقم 08: توزيع المنصب في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من حيث منصب العمل في المؤسسة فإن الفئة الثانية اطار جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 40% ثم الفئة الاولى عون اداري جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 34.3% ثم تلتها فئة صيانة العمال في المرتبة الثالثة بنسبة 14.3%، ثم أقل نسبة هي فئة مصلحة رئيس 11.4%.

شكل رقم 09: توزيع الخبرة الوظيفية



من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل المؤسسة فإن الفئة الثانية (5-10) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 45.7% ثم الفئة الأولى أقل من 05 سنوات جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 28.6 ثم تلتها الفئة الثالثة في المرتبة الثالثة 10 سنوات فأكثر بنسبة 25.7%، بنسبة 18.2%، كل هذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل المؤسسة لأفراد العينة

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الادارة الالكترونية

أولاً: مقياس ليكارت الخماسي.

قبل التطرق الى تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور القيادة الاستراتيجية في مؤسسة سيتم التطرق الى مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم 04: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-4=1) ثم تقسيمه على عدد الخلايا ($0.8 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي

جدول رقم 05: درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي

غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، اصدار 24، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

ثانيا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمدى استخدام الأجهزة و البرامج:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مدى استخدام الأجهزة و البرامج

جدول رقم 06: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبار ة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	توفر مؤسسة النقل الحضري عدد كاف من الأجهزة و البرامج لتطبيق الادارة الالكترونية.	العدد	01	05	09	17	03	3.46	0.950	03	موافق
		النسبة	% 2.9	14.3	% 25.7	48.6%	8.6				
02	يتم تحديث الاجهزة و البرامج لمواكبة التغيرات و التطورات.	العدد	01	07	06	18	03	3.43	1.008	04	موافق
		النسبة	2.9	20	17.1	%51.4	8.6				
03	أهمية قطاع النقل الحضري تحتم على المؤسسة استخدام كل الاجهزة التي تمتلكها.	العدد	02	02	04	20	07	3.80	1.023	01	موافق
		النسبة	% 5.7	%5.7	11.4 %	57.1	%20				
04	تستعمل المؤسسة تقنية الدفع الالكتروني مثل التطبيقات و البطاقات الالكترونية.	العدد	02	07	07	15	04	3.60	1.241	02	موافق
		النسبة	5.7	%20	%20	%42.9	11.4 %				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى بعد مدى استخدام الأجهزة و البرامج											
								3.5714	0.7802		موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 7 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.5714 يعني موافقة أفراد العينة على بعد مدى استخدام الأجهزة و البرامج ، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.7802 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال مدى استخدام الأجهزة و البرامج ، وتمت معالجة هذا عن طريق

أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.80 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.023 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس أهمية قطاع النقل الحضري تحتم على المؤسسة استخدام كل الاجهزة التي تمتلكها ، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.60 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.241 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المؤسسة تستعمل تقنية الدفع الالكتروني مثل التطبيقات و البطاقات الالكترونية، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.46 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.590 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن مؤسسة توفر النقل الحضري عدد كاف من الأجهزة و البرامج لتطبيق الادارة الالكترونية، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (2) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.43 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.008 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت أن يتم تحديث الاجهزة و البرامج لمواكبة التغيرات و التطورات.

ثالثا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد ملائمة البرامج و الأجهزة

وجداول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد ملائمة البرامج و الأجهزة.

جدول رقم 07: التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد ملائمة البرامج و الأجهزة

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	البرامج و الأجهزة المستعملة متوافقة و طبيعة العمل.	العدد	02	07	07	15	04	3.34	1.110	04	موافق
		النسبة	% 5.7	20%	%20	42.9 %	11.4 %				
02	تستعمل المؤسسة برامج و أجهزة سهلة الاستعمال و التعلم.	العدد	02	07	04	14	08	3.54	1.221	03	موافق
		النسبة	5.7 %	%20	11.4 %	40%	22.9 %				
03	تتوفر المؤسسة على برامج الأمن و الحماية للمعلومات و البيانات.	العدد	04	01	05	13	12	3.80	1.279	02	موافق
		النسبة	% 11.4	% 2.9	% 14.3	% 37.1	% 34.3				
04	يتم القيام بدراسة معمقة قبل اقتناء البرامج و الأجهزة داخل المؤسسة.	العدد	01	02	01	25	06	3.94	0.838	01	موافق
		النسبة	% 2.9	% 5.7	2.9 %	% 71.4	% 17.1				
إجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى ملائمة البرامج و الأجهزة											
								3.6571	0.8091	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.6571، يعني موافقة أفراد العينة على بعد ملائمة البرامج و الأجهزة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.8091 على أن

العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال مدى استخدام البرامج و الأجهزة، وتمت معالجة هذا عن طريق أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.94 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.838 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس أنيتم القيام بدراسة معمقة قبل اقتناء البرامج و الأجهزة داخل المؤسسة، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.80 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.279 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المؤسسة تتوفر على برامج الأمن و الحماية للمعلومات و البيانات ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.54 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.221 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المؤسسة تستعمل برامج و أجهزة سهلة الاستعمال و التعلم. وهذا ما أكدته الفقرة رقم (1) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.34 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.110 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت على البرامج و الأجهزة المستعملة متوافقة وطبيعة العمل.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بعد قواعد البيانات

وجداول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد قواعد البيانات

جدول رقم 08: التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد قواعد البيانات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارات	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تساعد وتساهم قواعد البيانات داخل المؤسسة على تبادل المعلومات بين الأقسام .	العدد	03	03	12	09	08	3.46	1.197	04	موافق
		النسبة	8.6 %	8.6 %	34.3 %	25.7 %	22.9 %				
	تساعد قواعد البيانات في سهولة و سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها.	العدد	03	02	10	12	08	3.57	1.170	03	
		النسبة	8.6 %	5.7 %	28.6 %	34.3 %	22.9 %				
03	تتسم قواعد البيانات داخل المؤسسة بالكفاءة.	العدد	01	04	05	12	13	3.91	1.121	02	موافق
		النسبة	2.9 %	11.4 %	14.3 %	34.3 %	37.1 %				
	تساهم قواعد البيانات في سرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.	العدد	01	01	08	15	10	3.91	0.951	01	
		النسبة	2.9 %	2.9 %	22.9 %	42.9 %	28.6 %				

إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى قواعد البيانات	3.7143	0.8404	موافق
--	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدره بـ 3.7143، يعني موافقة أفراد العينة على بعد قواعد البيانات، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.8404 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمجال ملائمة البرامج و الأجهزة ، وتمت معالجة هذا عن طريق أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.91 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.951 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس مساهمة قواعد البيانات في سرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة. أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي قدره 3.91 وإنحراف معياري قدره 1.121 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن تتسم قواعد البيانات داخل المؤسسة بالكفاءة. قد جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.57 وإنحراف معياري قدره 1.170 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس مساعدة قواعد البيانات في سهولة و سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها. أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي قدره 3.46 وإنحراف معياري قدره 1.197 وهذا أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن تساعد وتساهم قواعد البيانات داخل المؤسسة على تبادل المعلومات بين الأقسام.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بالإدارة الالكترونية للمؤسسة كالآتي:

جدول رقم 09: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالإدارة الالكترونية للمؤسسة

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
مدى استخدام الأجهزة و البرامج	3.5714	0.7802	03	موافق
ملائمة البرامج و الأجهزة	3.6571	0.8091	02	موافق
قواعد البيانات	3.7143	0.8404	01	موافق
إجمالي المحور	3.6476	0.6233		موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور الخاص بالإدارة الالكترونية حقق المتوسط الحسابي قدره 3.6476 وإنحراف المعياري قدره 0.6233 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى قواعد البيانات في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى ملائمة البرامج و الأجهزة وفي المرتبة الثالثة مستوى مدى استخدام الأجهزة و البرامج.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الاداء المالي

اولاً: تحليل فقرات الاداء المالي_والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الاداء المالي:

جدول رقم 10: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الاداء المالي:

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	ساهمت الادارة الالكترونية في تقليص التكاليف التشغيلية.	العدد	01	03	06	15	10	3.86	1.033	03	موافق
		النسبة	% 2.9	% 8.6	% 17.1	% 42.9	% 28.6				
02	أدت الادارة الالكترونية الى تسريع العمليات المالية و تحسين الكفاءات.	العدد	02	03	01	21	08	3.86	1.061	04	موافق
		النسبة	5.7	% 8.6	% 2.9	% 60	% 22.9				
03	ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين دقة التقارير المالية.	العدد	03	02	07	12	11	3.74	1.221	05	موافق
		النسبة	8.6 %	5.7 %	20 %	34. %3	31. %4				
04	لاحظت تحسنا في دقة العمليات المالية كالمحاسبة و اعداد الميزانية بفضل الاداة الالكترونية.	العدد	02	02	06	13	12	3.89	1.132	02	موافق
		النسبة	5.7 %	5.7 %	17.1 %	37. %1	34. %3				
05	تساهم الادارة الالكترونية في تعزيز الشفافية المالية.	العدد	02	02	06	12	13	3.91	1.147	01	موافق
		النسبة	5.7 %	5.7 %	17.1 %	34. 3	37. %1				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى الاداء المالي.											
								3.8514	0.9118		موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 11 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.8514 يعني موافقة أفراد العينة ، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.9118 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال قواعد البيانات ، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.91 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.147 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس مساهمة الادارة الالكترونية في تعزيز الشفافية المالية، وهذا ما تعززه الفقرة (4) التي جاءت في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.89 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.132 يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة و التي تبين تحسنا في دقة العمليات المالية كالمحاسبة و اعداد الميزانية بفضل الاداة الالكترونية، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.86 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.033 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يؤكد مساهمة الادارة الالكترونية في تقليص التكاليف التشغيلية ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.86 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.061 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث أدت الادارة الالكترونية الى تسريع العمليات المالية و تحسين الكفاءات، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي

يقدر بـ 3.74 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.221 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين دقة التقارير المالية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لدراسة والفرضية الرئيسية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

من أجل تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، وسوف يتم توضيحها كالاتي:

اولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov) S.K، لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 11: إختبار K-S لتوزيع البيانات

عدد العينة	مدى استخدام البرامج و الأجهزة	ملانمة البرامج و الاجهزة	قواعد البيانات	الأداء المالي
عدد العينة	35	35	35	35
مطلق	0.178	0.207	0.090	0.165
ايجابي	0.107	0.136	0.069	0.104
سلبي	0.178-	0.207-	0.090-	0.165-
قيمة اختبار K-S	0.178	0.207	0.090	0.165
مستوى المعنوية	0.207	0.201	0.200	0.217

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

من خلال الجدول رقم 12 يتبين أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من خلال ما يلي:

- البعد الأول مدى استخدام البرامج و الأجهزة بلغت قيمة الاختبار 0.178 بمستوى دلالة بلغ 0.007 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الأول مدى استخدام البرامج و الأجهزة للتوزيع الطبيعي.

- البعد الثاني ملائمة البرامج و الأجهزة بلغت قيمة الاختبار 0.207 بمستوى دلالة بلغ 0.001 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الثاني ملائمة البرامج و الأجهزة للتوزيع الطبيعي.
 - البعد الثالث قواعد البيانات بلغت قيمة الاختبار 0.090 بمستوى دلالة بلغ 0.200 و هو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الثالث قواعد البيانات لتوزيع الطبيعي.
 - المتغير المستقل الأداء المالي بلغت قيمة الاختبار 0.165 بمستوى دلالة بلغ 0.017 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع لبيانات المتغير المستقل للأداء المالي التوزيع الطبيعي.
- نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الإختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار البسيط على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد الأول القيادة الاستراتيجية و الأداء المالي في المؤسسة.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم 12: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين البعد الأول مدى استخدام البرامج و الأجهزة و الأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
مدى استخدام البرامج و الأجهزة	الأداء المالي	0.561	0.315	2.454	*0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بعد مدى استخدام البرامج و الأجهزة و أداء المالي بلغت 56% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 31% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 69% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=2.454$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين البعد مدى استخدام البرامج و الأجهزة و أداء المالي ، ونجد كذلك ان $Sig=0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل مدى استخدام البرامج و الأجهزة و أداء المالي.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية

جدول رقم 13 : ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد ملائمة البرامج و الأجهزة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
ملائمة البرامج و الأجهزة	الأداء المالي	0.690	0.477	1.895	*0.00
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى بعد ملائمة البرامج و الأجهزة ا و الأداء المالي بلغت 69% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 47% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 53% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=1.895$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين بعد ملائمة البرامج و الأجهزة و أداء المالي ، ونجد كذلك ان $Sig=0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل ملائمة البرامج و الأجهزة وأداء المالي.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية

جدول رقم 14: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد قواعد البيانات و أداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
قواعد البيانات	الأداء المالي	0.380	0.145	3.488	*0.00
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين قواعد البيانات والأداء المالي المالي بلغت 38% وهي قيمة ضعيفة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 14% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 86% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=3.488$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين قواعد البيانات و أداء المالي ، ونجد كذلك ان $Sig=0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل قواعد البيانات والمتغير التابع الأداء المالي.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية

جدول رقم 15: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

Sig	T	R ²	R	المتغير المستقل	المتغير التابع
*0.00	2.454	0.315	0.561	مدى استخدام البرامج و الأجهزة	الأداء المالي
	1.895	0.477	0.690	ملائمة البرامج و الأجهزة	
	3.488	0.145	0.380	قواعد البيانات	
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05		0.495	0.704	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الالكترونية و الأداء المالي بلغت 70% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 49% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 51% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=0.143$ إلى عدم وجود فوق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين الإدارة الالكترونية وأداء المالي ، ونجد كذلك ان $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الادارة الالكترونية والمتغيرات التابعة للأداء المالي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 بين الادارة الالكترونية والأداء المالي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري ولاية ميلة.

الخاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في معرفة اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة النقل الحضري ميلة ومن خلال تقسيم معالم دراستنا إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، بحيث الفصل الأول والثاني يتمحوران حول المفاهيم النظرية المتغيرات الدراسة و الأبحاث السابقة في هذا الموضوع، والتي تكون لنا بمثابة الأساس والموجه الرئيسي للانتقال للفصل الثاني المتمثل في الجانب التطبيقي، حيث تناولنا تطبيق دراستنا بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري ميلة.

حيث يجدر بنا أن نختم هذه الدراسة بالتأكيد على أن مجال تكنولوجيا المعلومات هو الحقول التي نالت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، هذه الأهمية فرضتها الظروف الاقتصادية والمنافسة الحادة التي يعرفها عالم الأعمال الذي يوصف بأنه عصر التكنولوجيا، لذا فإن التحكم في هذه التكنولوجيا وحسن استغلالها أصبح أمرا ضروريا لتقدم بيئة الأعمال عامة ، ومؤشرا هاما لمدى تحسين الأداء المالي للمؤسسة خاصة، هذا الأخير يعتبر التشخيص الصحيح للصحة المالية من أجل معرفة ما إن كانت المؤسسة لديها القدرة على الصمود في المستقبل أمام المشاكل المالية، وهو لا يزال محل اهتمام الباحثين كونه هدف أساسي تسعى المؤسسة دائما لبلوغه وتوصلنا في الأخير إلى مجموعة نتائج تطبيقية ونظرية تمكنا من إثبات أو نفي الإجابات التي طرحناها سابقا، وتمكنا من طرح توصيات للاستفادة منها وطرق أفاق بحثية للبحوث المستقبلية والتي ستعتبر موجة للبحوث الآجلة في هذا الموضوع، حيث يمكننا عرض نتائج الدراسة على النحو التالي:

1- نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كالآتي:

نتائج الفصل النظري وتتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية فيما يلي:

- لم يحدد تعريف واحد للإدارة الإلكترونية، بحيث تختلف التوجيهات في تحديد هذا المفهوم، فكل واحد ينظر لها من جانب معين، فالبعض ركز على الوظائف والآخر على المكونات وغيرهم جمع بينهما وأضاف العنصر البشري كمكون أساسي.
- ضرورة السير الفعال للإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة النقل الحضري ميلة يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات تضمن لها التسيير الكفاء للوصول إلى النتائج المرغوب فيها.
- إن تسيير الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة تساهم في تطوير الأداء المالي من خلال توفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب.
- إبراز دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في نمو استمرارية حياة مؤسسة النقل الحضري ميلة
- أصبحت الإدارة الإلكترونية العنصر الداعم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- ان الأداء المالي كان ولا يزال مقياسا للتغيرات في الوضع المالي للمؤسسة
- يمكن ادارة المؤسسة التحكم في العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف.

- متابعة الأداء المالي للمؤسسة بشكل دوري يضمن وصولها للفعالية والكفاءة.

نتائج الجانب التطبيقي:

تتمثل أهم نتائج الدراسة التطبيقية فيما يلي:

- أثبتت الدراسة ان الموظفين بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري ميلة تتوفر لديهم المعلومات في مجال الإدارة الإلكترونية والأداء المالي، وتبين ذلك من خلال إجاباتهم على عبارات الاستبيان.
- أجمع أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، على توفر أجهزة وبرمجيات قادرة على معالجة البيانات مما يسهل توفير المعلومات المناسبة لسير الأداء المالي للمؤسسة
- يحاول أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة على العمل لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن من أجل كسب رضاه وضمان التميز.

2- التوصيات:

- من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، والذي تم الحصول عليه من مواقع التحليل الإحصائي للبيانات، توصلنا إلى مجموعة من التوصيات المتمثلة في:
- الإدارة الإلكترونية تتميز بالتطور السريع والمستمر مما يستدعي زيادة التكوين وتأهيل اليد العاملة في هذا الميدان بمختلف الوسائل المادية والبرمجية.
 - على المؤسسة الاستغلال الأمثل الإدارة الإلكترونية ومحاولة قدر الإمكان الاستفادة من إيجابياتها مع تفادي أو معالجة سلبياتها.
 - الاهتمام بالاستمرار في تكنولوجيا المعلومات ومحاولة ربطه بأهداف ذات بعد إيجابي للمؤسسة بغية تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسة.

3-آفاق الدراسة:

- إن دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء المالي موضوع واسع جداً، حيث من خلال بحثنا في هذا الموضوع نرى أنه مازالت بعض النقاط التي يمكن التطرق إليها والتي ستكون أساساً لبحوث لاحقة، التي من شأنها أن تقدم نتائج يستفاد منها، تتمثل في:
- دراسة دور الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي باتخاذ عدد كبير من المؤسسات للمقارنة حسب فترة زمنية طويلة.
- دراسة الأداء المالي للمؤسسة قبل وبعد تطبيق التكنولوجيا أي الإدارة الإلكترونية من أجل معرفة الآثار التي حققتها على أدائها بعد استخدام هذه التقنية.
- دراسة لتوسيع مجال استخدام الإدارة الإلكترونية من أجل الرفع من مستويات الأداء وتحسين الوضعية المالية للمؤسسة مع تكثيف العمليات الابتكارية لتطوير السلع والخدمات.

قائمة المصادر

، ،

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. اجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2011، ص 58.59.
2. احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005)
3. زايد رمضان، حمود اخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى 2013.
4. سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 200
5. صل حمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري وحموى علمي، دار المسرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2013 .
6. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية، ط 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر.
7. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي (القاهرة: دار الفكر العربي، 1989).
8. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (عمان: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003).
9. عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (عمان: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003).
10. عبد الرزاق مولاى لخضر وحسين شني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول 4 الأداء المتميز و لحكومات، الطبعة الثانية، ورقلة، 2011.
11. عدنان هاشم السمران، محاسبة التكاليف، المبادئ الأساسية، الجزء الأول، طرابلس،
12. علاء عبد الرازق، محمد الحسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الربكة للنشر والتوزيع، عمان، 2007
14. فداء محمد حامد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار البداية العاشرى والموزعون، عمان، 2012.
15. لياس بن سامي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2010 .
18. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
19. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. موسى عبدا لله منور وآخرون، الإدارة الإلكترونية للمكاتب ط1، ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
21. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 93.
22. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

ثانياً: المجلات

23. أحمد يوسف مولود، دور أساليب محاسبة التكاليف في الرقابة على عناصر التكاليف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 2، 2023.
24. اياد عبد الموجود احمد، استخدام محاسبة التكاليف في التخطيط والرقابة والتقويم في الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.
25. خيضر خنفري، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 27، 2020.

26. إلهام يحيوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (حالة المؤسسة الجزائرية للتغليب، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2014).
27. زكرياء صديق، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 02، السنة السادسة، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، 2019.
28. بحري علي، تحليل الاداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 17، العدد 35، 2018.
29. رميساء بوعزيز واليلس بوجعادة، دور التأجير الرأسمالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2023.
30. زهير خضر، الأبعاد المختلفة للرقابة على التكاليف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد العشرين، بغداد، 2009.
31. عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، 2013.
32. عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006.
33. عمر حمداوي، "أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08 (جوان 2012).
34. ليانابيل أوليفر، إدارة التكاليف، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2011.
35. مريم كلاش، دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 3، 2021.
36. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، د س ن.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

37. سالم بن بركة براك الفايدي، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية" (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008).
38. عادل حريزي، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020.
39. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Abdellatif khamkhem, la dynamique du control de gestion (Paris: Dunod entreprise, 1995) p.130.
2. Alain Burlaud, Jean Yeves Eglem, Dictionnaire de gestion (Paris : édition fousher, 1995), p.271.
3. <https://ay83m.wordpress.com/>
4. Jean Luis Viagrgues, le guide du manager d'équipe(paris : edition d organi- zation , 2001), p. 74.
5. Jean pierre mercier, mesure et développer les formances(Montréal :IM les édition a quebecor, 2003), p. 7.
6. Paul pinto, la performance durable- renawer avec les fondamentaux des en- treprises qui durent (paris : édition dunod , 2003), p.11.

قائمة الملاحق

استبيان حول أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي
للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري ميله

المحور الأول: معلومات عامة

• الجنس

أنثى	ذكر

• الفئة العمرية

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة

• المستوى التعليمي

ثانوي	ليسانس	ماستر	دكتوراه

• المنصب في المؤسسة

عون إداري	إطار	رئيس مصلحة	عمال الضيافة

• الخبرة المهنية

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الادارة الالكترونية

البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر مؤسسة النقل الحضري عدد كاف من الاجهزة والبرامج لتطبيق الادارة الالكترونية					
02	يتم تحديث الاجهزة والبرامج لمواكبة التغيرات والتطورات					
03	اهمية قطاع النقل الحضري تحتم على المؤسسة استخدام كل الاجهزة التي تمتلكها					
04	تستعمل المؤسسة تقنية الفع الالكتروني مثل التطبيقات والبطاقات الالكترونية					

البعد الثاني.ملاءمة البرامج والاجهزة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	البرامج والاجهزة المستعملة متوافقة وطبيعية عمل المؤسسة					
02	تستعمل المؤسسة برامج واجهزة سهلة الاستعمال والتعلم					
03	تتوفر المؤسسة على برامج الامن والحماية للمعلومات و البيانات					
04	يتم القيام بدراسة معمقة قبل اقتناء البرامج والاجهزة داخل المؤسسة					

البعد الثالث.قواعد البيانات

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تساعد وتساهم قواعد البيانات داخل المؤسسة على تبادل المعلومات بين الأقسام					
02	تساعد قواعد البيانات في سهولة وسرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها					
03	تتسم قواعد البيانات داخل المؤسسة بالكفاءة					
04	تساهم قواعد البيانات في سرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة					

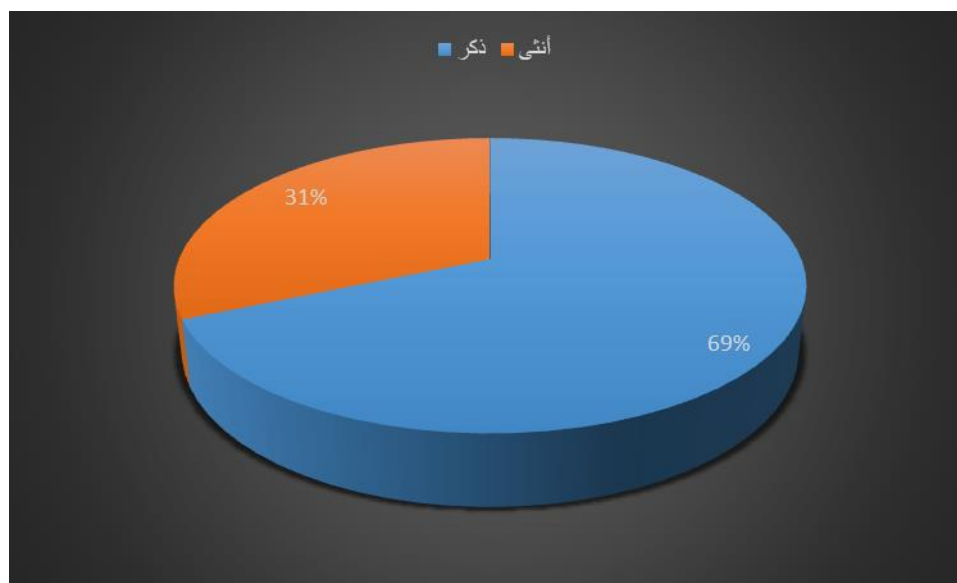
المحور الثالث. الاداء المالي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ساهمت الادارة الالكترونية في تقليص التكاليف التشغيلية					
02	ادت الادارة الالكترونية الى تسريع العمليات المالية وتحسين الكفاءات					
03	ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين دقة التقارير المالية					
04	لاحظت تحسنا في دقة العمليات المالية كالمحاسبة واعداد الميزانية بفضل الادارة الالكترونية					
05	تساهم الادارة الالكترونية في تعزيز الشفافية المالية					

تكرار ونسبة:

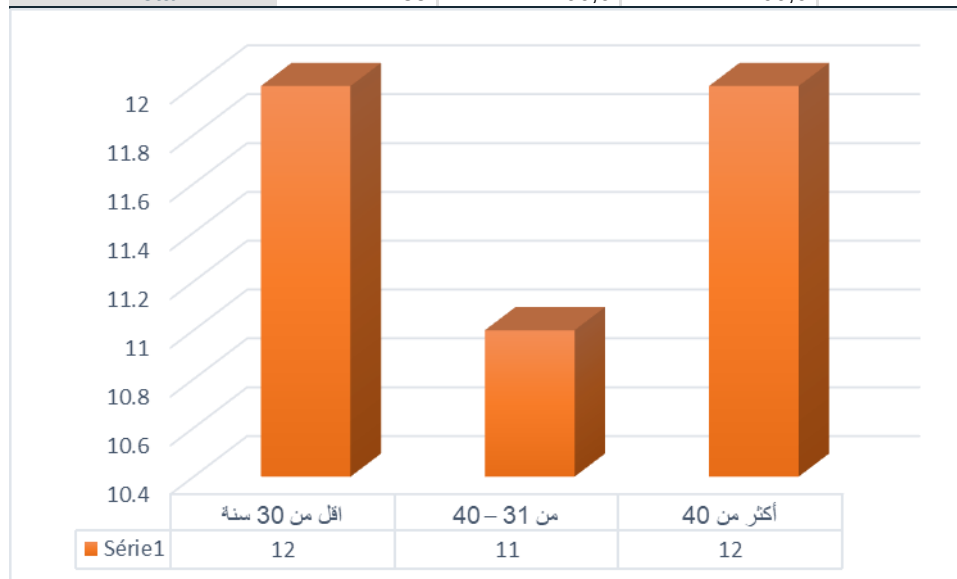
الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	68,6	68,6	68,6
	أنثى	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



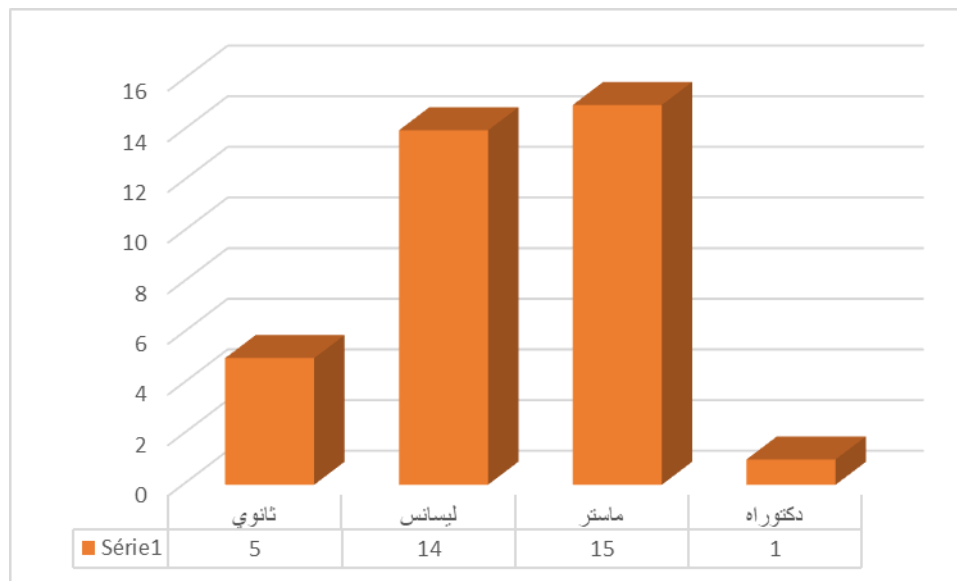
العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	12	34,3	34,3	34,3
	31 – 40 من	11	31,4	31,4	65,7
	40 من أكثر	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



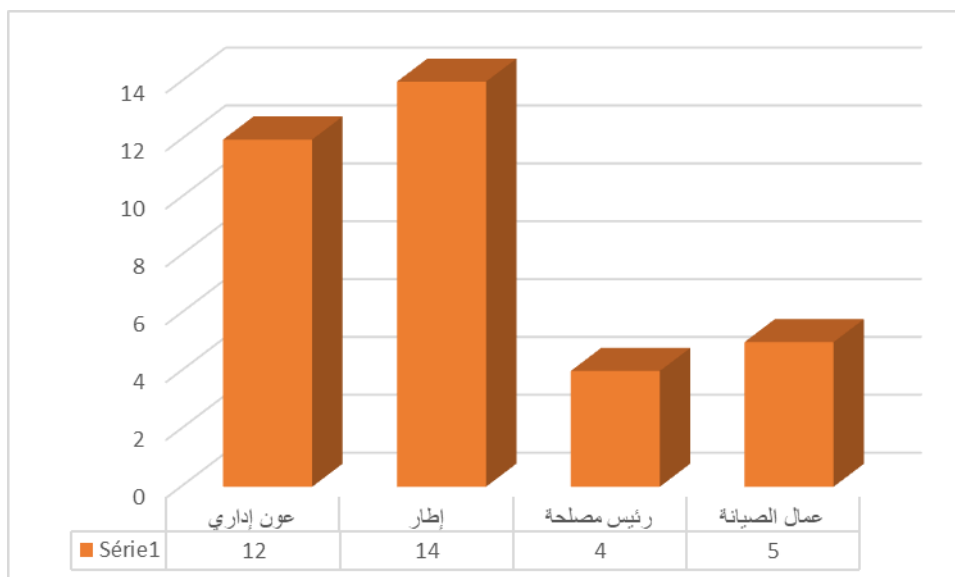
العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	14,3	14,3	14,3
	ليسانس	14	40,0	40,0	54,3
	ماستر	15	42,9	42,9	97,1
	دكتوراه	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



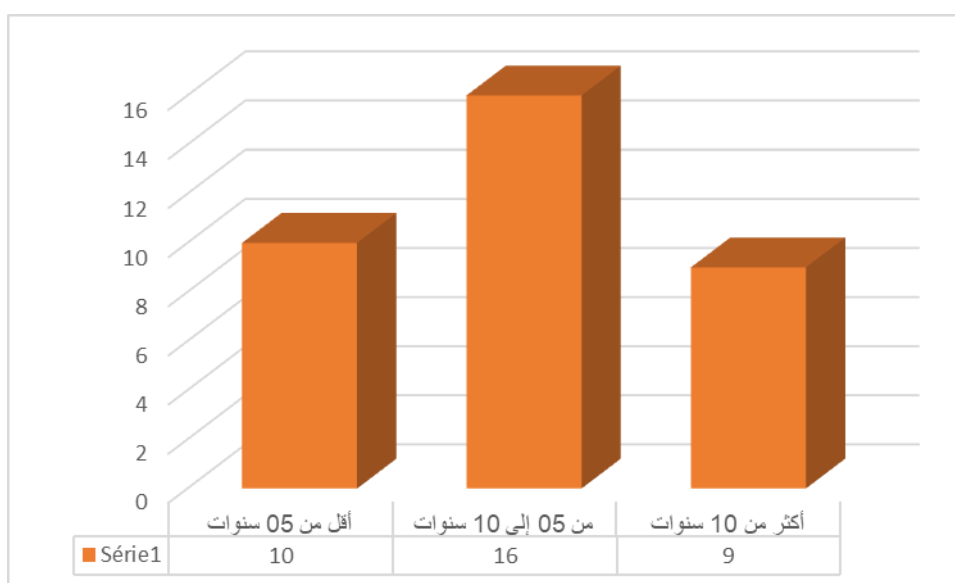
المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري عون	12	34,3	34,3	34,3
	إطار	14	40,0	40,0	74,3
	مصلحة رئيس	4	11,4	11,4	85,7
	الصيانة عمل	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	10	28,6	28,6	28,6
	سنوات 10 إلى 05 من	16	45,7	45,7	74,3
	سنوات 10 من أكثر	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



الالكترونية الادارة لتطبيق والبرامج الاجهزة من كاف عدد الحضري النقل مؤسسة توفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	5	14,3	14,3	17,1
	محايد	9	25,7	25,7	42,9
	موافق	17	48,6	48,6	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

والتطورات التغيرات لمواكبة والبرامج الاجهزة تحديث يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	7	20,0	20,0	22,9
	محايد	6	17,1	17,1	40,0
	موافق	18	51,4	51,4	91,4
	بشدة موافق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تمتلكها التي الاجهزة كل استخدام المؤسسة على تحتم الحظري النقل قطاع اهمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	2	5,7	5,7	11,4
	محايد	4	11,4	11,4	22,9
	موافق	20	57,1	57,1	80,0
	بشدة موافق	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الالكترونية والبطاقات التطبيقات مثل الالكتروني الفع تقنية المؤسسة تستعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	7	20,0	20,0	25,7
	محايد	3	8,6	8,6	34,3
	موافق	14	40,0	40,0	74,3
	بشدة موافق	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المؤسسة عمل وطبيعة متوافقة المستعملة والاجهزة البرامج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	7	20,0	20,0	25,7
	محايد	7	20,0	20,0	45,7
	موافق	15	42,9	42,9	88,6
	بشدة موافق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

والتعلم الاستعمال سهلة واجهزة برامج المؤسسة تستعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	7	20,0	20,0	25,7
	محايد	4	11,4	11,4	37,1
	موافق	14	40,0	40,0	77,1
	بشدة موافق	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

البيانات و للمعلومات والحماية الامن برامج على المؤسسة تتوفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	11,4	11,4	11,4
	موافق غير	1	2,9	2,9	14,3
	محايد	5	14,3	14,3	28,6
	موافق	13	37,1	37,1	65,7
	بشدة موافق	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المؤسسة داخل والاجهزة البرامج اقتناء قبل معمقة بدراسة القيام يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	2	5,7	5,7	8,6
	محايد	1	2,9	2,9	11,4
	موافق	25	71,4	71,4	82,9
	بشدة موافق	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الاقسام بين المعلومات تبادل على المؤسسة داخل البيانات قواعد وتساهم تساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
	موافق غير	3	8,6	8,6	17,1
	محايد	12	34,3	34,3	51,4
	موافق	9	25,7	25,7	77,1
	بشدة موافق	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

اليها الحاجة عند المعلومات استرجاع وسرعة سهولة في البيانات قواعد تساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
	موافق غير	2	5,7	5,7	14,3
	محايد	10	28,6	28,6	42,9
	موافق	12	34,3	34,3	77,1
	بشدة موافق	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

بالكفاءة المؤسسة داخل البيانات قواعد تتسم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	4	11,4	11,4	14,3
	محايد	5	14,3	14,3	28,6
	موافق	12	34,3	34,3	62,9
	بشدة موافق	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المؤسسة داخل القرار اتحاد سرعة في البيانات قواعد تساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	1	2,9	2,9	5,7
	محايد	8	22,9	22,9	28,6
	موافق	15	42,9	42,9	71,4
	بشدة موافق	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

التشغيلية التكاليف تقليص في الالكترونية الادارة ساهمت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	3	8,6	8,6	11,4
	محايد	6	17,1	17,1	28,6
	موافق	15	42,9	42,9	71,4
	بشدة موافق	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الكفاءات وتحسين المالية العمليات تسريع الى الالكترونية الادارة ادت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	3	8,6	8,6	14,3
	محايد	1	2,9	2,9	17,1
	موافق	21	60,0	60,0	77,1
	بشدة موافق	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المالية التقارير دقة تحسين في الالكترونية الادارة ساهمت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
	موافق غير	2	5,7	5,7	14,3
	محايد	7	20,0	20,0	34,3
	موافق	12	34,3	34,3	68,6
	بشدة موافق	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الالكترونية الادارة بفضل الميزانية واعداد كالمحاسبة المالية العمليات دقة في تحسنا لاحظت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	2	5,7	5,7	11,4
	محايد	6	17,1	17,1	28,6
	موافق	13	37,1	37,1	65,7
	بشدة موافق	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المالية الشفافية تعزيز في الالكترونية الادارة تساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	2	5,7	5,7	11,4
	محايد	6	17,1	17,1	28,6
	موافق	12	34,3	34,3	62,9
	بشدة موافق	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارات والمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
كاف عدد الحضري النقل مؤسسة توفر الادارة لتطبيق والبرامج الاجهزة من الالكترونية	35	3,46	,950
لمواكبة والبرامج الاجهزة تحديث يتم والتطورات التغيرات	35	3,43	1,008
على تحتم الحضري النقل قطاع اهمية التي الاجهزة كل استخدام المؤسسة تمتلكها	35	3,80	1,023
الالكتروني الفع تقنية المؤسسة تستعمل الالكترونية والبطاقات التطبيقات مثل	35	3,60	1,241
متوافقة المستعملة والاجهزة البرامج المؤسسة عمل وطبيعة	35	3,34	1,110
سهلة واجهزة برامج المؤسسة تستعمل والتعلم الاستعمال	35	3,54	1,221
الامن برامج على المؤسسة تتوفر البيانات و للمعلومات والحماية	35	3,80	1,279
البرامج اقتناء قبل معمقة بدراسة القيام يتم المؤسسة داخل والاجهزة	35	3,94	,838
داخل البيانات قواعد وتساهم تساعد بين المعلومات تبادل على المؤسسة الاقسام	35	3,46	1,197
وسرعة سهولة في البيانات قواعد تساعد اليها الحاجة عند المعلومات استرجاع	35	3,57	1,170
المؤسسة داخل البيانات قواعد تتسم بالكفاءة	35	3,91	1,121
اتحاد سرعة في البيانات قواعد تساهم المؤسسة داخل القرار	35	3,91	,951
تقليص في الالكترونية الادارة ساهمت التشغيلية التكاليف	35	3,86	1,033
تسريع الى الالكترونية الادارة ادت الكفاءات وتحسين المالية العمليات	35	3,86	1,061
تحسين في الالكترونية الادارة ساهمت المالية التقارير دقة	35	3,74	1,221
المالية العمليات دقة في تحسنا لاحظت الادارة بفضل الميزانية واعداد كالمحاسبة الالكترونية	35	3,89	1,132
تعزيز في الالكترونية الادارة تساهم المالية الشفافية	35	3,91	1,147
لأول البعد	35	3,5714	,78020
الثاني البعد	35	3,6571	,80915

الثالث_البعد	35	3,7143	,84048
لمالي_الاداء	35	3,8514	,91181
الايبعاد_اجمالي	35	3,6476	,62331
N valide (liste)	35		

الصدق والثبات:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	35	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	17

التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		لأول البعد	الثاني البعد	الثالث البعد	لمالي الاداء
N		35	35	35	35
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5714	3,6571	3,7143	3,8514
	Ecart type	,78020	,80915	,84048	,91181
Différences les plus extrêmes	Absolue	,178	,207	,090	,165
	Positif	,107	,136	,069	,104
	Négatif	-,178	-,207	-,090	-,165
Statistiques de test		,178	,207	,090	,165
Sig. asymptotique (bilatérale)		,007 ^c	,001 ^c	,200 ^{c,d}	,017 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

ارتباط بين المحاور:

Corrélations

		لأول البعد	الثاني البعد	الثالث البعد	لمالي الاداء
لمالي الاداء	Corrélation de Pearson	,561**	,690**	,580*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

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

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

حساب T و F الانحدار البسيط

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables intro- duites	Variables élimi- nées	Méthode
1	لأول البعد ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : لمالي الاداء			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,561 ^a	,315	,294	,76610

a. Prédictors : (Constante), لأول البعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des car- rés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,899	1	8,899	15,163	,000 ^b
	Résidu	19,368	33	,587		
	Total	28,267	34			

a. Variable dépendante : لمالي الاداء

b. Prédictors : (Constante), لأول البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,510	,615		2,454	,020
	لأول البعد	,656	,168	,561	3,894	,000

a. Variable dépendante : لمالي الاداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثاني_البعد ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : لمالي_الاداء			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,690 ^a	,477	,461	,66960

a. Prédictors : (Constante), الثاني_البعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,471	1	13,471	30,046	,000 ^b
	Résidu	14,796	33	,448		
	Total	28,267	34			

a. Variable dépendante : لمالي_الاداء

b. Prédictors : (Constante), الثاني_البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,006	,531		1,895	,067
	الثاني_البعد	,778	,142	,690	5,481	,000

a. Variable dépendante : لمالي_الاداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثالث_البعد ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : لمالي_الاداء			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,380 ^a	,145	,119	,85591

a. Prédictors : (Constante), الثالث_البعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,092	1	4,092	5,586	,024 ^b
	Résidu	24,175	33	,733		
	Total	28,267	34			

a. Variable dépendante : لمالي_الاداء

b. Prédictors : (Constante), الثالث_البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,318	,665		3,488	,001
	الثالث_البعد	,413	,175	,380	2,364	,024

a. Variable dépendante : لمالي_الاداء

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : لمالي_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,704 ^a	,495	,480	,65744

a. Prédictors : (Constante), الابعاد_اجمالي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,004	1	14,004	32,400	,000 ^b
	Résidu	14,263	33	,432		
	Total	28,267	34			

a. Variable dépendante : لمالي_الاداء

b. Prédictors : (Constante), الابعاد_اجمالي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
					t	Sig.

	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,096	,669	,143	,887
	الابعاد_اجمالي	1,030	,181	,704	5,692
					,000

a. Variable dépendante : لمالي_الاداء