



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر إدارة الأعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

أطروحة دكتوراه

مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير عمومي

دور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة -دراسة حالة

إعداد الطالب: عبد العالي دحماني

نوقشت بتاريخ: 2026/01/04 أمام لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|--------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| محمد الأمين مصباحي | أستاذ محاضر أ | جامعة الوادي | رئيساً |
| العبد غربي | أستاذ العليم العالي | جامعة الوادي | مشرفاً و مقرر |
| وليد مرتضى نوة | أستاذ محاضر أ | جامعة الوادي | مناقشاً |
| زكريا مسعودي | أستاذ العليم العالي | جامعة الوادي | مناقشاً |
| بوبكر بوسالم | أستاذ العليم العالي | المركز الجامعي البيض | مناقشاً |
| مجدوب بحوصي | أستاذ العليم العالي | جامعة بشار | مناقشاً |

السنة الجامعية: 2025-2026م / 1447-1448هـ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر إدارة الأعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

أطروحة دكتوراه

مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير عمومي

دور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة -دراسة حالة

إعداد الطالب: عبد العالي دحماني

نوقشت بتاريخ: 2026/01/04 أمام لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|--------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| محمد الأمين مصباحي | أستاذ محاضر أ | جامعة الوادي | رئيساً |
| العبد غربي | أستاذ العليم العالى | جامعة الوادي | مشرفاً و مقرر |
| وليد مرتضى نوة | أستاذ محاضر أ | جامعة الوادي | مناقشاً |
| زكريا مسعودي | أستاذ العليم العالى | جامعة الوادي | مناقشاً |
| بوبكر بوسالم | أستاذ العليم العالى | المركز الجامعي البيض | مناقشاً |
| مجدوب بحوصي | أستاذ العليم العالى | جامعة بشار | مناقشاً |

السنة الجامعية: 2025-2026م / 1447-1448هـ

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد
كان له الفضل الأول في بلوغي هذا المستوى من
التعليم

(والدي الحبيب) رحمة الله عليه.

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم
تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام

(أمي الحبيبة)

أطال الله في عمره

وإلى كل عائلة آل حمانني

إلى إبني الغالي شبيب

إلى زوجتي التي شاركتني مشقة و تعب إنجاز هذا العمل

إلى إخوتي و أصدقائي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير

من العقبات والصعاب، إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم

يتوانوا في مد يد العون لي

شكر و تقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب

اللحظات إلا بذكرك ..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك ..

فلك الحمد و لك الشكر.

في نهاية هذا المشوار نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة

في دروب عملنا

و إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى البروفيسور القدير: غريبي العيد

الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة فجزاه الله عنا كل خير وله منا

كل التقدير والاحترام

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

هاته الأطروحة فجزاهم الله كل الخير

والى كل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة

د. عبد العالي



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بالبيضا، ومع التطور التكنولوجي السريع أصبحت الإدارة الإلكترونية أداة حيوية لتحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز الشفافية والمساءلة، حيث تسلط الدراسة الضوء على كيفية استغلال تقنيات المعلومات والاتصالات في تطوير آليات الإدارة و تعزيز متطلبات الحوكمة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتند إلى مراجعة الأدبيات السابقة ودراسة حالة تطبيقية، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم قبول عينة مكونة من (320) مستجوب، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS(V27) و SMARTPLS لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا محوريا في تعزيز مبادئ الحوكمة في توزيع الكهرباء والغاز بالبيضا، وأوصت بضرورة توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير المؤسسي لتفعيل آليات الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، مما يسهم في تحسين كفاءة المؤسسات ورفع مستوى رضا المواطنين.

الكلمات المفتاحية:

إدارة إلكترونية، حوكمة، شفافية، سونلغاز، بنية تحتية رقمية.

Abstract:

This study aims to analyze the role of electronic management in enhancing governance principles at the Electricity and Gas Distribution Directorate of El Bayadh. With rapid technological development, electronic management has become a vital tool for improving institutional efficiency and strengthening transparency and accountability. The study highlights how information and communication technologies can be utilized to develop management mechanisms and reinforce governance requirements.

The study adopted a descriptive-analytical approach based on a review of previous literature and an applied case study, in addition to using a questionnaire as the main data collection tool. A sample of (32) respondents was accepted, and the data were analyzed using SPSS (V27) and SMARTPLS to ensure the accuracy and reliability of the results.

The study reached several key findings, most notably that electronic management plays a central role in enhancing governance principles in the electricity and gas distribution sector in El Bayadh. It recommended the need to provide the necessary digital infrastructure and to promote a culture of innovation and institutional change in order to effectively activate electronic management mechanisms, thereby improving institutional efficiency and increasing citizens' satisfaction.

Keywords:

Electronic management, governance, transparency, Sonelgaz, digital infrastructure.



قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|--|---|
| I | إهداء |
| II | الشكر و تقدير |
| III | ملخص |
| VI | قائمة المحتويات |
| VII | فهرس الجداول |
| VIII | فهرس الأشكال |
| X | فهرس الملاحق |
| أ - ح | مقدمة |
| الفصل الأول : الأدبيات النظرية لدراسة والدراسات السابقة | |
| 08 | - تمهيد |
| 09 | - المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية |
| 09 | - المطلب الأول : مفهوم الادارة الاليكترونية وخصائصها |
| 27 | - المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر |
| 46 | - المبحث الثاني : الإطار النظري للحوكمة |
| 46 | - المطلب الأول: مفهوم و مبادئ الحوكمة ووظائفها |
| 77 | - المطلب الثاني : واقع تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر |
| 84 | - المبحث الثالث : مراجعة الدراسات السابقة |
| 86 | - المطلب الأول : دراسات السابقة الوطنية |
| 98 | - المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية |
| 109 | - المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة |
| 115 | - خلاصة |

| الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيضاء | |
|---|--|
| 117 | - تمهيد |
| 118 | - المبحث الأول : لمحة عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز |
| 118 | - المطلب الأول : ماهية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز |
| 127 | - المطلب الثاني : تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيضاء |
| 132 | - المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 132 | - المطلب الأول : أنموذج و منهج و أدوات الدراسة |
| 141 | - المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة |
| 144 | - المطلب الثالث : صدق وثبات إستبانة الدراسة |
| 154 | - المطلب الرابع : عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة |
| 175 | - المبحث الثالث : إختبار الفرضيات واستخلاص النتائج |
| 175 | - المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية لدور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة |
| 178 | - المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية لدور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة |
| 188 | - المطلب الثالث: إختبار فروق الفرضية السادسة بين إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية |
| 198 | - خلاصة |
| 200 | - الخاتمة العامة |
| 207 | - قائمة المراجع |
| 215 | - قائمة الملاحق |



فهرس الحداول و الأشكال



قائمة الجداول والأشكال

| رقم الصفحة | عناوين الجداول | الرقم |
|------------|---|--------|
| 136 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | (1-2) |
| 137 | مجالات مقياس ليكرت الخماسي | (2-2) |
| 141 | ترميز محاور الاستبيان | (3-2) |
| 142 | اختبار التوزيع الطبيعي | (4-2) |
| 144 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | (5-2) |
| 144 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية | (6-2) |
| 145 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | (7-2) |
| 146 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل | (8-2) |
| 149 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الإدارة الإلكترونية) | (9-2) |
| 150 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (وجود إطار فعال لحوكمة الشركات) | (10-2) |
| 150 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (حقوق المساهمين والعدالة المتكافئة بينهم) | (11-2) |
| 150 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (دور أصحاب المصالح) | (12-2) |
| 151 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (الإفصاح والشفافية) | (13-2) |
| 151 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (دور مجلس الإدارة) | (14-2) |
| 152 | يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha) | (15-2) |
| 153 | يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان | (16-2) |
| 154 | معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور | (17-2) |
| 155 | طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة | (18-2) |
| 156 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: التخطيط الإلكتروني | (19-2) |
| 159 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: التنظيم الإلكتروني | (20-2) |
| 161 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: الرقابة الإلكترونية | (21-2) |
| 164 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: القيادة الإلكترونية | (22-2) |
| 166 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | (23-2) |
| 168 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: حقوق المساهمين والمساواة بينهم | (24-2) |
| 170 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: دور أصحاب المصالح | (25-2) |
| 172 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: الإفصاح والشفافية | (26-2) |
| 175 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: دور مجلس الإدارة | (27-2) |
| 177 | نتيجة الفرضية الرئيسية | (28-2) |
| 179 | نتيجة الفرضية الفرعية الأولى | (29-2) |
| 181 | نتيجة الفرضية الفرعية الثانية | (30-2) |
| 183 | نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة | (31-2) |

قائمة الجداول والأشكال

| | | |
|-----|--|--------|
| 185 | نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة | (32-2) |
| 187 | نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة | (33-2) |
| 189 | نتائج اختبار (Independent S. T Test) | (33-2) |
| 191 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة تعزى للعمر | (40-2) |
| 194 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة تعزى للمستوى التعليمي | (41-2) |
| 197 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة تعزى لمستوى الدخل | (42-2) |

قائمة الجداول والأشكال

| رقم الصفحة | عناوين الأشكال | الرقم |
|------------|--|--------|
| 12 | الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية | (1-1) |
| 51 | المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة | (2-1) |
| 131 | هيكل تنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز | (1-2) |
| 132 | الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض RDO- | (2-2) |
| 133 | أنموذج الدراسة | (3-2) |
| 144 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | (4-2) |
| 144 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية | (5-2) |
| 145 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | (6-2) |
| 146 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل | (7-2) |
| 158 | ترتيب عبارات بعد التخطيط الإلكتروني | (8-2) |
| 161 | ترتيب عبارات بعد التنظيم الإلكتروني | (9-2) |
| 163 | ترتيب عبارات بعد الرقابة الإلكترونية | (10-2) |
| 166 | ترتيب عبارات بعد القيادة الإلكترونية | (11-2) |
| 168 | ترتيب عبارات بعد ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | (12-2) |
| 170 | ترتيب عبارات بعد حقوق المساهمين والمساواة بينهم | (13-2) |
| 172 | ترتيب عبارات بعد دور أصحاب المصالح | (14-2) |
| 174 | ترتيب عبارات بعد الإفصاح والشفافية | (15-2) |
| 176 | ترتيب عبارات بعد دور مجلس الإدارة | (16-2) |
| 177 | نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى | (17-2) |
| 179 | نتيجة الفرضية الفرعية الأولى | (18-2) |
| 181 | نتيجة الفرضية الفرعية الثانية | (19-2) |
| 183 | نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة | (20-2) |
| 185 | نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة | (21-2) |
| 187 | نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة | (22-2) |



فهرس الملاحق



قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عناوين الملاحق | الرقم |
|------------|---|-------|
| 215 | الإستبـانة | (1) |
| 218 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | (2) |
| 219 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية | (3) |
| 220 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوهل العلمي | (4) |
| 221 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل | (5) |
| 222 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة) | (6) |
| 223 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (حقوق المساهمين والمساواة بينهم) | (7) |
| 224 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (دور أصحاب المصالح) | (8) |
| 225 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (الإفصاح والشفافية) | (9) |
| 226 | درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (دور مجلس الإدارة) | (10) |
| 227 | يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان | (11) |
| 228 | معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور | (12) |
| 229 | معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور (الجزء الثاني) | (13) |
| 230 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأبعاد الإدارة الإلكترونية | (14) |
| 231 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة إتجاه مبادئ الحوكمة (المتغير التابع) | (15) |
| 232 | نتائج اختبار (Independent S. T Test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة تعزى للجنس | (16) |
| 233 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة تعزى للعمر | (17) |
| 234 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة تعزى للمستوى التعليمي. | (18) |
| 235 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة تعزى لمستوى الدخل. | (19) |



مقدمة عامة



توطئة:

يشهد العالم اليوم تقدم التكنولوجيا سريع، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنها في جميع القطاعات، والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مما جعلها واحدة من الركائز الأساسية لتحقيق تطلعات المؤسسات نحو الكفاءة والتطور المستمر، الإدارة الإلكترونية ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا في العمليات الإدارية، بل هي منظومة متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال إعادة تشكيل العمليات التقليدية وجعلها أكثر شفافية ومرونة وفعالية. فهي تعمل على تقليل البيروقراطية، وتحسين سرعة وجودة اتخاذ القرارات، وتعزيز التفاعل بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق تكامل إداري يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة عمل ديناميكية ومليئة بالمنافسة.

إن الإدارة الإلكترونية وتطبيق مبادئ الحوكمة لم يعد خيارا بل ضرورة تفرضها متطلبات العصر حيث بادرت الحكومة الجزائرية تبني إستراتيجية مشروع الجرائز الإلكترونية 2013 نحو عصرنة المؤسسات العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وضمان جودة الخدمات العامة في العديد من القطاعات والمؤسسات العمومية وفق رؤية الجزائر 2030 وكذا إنشاء السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته من أجل دعم الجهود الوطنية في تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز التنمية المستدامة.

تتطلب المؤسسات الحديثة معايير عالية من الشفافية، والمساءلة، والعدالة، لضمان استدامتها ونجاحها على المدى البعيد وفي هذا السياق، يمكن لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية، مثل شركة سونلغاز، أن يحدث تحولا نوعيا في كيفية إدارة الأعمال والموارد، فمن خلال رقمنة العمليات الإدارية، يمكن للشركة تحسين جودة القرارات الإدارية بشكل كبير وزيادة كفاءتها وفعاليتها عبر توفير بيانات دقيقة في الوقت المناسب، وإتاحة الوصول الفوري إلى البيانات، وتسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة، وهو ما يعزز من عملية اتخاذ القرار على المستويات كافة، ما يسهم في زيادة الثقة والمصداقية في المؤسسة، وتعزيز ولاء الموظفين والمساهمين على حد سواء.

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة في شركة سونلغاز فرع البيض، باعتبارها نموذجا يعبر عن مدى قدرة التكنولوجيا الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القيم



الأساسية التي تتطلبها الحوكمة ، من خلال تحليل هذه العلاقة، تسعى الدراسة إلى إظهار كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تصبح عاملاً محورياً في تحقيق المسؤولية والعدالة والشفافية داخل المؤسسة، مع التركيز على الجوانب التي تميز شركة سونلغاز في بيئة عملها المحلية، وبالتالي، تقدم هذه الدراسة فهماً أعمق لدور التكنولوجيا في تعزيز الحوكمة وتوفير إطار عملي لتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

أولاً- إشكالية الدراسة:

1. الإشكالية الرئيسية:

في ظل التطورات التكنولوجية، تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات كبيرة في تبني الإدارة الإلكترونية لتعزيز مبادئ الحوكمة. تنطلق هذه الدراسة من الإشكالية التالية:
إلى أي مدى يمكن للإدارة الإلكترونية أن تسهم في إرساء مبادئ الحوكمة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيضاء؟

2. الأسئلة الفرعية:

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

1.2. إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز وجود إطار فعال لحوكمة الشركات في شركة سونلغاز البيضاء؟

2.2. إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين حقوق المساهمين والمعاملة العادلة المتكافئة بينهم في شركة سونلغاز البيضاء؟

3.2. إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز دور أصحاب المصالح في شركة سونلغاز البيضاء؟

4.2. إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإفصاح والشفافية في شركة سونلغاز البيضاء؟

5.2. إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين دور مجلس الإدارة في شركة سونلغاز البيضاء؟

6.2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الإلكترونية والحوكمة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

ثانياً - فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكن صياغتها الفرضيات كالآتي:



1. الفرضية الرئيسية:

- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية في إرساء مبادئ الحوكمة في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالبيضاء.

2. الفرضيات الفرعية:

- 1.2. يوجد دور للإدارة الإلكترونية في إرساء وجود إطار فعال لحوكمة الشركات في سونلغاز البيضاء.
- 2.2. يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تحسين حقوق المساهمين والمعاملة العادلة المتكافئة بينهم في سونلغاز البيضاء.
- 3.2. تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز دور أصحاب المصالح في سونلغاز البيضاء.
- 4.2. يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تعزيز الإفصاح والشفافية في سونلغاز البيضاء.
- 5.2. يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تحسين مجلس الإدارة في سونلغاز البيضاء.
- 6.2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإدارة الإلكترونية وأبعاد الحوكمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومستوى الدخل).

ثالثا - أهمية الموضوع:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسليطها الضوء على واحد من المواضيع الحيوية التي تجمع بين التكنولوجيا الحديثة وأدوات الحوكمة في مجال الإدارة، التي باتت تستند لإستخدام أحدث التطبيقات والآليات التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال نحو نقل وتغيير نمط العمليات الإدارية من مجال الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، الأمر الذي يجسد ويمثل في معناه التوجه الحكومي نحو عصرنة الإدارات العمومية وتقريبها من المواطن الجزائري، لتسهيل تقديم الخدمات العمومية له وتحسين نوعيتها التي تسهم في تعزيز مبادئ الحوكمة، تأتي هذه الدراسة ضمن الجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز الرقمنة في المؤسسات وتحقيق الشفافية والإفصاح إذا فحاول من خلالها تسليط الضوء على أهم القطاعات الطاقة في الجزائر والمتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء



والغاز والتي تبنت تطبيق الإدارة الإلكترونية والحوكمة مبرزة ذلك من خلال أهم التسهيلات والخدمات التي وفرها هذا النوع أو النمط الحديث للإدارة.

رابعاً - أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تقديم فهماً متعمقاً لكيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أبعاد الحوكمة.

- محاولة الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المحلية حول موضوع حديث ومهم في السياق الجزائري.

- دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على أبعاد الحوكمة المختلفة.

- تقديم توصيات عملية لشركة سونلغاز لتحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز مبادئ الحوكمة.

- يمكن أن تشكل الدراسة نموذجاً يُحتذى به لمؤسسات وطنية أخرى تواجه تحديات مشابهة.

خامساً - دوافع اختيار الموضوع: تنطلق دوافع اختيار هذا الموضوع من عدة أسباب رئيسية:

1. **دوافع ذاتية:** الرغبة الذاتية في الخوض في أحد أهم مواضيع الساعة قصد إثراء وتحيين الزاد المعرفي

في هذا المجال، إهتمامي الشخصي بموضوع الإدارة الإلكترونية والحوكمة الذي يندرج ضمن تخصص التسيير العمومي.

2. **أهمية التحول الرقمي:** الرغبة في مواكبة الجهود الوطنية الرامية لتعزيز الرقمنة وإرساء مبادئ الحوكمة

في ظل التطور التكنولوجي السريع، حيث أصبحت الرقمنة مطلباً أساسياً لجميع المؤسسات لتحقيق الكفاءة والشفافية والخدمات والاستدامة.

3. **الدور الاستراتيجي لشركة سونلغاز:** تُعد شركة سونلغاز إحدى الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني، ما يجعل تحسين إدارتها أمراً حيوياً.

4. **الفجوة المعرفية:** يوجد نقص في الدراسات المحلية التي تبحث في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية

والحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، ما يفتح المجال لإضافة قيمة معرفية جديدة.



سادسا: منهج الدراسة: قصد الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية وإختبار الفرضيات إعتدنا المنهج الوصفي التحليلي والإعتماد على الإستبانة كأدات دراسة لجمع البيانات من خلال دراسة حالة على الشركة سونلغاز البيض.

سابعا - الحدود المكانية والزمانية للدراسة: تم اختيار مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ولاية البيض كموقع للدراسة كونها تعكس بيئة عمل محلية بعيدة عن المركزية، ما يجعلها نموذجًا يمكن من خلاله دراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في إساء مبادئ الحوكمة في السياقات غير المركزية ، أجريت الدراسة خلال الفترة من [سبتمبر 2024] إلى [ديسمبر 2024]، ما يتيح تحليلًا دقيقًا لأثر الإدارة الإلكترونية على مبادئ الحوكمة.

ثامنا - صعوبات الدراسة:

- صعوبة إسترجاع الإستبيان.
- صعوبة الإجابة لتفادي مشاكل شخصية مع الإدارة رغم تأكيد أن إستبيان لا يحمل إسم أو لقب أو أي معلومات شخصية والغرض منهم البحث العلمي فقط.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بسبب تحجج بعض الموظفين بالسر المهني.
- عدم فهم بعض المستجوبين لبعض المفاهيم الأكاديمية المتعلقة بالدراسة.

تاسعا - هيكلية البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين على النحو التالي:

1. الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والحوكمة، ويستعرض التطور التاريخي لكل منهما. كما يسلط الضوء على دورهما وأهمية كل متغير. وكذا مراجعة الدراسات السابقة وعرضها وتحليلها قصد معرفة أوجه التشابه والإختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، مما يبرز الفجوات التي تهدف هذه الدراسة إلى سدها.

2. الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيضا

الفصل الإطار التطبيقي لدراسة يركز على الجانب الميداني للدراسة، حيث يتناول تصميم الدراسة، أدوات جمع البيانات، وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما يقدم توصيات عملية مستخلصة من نتائج الدراسة، من خلال تقديم إقتراحات علمية تظهر كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تكون أداة فعالة لتعزيز مبادئ الحوكمة، كما تقدم إطارا عمليا يمكن أن يستخدم كنموذج لتحسين أداء المؤسسات الوطنية الأخرى.



الفصل الأول



تمهيد :

في ظل التطور المتسارع للتكنولوجيا والابتكارات الرقمية، فإن التحول الرقمي الذي اجتاح جميع القطاعات لم يكن مجرد ظاهرة عابرة، بل هو تغيير جوهري يعيد صياغة أساليب الإدارة التقليدية في هذا الإطار، برزت الإدارة الإلكترونية كمنهجية متقدمة تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات لتطوير آليات العمل وتحقيق التكامل بين العمليات المختلفة، هذا النمط الحديث من الإدارة لا يقتصر على تسريع الإجراءات أو تقليل التكاليف فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين جودة القرارات وتعزيز الشفافية والكفاءة. ومع ذلك، فإن تبني هذه النماذج الإدارية لا يمكن أن يحقق أهدافه دون وجود إطار تنظيمي يوجه هذا التحول ويضمن الالتزام بمعايير الجودة والمساءلة.

في ظل هذا المشهد المتغير، تأتي أهمية التأصيل النظري لدراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحوكمة، حيث يُتيح هذا التأصيل فهم الأسس الفكرية التي تقوم عليها هذه النماذج الجديدة. ومن خلال التحليل العميق لهذا التداخل بين التكنولوجيا والإدارة، يمكن تطوير استراتيجيات فعالة تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المحيطة، وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد ، هذه الدراسة النظرية ليست فقط وسيلة لفهم الواقع، بل هي أيضًا أداة لاستشراف المستقبل، حيث يمكن من خلالها صياغة رؤية متكاملة للتعامل مع التحديات والفرص التي يفرضها العصر الرقمي ،وذلك على ضوء مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، سيتم في هذا الفصل تناول المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.

✓ المبحث الثاني : الإطار النظري للحوكمة.

✓ المبحث الثالث : مراجعة الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.

جوهر الإدارة الإلكترونية يرتكز على استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الأداء الحكومي وتعزيز العلاقة بين الدولة والمواطنين، وكذلك بين الدولة والقطاع الخاص، إنها تسعى إلى بناء جسور التواصل الرقمي وتبسيط الإجراءات، وجعل الخدمات الحكومية أكثر سهولة، سرعة، وشفافية.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى لمحة تاريخية عن الإدارة الإلكترونية ثم يتم تناول خصائص الإدارة الإلكترونية و وظائفها، لنصل في الأخير إلى متطلبات تطبيقها.

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن فكرة الإدارة الإلكترونية لا تختلف كثيراً عن فكرة الحكومة الإلكترونية، إذ أن فكرة الحكومة الإلكترونية كانت موضوعاً لإحدى روايات الخيال العلمي التي كتبها الروائي "جون برنر سنة 1975 حول حكومة شمولية تتحكم في شعبها وترتكز كل السلطات في يدها من خلال شبكة حاسوب عملاقة، تحتوي على بيانات كل أفراد الشعب مما أدى بأنصار الحريات إلى مكافحة هذه الشبكة، وقد تحدث هذا المؤلف عن دودة تقوم بعمل تخريبي تخترق من خلاله الكمبيوتر وتقرص ما به من بيانات عن الشعب، وقد سمي هذا العمل

ببرنامج "الدودة" على أنه شكل من أشكال المقاومة الإلكترونية لمثل هذه النوعية من المكونات التي لا تحظى

برضا الشعب. وفي نوفمبر 1988 قام أحد الدارسين لعلوم الحاسوب في أمريكا بنقل الفكرة من الخيال

العلمي إلى الواقع العملي، ما تسبب في إدانته جنائياً بتهمة الاحتيال وسوء استخدام الكمبيوتر،¹ وبعد مضي

بضع سنوات على ذلك أخذت فكرة الحكومة الإلكترونية تطرح نفسها في المجال الإداري، وكانت إرهاصات

الأولى في عام 1992 أثناء الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي "بيل كلينتون حيث أعلن أنه يعد أن يجعل

من طريق المعلومات السريع حجر زاوية جديد في البنية الأساسية القومية يشابه في أهميته نظام الطرق

¹ - الباز، محمد، تطور مفهوم الحكومة الإلكترونية: من الخيال العلمي إلى التطبيق العملي، مجلة الإدارة الحديثة، 5(1)، 2007، ص29.

السريعة بين أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية، أي أنه يُعد أحد المرافق الأساسية العامة وبذلك انتقلت الفكرة إلى المجال الإداري، ليمنح الآلة الحكومية الضخمة فرصاً للتغيير من خلال أساليب عملها وخدمة عملائها من الجماهير العريضة، ثم أخذت دول أوروبية عديدة في تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية مثل هو لندا كندا السويد النرويج، الدانمارك وإيطاليا .. الخ.¹

ومن المعلوم أن الدول الإسكندنافية كانت من أوائل الدول الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية، وذلك في محاولاتها ربط القرى البعيدة بالمركز، وألعااصمة وأطلق على هذه العملية بالقرى الإلكترونية ويعد "لارسمن" جامعة أدونيس Adoneiss "في الدانمارك رائد هذه التجربة التي سماها مراكز الخدمة عن بعد" ومن رواد المشروع مايكل دال "M.Dell" صاحب شركة دال المعروفة التي كان لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية.

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع "قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدانماركية، التي تستند إليها عدة مشاريع فرعية وقد أنشئ مضيف "مانشستر" بوصفه مرحلة أولى تهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والمعمارية، وقد بدأ المشروع فعلياً عام 1991. وفي عام 1992 عقد مؤتمر "الأكوخ البعيدة" في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبني مجلس لندن مشروع "بونتيل" للاتصالات البعيدة التقنية، الذي أكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصل عن بعد لقواعد المعلومات.

وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 في ولاية فلوريدا، ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم.²

¹ الباز محمد، المرجع السابق، 29.

² القنوة أحمد، تطور الإدارة الإلكترونية ومحاولات تطبيقها عالمياً: دراسة تحليلية لتجارب الدول المتقدمة والنامية، مجلة الدراسات الإدارية، 8(1)، مصر، 2010، ص 16.

- مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.¹

لقد مر تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بثلاث مراحل أساسية بداية من مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة (1)، مروراً بمرحلة الفاكس والتلفون الفاعل (2)، وانتهاء بمرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة (3).

(1) مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تمهيتها

وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي، بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث

يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة، تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين

أوماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكواد الاضطلاع على نشرات

المؤسسات، والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع

أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.²

(2) مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي

ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في

هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في

الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل

وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة

يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين

¹ دريدي أحلام ومانع سبرينة و آخرون ، "واقع الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية الإيجابية والسلبية" مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس، العدد (1) ،ماي 2019، ص770.

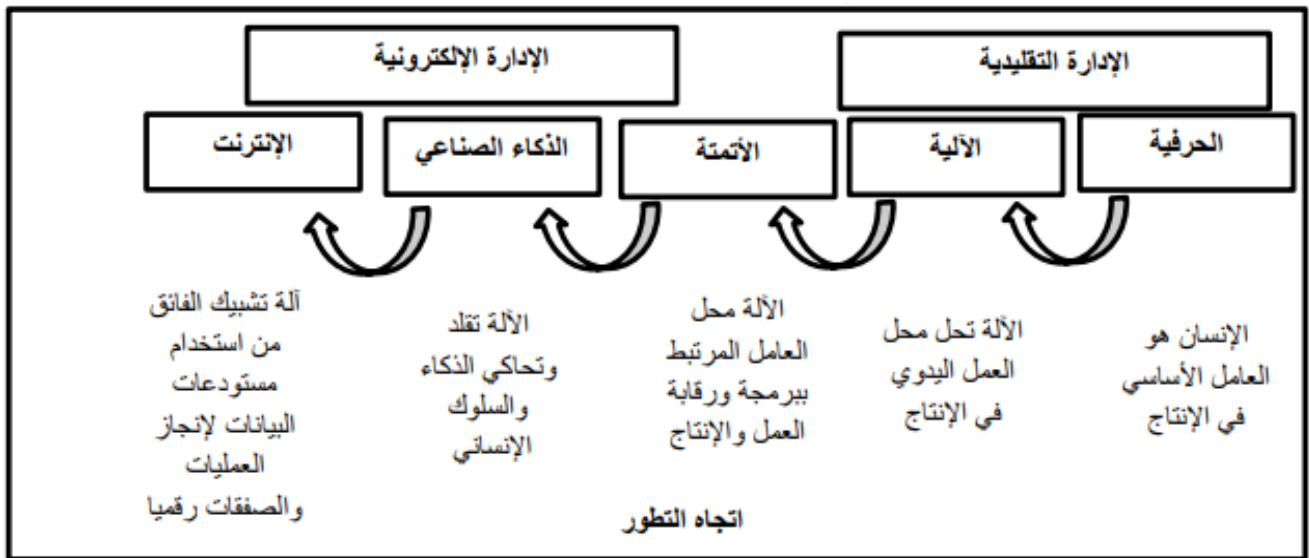
² - صفية زادي، "تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن ج 1، جوان 2017، ص 285.

والمعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية، لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.¹

3) مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عالٍ (حوالي 30-25 من عدد الشعب) وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي، أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع نمايد فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها .

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير والتنظيم، التي تنتج غالباً عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية .

الشكل (1-1): يمثل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية²



¹ - صفية زادي، المرجع السابق، ص 285

² - قانة حسين و شتي التاليلة "الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، ص 60.

- الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بالإهتمام الواسع والذي انعكس إيجابا في تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم من بينها : الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها إستخدام الحواسيب وشبكات الأنترنت والإكسترانت والآنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة¹.

جاء في تعريف آخر للإدارة الإلكترونية انها: منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة .
و لقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية من طرف الدكتور نجم عبود نجم على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"².

وهي أيضا حسب تعريف الدكتور السالمي " عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتوبة ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا"³.

حسب رأي الدكتورة صفاء فتوح جمعة: "هي إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير ميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية.

مفهوم الإدارة الإلكترونية حسب الدكتور محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان

¹ قدوري أحمد، " الإدارة الإلكترونية: دورها في تعزيز شفافية الخدمات العامة"، مجلة تكنولوجيا المعلومات والإدارة، (3)7، الجزائر، 2006، ص 157
² نجم عبود، "الإدارة الإلكترونية: التخطيط، التوجيه والرقابة في ظل التحول الرقمي"، مجلة الإدارة الحديثة، (2)6، العراق، 2007، ص 106.
³ السالمي محمد، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات العامة: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة الرقمية، (2)4، تونس، 2008، ص 32.

ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية. تتيج الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء.¹ كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل.²

الفرع الثالث: مميزات وخصائص الإدارة الإلكترونية

أولاً: تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من المميزات تؤهلها لتكون البديل للإدارة التقليدية:

- **السرعة والوضوح** : إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية ممكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية انجاز المعاملات.
- **عدم التقيد بالزمان والمكان** : من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها، وإنما مكان صغير ومحدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاته.
- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها** : لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة.

¹ أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي، 2020، ص 40.
² المغربي أحمد، "الإدارة الإلكترونية: إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية". مجلة النظم الإدارية، (4)9، المغرب، 2011، ص 235.

- **المرونة** : الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة ذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.
- **الرقابة المباشرة والصادقة** : من خصائص الإدارة الالكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الالكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، كذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بما أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارة التقليدية.¹
- **السرية والخصوصية** : من خصائص الإدارة الالكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بها الإدارة الالكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى ولديها أنظمة منع الاختراق مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.²

¹ - المغربي أحمد، المرجع السابق، ص 235.

² - توفيق صفاء فتوح، "الإدارة الإلكترونية: وسائل الاتصال وتطوير المهام الإدارية"، مجلة النظم الإدارية، (2)5، مصر، 2007، ص 41.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية (E-Management) نمطا من أنماط الإدارة التي كانت لها آثارها الواسعة على

المنظمات المختلفة ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق

التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي بذلك تتميز بعدة خصائص أوردتها فيما يلي:

✓ الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية: تستطيع الإدارة

الإلكترونية التعامل مع مورد المعلومات التي تنتجها نظم معلومات إدارية تحتوي على مكونات ذكية

مهمة مثل قاعدة بيانات ذكية وقاعدة نماذج ذكية وبرمجيات ذكية للتقيب عن البيانات) وذلك لتشكيل

أبعاد وعلاقات جديدة فيما بينها، أي أن بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة

تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.

✓ الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية :

كان من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة أن اتجهت تكنولوجيا المعلومات إلى

مزيد من الانتشار واللامركزية، ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي

كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة

في شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.¹

✓ الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية: تعتبر نظم المعالجة الفورية

تطويرا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال

والتي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات وإنتاجا مستمرا للمعلومات.

¹ ياسين أحمد، "الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى الذكية: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير البيانات". مجلة النظم الذكية، 6(2)، د س ن، 47.

فضلا عن ذلك، تقدم نظم المعالجة التحليلية الفورية فرصة إضافية للإدارة الإلكترونية لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة وتوفير قدرات الدخول المرنة والسريع لأحجام كبيرة من بيانات مشتقة من عمليات تخضع مدخلاتها لتغيير مستمر.

✓ العمل من خلال الشبكات :

تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكات الانترنت (Intranet) والاكسترانت (Extranet).¹

✓ العمل على أساس تقنية حوسبة المزود/ الزبون:

يتألف هذا النظام من الزبون (client) (والمزود (client server) الذين يرتبطان من خلال شبكة (Network) وبرنامج خاص (Special Software) يساعد الزبون والمزود على تبادل الاتصال بينهم، الزبون هو حاسوب يطلب الخدمة (Service) من حاسوب آخر يسمى في بعض الأحيان باسم الخادم (SERVEUR)، المزود أو الخادم هو حاسوب يقوم بتجهيز الخدمة المطلوبة للزبون تحت ظروف محددة مسبقا .

وبفضل هذا النظام يمكن تنفيذ أنواع مختلفة من الأنشطة بسرعة ومرونة مثل البرنامج المالي الذي يسمح

لعملاء المصرف الدخول إلى المعلومات الخاصة بحساباتهم من بيوتهم أو من مكاتبهم التي يوجد فيها

حاسوب شخصي PC يرتبط بحاسوب المصرف (المزود) عبر الشبكة .²

✓ تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية:

كان من نتائج تطبيق نظم وتقنيات الإدارة الإلكترونية حدوث تغيير جوهري في بيئات منظمات الأعمال ولقد

تحولت هذه المنظمات مع بزوغ فجر الإدارة الإلكترونية من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية الوظيفية إلى

¹ - ياسين أحمد، المرجع السابق، ص 48

² - مولاي خليل و عمار طهرات " الإدارة الإلكترونية - المفهوم و متطلبات التطبيق " الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، 2023، ص10.

الهيكل التنظيمية المرنة والتكنولوجية المستندة إلى المعلومات لا الأحكام، وعمل الفريق لا عمل الفرد مهما بلغ نبوغه وخبرته.

✓ الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة: تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تحقق تكاملا شبكيا أماميا مع المشتريين وتكاملا شبكيا خلفيا مع الموردين بالإضافة إلى قدرات العمل مع المنافسين الحاليين والجدد من خلال شبكاتها ونظمها وما تتيحه من أدوات تقنية للتحليل وإنتاج القيمة المضافة للمنظمة.

الفرع الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها

أولا: وظائف الإدارة الإلكترونية

تتدرج ضمن الإدارة الإلكترونية أربع وظائف إدارية أساسية: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية وهي كالتالي:¹

1 . التخطيط الإلكتروني

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية (التنظيم - صنع واتخاذ القرارات - القيادة - الرقابة)، ومن البديهي التأكيد على أن لا عملية إدارية ولا إدارة أصلا بدون التخطيط، إنه العمل الرئيسي للملازم للمنظمة ويعرف التخطيط (Planning) بأنه عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة وضمن ظروف ومعطيات محددة، ويتصف التخطيط بثلاث خصائص تعد بمثابة ثلاث تحديات للإدارة وهي: توقعي ومستقبلي في طبيعته - يترجم بجملة من القرارات والإجراءات يركز على الأهداف المستقبلية المرغوبة² في هذا السياق قدم "هنري فايول" تعريف وتوضيح أكثر دقة لمصطلح التخطيط: عبارة عن مجموعة من خطط العمل، الواجب إتباعها، مع

¹ - إلهام شيلي "واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية سيكيدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 / العدد 01 (2019)، ص 469.
² - مرسي، أحمد، التخطيط الإداري: المفاهيم والأسس العلمية. دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 113.

الالتزام بالمراحل الخاصة بذلك واستخدام مختلف الطرق والمناهج لتنفيذ الخطط" ¹ بينما التخطيط الإلكتروني (E-Planning) يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية كما يعتمد أيضا على التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وبذلك نجد أن التخطيط الإلكتروني يختلف تماما عن التخطيط التقليدي ².

كما تظهر أشكال التغيير في وظيفة التخطيط الإلكتروني في النقاط التالية: ³

1.1. الحاجة إلى التخطيط: في زمن وبيئة الانترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية

للتخطيط وحيث الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسعة الفائقة وضمن بيئة سريعة التغيير بشكل لم يسبق له مثيل في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغيير بالأسبوع واليوم على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أوسكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية.

2.1. أفق التخطيط: إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الانترنت

وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة، وهي أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأسيري أو توجيهي عام قليل الكلمات هام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة.

¹ Gandhi, R. (2018). Principles of Management. Oxford University Press, UK. P 122

² سمير أحمد، "التخطيط الإلكتروني: النظم الذكية في الإدارة الحديثة"، مجلة التخطيط الاستراتيجي، 9(2)، مصر، 2017، ص 27.

³ أمونه خالد، "التحول الرقمي في التخطيط الإداري: تحديات وآفاق". مجلة الإدارة الإلكترونية، 6(1)، الأردن، 2009، ص 55.

3.1. قيود التخطيط في الممارسة: مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة

المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد، وفي المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة منها أن التخطيط يسبب التقيد وعدم الاستجابة للتغيرات في البيئة وتركيزه على منافسة اليوم وليس البقاء في الغد. بينما التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات الشركة في البيئة وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط و وضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الواب.¹

2. التنظيم الإلكتروني

لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. وهو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي تشمل بالهيكل التنظيمي باعتباره الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات المؤسسة، والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها إضافة إلى التقسيم الإداري وهو قاعدة تجميع المراكز للمؤسسة وعلى الإدارة وجميع العاملين بها الالتزام به في التوجيه وإنجاز الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك، وسلسلة الأوامر والرسمية وأخيرا المركزية واللامركزية. يعرف التنظيم على انه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة".² ونتيجة للتغيرات الحاصلة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت وظيفة التنظيم تعرف بن "التنظيم الإلكتروني E-Organizing" وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام

¹ - النمري خالد، "التنظيم الإلكتروني ودوره في تطوير المؤسسات الحديثة". مجلة الإدارة الرقمية، 11(3)، السعودية، 2013، ص 200.

² شواي أحمد، التحول إلى الإدارة الإلكترونية: مفاهيم وتطبيقات. دار الفكر الجامعي، الجزائر، 2016، ص 397.

- والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك الأطراف التنظيم، إنه يتعامل مع مديرين وعاملين (الالكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين (الالكترونيين) خارج المنظمة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أومستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونيين¹ كما يستخدم مصطلح التنظيم الإلكتروني لوصف التحول الإلكتروني للمنظمات في عصر الانترنت اليوم، بحيث تقديم تجارب افتراضية لمختلف الأنشطة التنظيمية بدلا من اللقاء الفعلي للقيام بذلك² ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية: -
- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد³
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة؛
- اعتمادا على شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.
- تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة؛
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

¹ نجم عبود، "التنظيم الإلكتروني: البنية الشبكية في المنظمات الحديثة". مجلة نظم المعلومات الإدارية، 7(4)، العراق، 2009، ص 237.

² Vat, J. (2008). Virtual Organizations and E-Organizing: Transforming Traditional Structures. Journal of Organizational Management, 15(2), USA p 134

³ القرشي سامي، "التنظيم الإلكتروني: مفهومه ودوره في المؤسسات الحديثة". مجلة الإدارة الإلكترونية، 9(1)، العراق، 2011، ص 94.

3. القيادة الإلكترونية:

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها على وفق مراحلها المحددة وصولاً إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة¹.

والقيادة هي جوهر التوجيه ويمكن تعريفها على أنها: "عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفء، والإشراف على العمليات اليومية.

فالقيادة الإلكترونية هي عملية تأثير اجتماعي تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كل من المواقف المشاعر التفكير السلوك، أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل، فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين².

4. الرقابة الإلكتروني

الرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة فعندما يضع المرء لنفسه هدفاً محدداً ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف وإذا وجد انحرافاً عن الهدف أوعثر على عقبات في طريق الوصول إليه فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود³. وفي إطار

¹ شواي أحمد، المرجع السابق، ص 397.

² Mishra, A. E-HRM Challenges and Opportunities. In Encyclopedia of Human Resources Information Systems. Turkey. 2009

³ دلال أحمد، "مفهوم الرقابة وأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية". مجلة العلوم الإدارية، 10(2)، الجزائر، 2015، ص 57.

التغيير في النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في المؤسسات تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير وأصبحت تعرف بالرقابة الإلكترونية، التي تعد بأنها: "إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات". وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر. يفترض أن الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول، من خلال رصدها الانحرافات، خلال التنفيذ، وإطلاع الإدارة عليها ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إذ تسهم الشبكة الداخلية التي تعمل كوسيلة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، على تجاوز فجوة الأداء المتوقعة، مما يمكن من معرفة التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاه النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح في نفس الوقت.¹

ثانياً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من المتطلبات الجوهرية بغية إخراج الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي²

1. المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يمكن تلخيص أهم المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

✓ تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل

على الأنترنت؛

¹ الكساسبة محمد، "الرقابة الإلكترونية: دورها في تحسين الأداء المؤسسي". مجلة الإدارة الرقمية، 8(1)، الأردن، 2011، ص 18.

² طهرات أحمد، "متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية". مجلة النظم الإدارية، 17(1)، الجزائر، د س ن، ص 13.

- ✓ استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛
- ✓ إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم؛
- ✓ التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.¹

2. المتطلبات السياسية والإدارية:

تتمثل فيما يلي:

- ✓ توفر الإرادة السياسية : بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذه الإدارة وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- ✓ وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس : ويتطلب ذلك تشكيل وحدة إدارية لها وظائف التخطيط، المتابعة والتنفيذ لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع تخصيص مبالغ مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- ✓ القيادة والدعم الإداري : من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهو المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.²

¹ طهرات أحمد، المرجع السابق، ص 13.

² - بوعينية وهيبة و سعد قرمش زهرة و آخرون " متطلبات التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها" مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد 7 ، ديسمبر 2021، ص 113.

✓ وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات : أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فقد أسست لأداء العمل وفق معايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة.

✓ التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها : نظرا لأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية فلسفة متكاملة من القيم والأهداف والوسائل والنظم المتكاملة فإن ترجمتها إلى الواقع العملي يتطلب إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها بما يضمن وعي الموظفين لطبيعة هذا التحول والاستعداد سواء كان نفسي، سلوكي، تقني، أو مالي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

3. المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها. ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

✓ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
 ✓ وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية؛

✓ وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المؤسسة؛¹

✓ يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها.

¹ - وهيبه حارش و سمير يوسف خوجة "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية" مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021، ص13.

✓ يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين؛

✓ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة؛

✓ تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.

4. المتطلبات المالية: توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة

دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الالكترونية على مستوى العالم. بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية سنتطرق لها في العنصر الموالي.

5. المتطلبات التقنية: وتتمثل بمجموعة المكونات الأساسية الإستراتيجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

والتي تشمل على : عتاد الحاسوب وبرمجياته، شبكات الاتصال، ونظم المعلومات إذ أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب أن لم نقل عال من البنية التحتية أي الجانب الملموس من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة، والبدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا بدءا بالمعاملات الورقية أكثر إنتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل هدر استخدام الورق.¹

¹ - دايرة عايدة و يخلف لمياء "متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين" مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 7 ، ديسمبر 2021، ص12.

المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يعتبر إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة التي بدورها حولت الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية، وظهور إدارة الكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية.

الفرع الأول: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

أولا : الآليات المادية

ارتبطت الجزائر بشبكة الانترنت عام 1994 عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد عدت الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 بحوالي 130 هيئة ليصل عددها سنة 1999 إلى 800 هيئة منها 100 هيئة في القطاع الجامعي و50 في القطاع الطبي و500 في القطاع الاقتصادي و150 في القطاعات الأخرى، فقد أثبتت بعض الدراسات العامة التي أجريت بخصوص استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأجهزة الإدارية مفارقات مهمة يمكن أن نكتشفها من خلال التقرير الصادر عن هيئة معترف بها دوليا في المنتدى الاقتصادي الدولي -دايفوس- الذي بين أن الجزائر في مجال مالكي أجهزة كمبيوتر شخصية تحتل المرتبة 111 عالميا، وفي مجال عدد المشتركين في شبكة الانترنت تحتل المرتبة 88 عالميا، وفي مجال مستخدمي الانترنت تحتل المرتبة 91 عالميا، وفي مجال استخدام الانترنت في المدارس احتلت المرتبة 123 عالميا، كما أن الجزائر شرعت في تنفيذ برنامج أسرتي 01 والذي يهدف إلى تمكين نسل أسرة جزائرية من الحصول على حاسب آلي وذلك في أفق 2010 كما يعد هذا البرنامج وسيلة لرفع معدل وصول المجتمع لشبكة المعلومات العالمية، بحكم توفر العرض على التوصيل¹ بشبكة الانترنت بالإضافة إلى برنامج أسرتي 02 والذي يهدف إلى ربط كل المؤسسات التربوية بالتكنولوجيا الحديثة .

¹ - الشيكور أيوب "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات" مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01 (2019)، ص289.

كما أعدت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بداية من عام 2009 مشروع الجزائر الالكترونية 2013 والذي يعتبر من المشاريع الكبرى الذي أعدته الوزارة في إطار مشاورات شملت مؤسسات وإدارات عمومية إضافة إلى متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، كما شملت الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن هذا المنطلق يرمي هذا البرمج الاستراتيجي إلى الإسراع في تشييد مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر، من خلال تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة القطاعات (المؤسسات، الإدارات العمومية، قطاع التربية) بما يساهم في عصنة الإدارة العمومية ويجعلها تقدم خدمات بشكل أفضل وابطس للمواطنين، وبذلك يعتبر هذا البرمج بمثابة إستراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحيين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي تشكل إحدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى للسياسة الوطنية للتنمية.

ثانيا : الآليات البشرية:¹.

تم عقد شراكة بين وزارتي التكوين المهني و وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتاريخ 13/09/2009 من خلال برمجة أيام دراسية، يخضع فيها المتربصون إلى برنامج إعداد حول الحكومة الالكترونية، يدرسون من خلالها أساسيات الكمبيوتر وأنماط الحياة الرقمية، وهي متاحة لكل فئات المجتمع لمدة 15 يوم بمراكز التكوين المهني على مستوى الوطن من جانبها أيضا، شرعت وزارة التربية الوطنية في تدريب المكونين والأساتذة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية، وقد تم تخصيص دورات تدريبية للمؤطرين قصد ضمان سير المشروع، كما استضافت الجزائر العديد من المؤتمرات والندوات العلمية والمحلية التي تدخل ضمن إطار الإدارة الالكترونية².

¹ هاجر فاطمة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر: تحديات وآفاق". مجلة الاقتصاد الرقمي، 5(2)، الجزائر، 2017 ص 09.

² - هاجر فاطمة، المرجع السابق، ص 09 - 10.

الفرع الثاني: تشريعات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تعد التشريعات القانونية من الركائز الأساسية لضمان التطبيق السليم والفعال للإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث سعت الدولة إلى وضع إطار قانوني متكامل ينظم مختلف الجوانب المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة العامة، ومن بين هذه التشريعات، نجد مجموعة من المراسيم والقوانين التي تهدف إلى تنظيم قطاع الإنترنت، وتعزيز الثقة الرقمية، وتقنين التوقيع الإلكتروني، وضمان أمن المعلومات، وتوفير وسائل الدفع الإلكتروني، ومكافحة الجرائم الإلكترونية. وقد شكلت هذه التشريعات اللبنة الأساسية لتطوير الإدارة الإلكترونية وتعزيز الخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين والشركات.

- تنظيم قطاع الإنترنت

مع التطور التكنولوجي المتسارع، كان من الضروري وضع إطار تنظيمي يحدد شروط وآليات تقديم خدمات الإنترنت، بما يضمن توفيرها بجودة عالية لجميع المواطنين. في هذا السياق، صدر المرسوم التنفيذي رقم 98-275 المؤرخ في 25 أغسطس 1998، والذي يحدد الشروط والإجراءات الخاصة بممارسة خدمات الإنترنت، حيث أنهى هذا المرسوم احتكار الدولة لقطاع الإنترنت، مما أتاح الفرصة للجهات الفاعلة الخاصة لتقديم خدماتها في هذا المجال، وهو ما أدى إلى تحسين المنافسة بين مقدمي الخدمات ورفع جودة الإنترنت.¹ كما صدر المرسوم التنفيذي رقم 307-2000 بتاريخ 14 أغسطس 2000،² والذي جاء ليحدد الشروط والمعايير المتعلقة بتنظيم الإنترنت والاستفادة منها، بالإضافة إلى تحديد حقوق والتزامات مقدمي الخدمة، والإجراءات اللازمة للحصول على التراخيص، فضلاً عن تحديد الحالات التي تستوجب سحب هذه التراخيص. كما تم بموجب هذا المرسوم تشكيل لجنة مختصة بمنح التراخيص لتقديم خدمات الإنترنت، حيث تعمل هذه اللجنة على ضمان الامتثال للمعايير القانونية والتقنية المعتمدة.

¹ - حجازي عبد الفتاح بيومي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية - مصر، 2003م، ص 80

² - المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 03 جمادى الأولى عام 1419 الموافق 25 غشت سنة 1998 الذي يضبط شروط و كفاءات إقامة خدمات "انترنت" و استغلالها <https://www.arpce.dz/ar/pub/14r4k1>.

علاوة على ذلك، صدر القانون رقم 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المنظمة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي أسس لفصل الوظائف بين مشغل البريد ومشغلي الاتصالات، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات وتطوير البنية التحتية للاتصالات في الجزائر. كما وضع هذا القانون إطاراً قانونياً يسمح بتوسيع نطاق الاتصالات السلكية واللاسلكية بما يواكب متطلبات العصر الرقمي¹

- تعزيز الثقة الرقمية

تعرف الثقة الرقمية بأنها البيئة المعلوماتية التي تتمتع بدرجة عالية من الأمان والمصادقية، مما يعادل بيئة التعامل الورقي التقليدية. في هذا السياق، حرص المشرع الجزائري على وضع مجموعة من القوانين التي تعزز هذه الثقة، من بينها القانون رقم 10-05 الصادر بتاريخ 20 يونيو 2005،² والمعدل للقانون المدني الجزائري، حيث تم الاعتراف بالكتابة الإلكترونية كأحد وسائل الإثبات القانونية، مما شكل نقلة نوعية من النظام الورقي التقليدي إلى النظام الإلكتروني. وقد سمح هذا القانون باستخدام الوثائق الرقمية في المعاملات الرسمية، مما سهل الإجراءات الإدارية وقلل من الاعتماد على المستندات الورقية.

- التوقيع الإلكتروني

يعد التوقيع الإلكتروني إحدى الوسائل الأساسية لضمان مصداقية المعاملات الإلكترونية، وقد اعتمده المشرع الجزائري ضمن الشروط المحددة في المادة 323 مكرر من القانون المدني، وذلك بهدف منح الحجية القانونية للمحركات الإلكترونية، وتعزيز موثوقيتها في التعاملات الرسمية. ويشكل التوقيع الإلكتروني بديلاً قانونياً معتمداً للتوقيع اليدوي، مما يساهم في تسريع وتيرة المعاملات الرقمية، لا سيما في العقود الإلكترونية والوثائق الرسمية بين الشركات والمؤسسات الحكومية³.

¹ - قانون رقم 03-2000 مؤرخ في 5 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.(ج ر رقم 48 المؤرخة في 06 أوت 2000)
² - قانون رقم 05-10 مؤرخ في 15 غشت سنة 2010، يعدل و يتم الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 يوليو سنة 2003 و المتعلق بالمنافسة
³ - حجازي عبد الفتاح بيومي، المرجع السابق، ص 81.

- التصديق الإلكتروني

نظم المرسوم التنفيذي رقم 07-162 نشاط مقدمي خدمات التصديق الإلكتروني، حيث أصبح الحصول على ترخيص رسمي من سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية شرطاً أساسياً لممارسة هذا النشاط. ويهدف التصديق الإلكتروني إلى ضمان أمن التعاملات الإلكترونية، والتحقق من هوية الأطراف المتبادلة للمعاملات عبر الإنترنت. ومن خلال اعتماد هذا النظام، تمكنت الجزائر من تعزيز الأمان السيبراني وتقليل مخاطر التزوير والاحتيال في الفضاء الرقمي¹.

- الدفع الإلكتروني

يهدف تسهيل العمليات المالية الإلكترونية، تم الاعتراف بوسائل الدفع الإلكتروني في التشريعات الجزائرية، وذلك من خلال الأمر رقم 11-03 المتعلق بالنقد والقرض². وقد نصت المادة 69 من هذا الأمر على أن وسائل الدفع الإلكتروني تشمل جميع الأدوات التي تتيح تحويل الأموال إلكترونياً، بغض النظر عن قيمة السند أو الأسلوب التقني المستخدم. ويهدف هذا التنظيم إلى تشجيع التجارة الإلكترونية، وتوفير بيئة آمنة وسلسة للمعاملات المالية الرقمية، مما يساهم في تعزيز الاقتصاد الرقمي ودعم ريادة الأعمال الإلكترونية.

- مكافحة الجريمة الإلكترونية

نظراً للفرغ القانوني الذي كان يحيط بالجريمة الإلكترونية، صدر القانون رقم 15-04 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004³، والمعدل والمتمم لقانون العقوبات، والذي يهدف إلى توفير الحماية القانونية للأنظمة المعلوماتية. ويجرم هذا القانون جميع أنواع الاعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات، بما في ذلك القرصنة الإلكترونية، واختراق البيانات، والتلاعب بالمعلومات الرقمية. كما ينص القانون على

¹ - ترفقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الخدمة العمومية، رسالة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018-2019، ص35

² - أمر رقم 10-04 مؤرخ في 26 غشت سنة 2010، يعدل و يتم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 غشت سنة 2003 و المتعلق بالنقد و القرض

³ - المادة 45 من القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين ، ج.ر. ، عدد، 06 المؤرخة في 10 فبراير، 2015

عقوبات صارمة ضد مرتكبي الجرائم الإلكترونية، وذلك لضمان حماية الأفراد والمؤسسات من التهديدات السيبرانية المتزايدة¹.

الفرع الثالث: ملامح تجلي الإدارة الإلكترونية في الجزائر في تحسين خدمة المواطنين

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية من أبرز الوسائل التي تساهم في تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة العامة، بالإضافة إلى تطوير الخدمات المقدمة لهم.

فقد تم البدء في تنفيذ مجموعة من الآليات الهادفة لتحديث الإدارة وتكييفها مع التطور التكنولوجي، ومن بين هذه الآليات ما يلي²:

أولاً: رقمنة سجل الحالة المدنية

انطلقت عملية تجريبية في كل من بلديتي حسين داي وبئر مراد رايس في الجزائر العاصمة، قبل أن يتم تعميمها تدريجياً على كافة أنحاء البلاد. وتشمل هذه العملية إصدار مختلف الوثائق الرسمية مثل شهادات الميلاد، جوازات السفر، بطاقات التعريف البيومترية، عقود الزواج، شهادات الجنسية، صحائف السوابق العدلية، بالإضافة إلى كافة وثائق الحالة المدنية. كما تشمل هذه المبادرة مجالات التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية.

ثانياً: رقمنة مصلحة الحالة المدنية

يتمثل المشروع في إنشاء تطبيق ويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري، مثل عقود ووثائق الحالة المدنية، ضمن قاعدة بيانات متطورة مخزنة على أجهزة رئيسية، مع إمكانية حفظ هذه البيانات واسترجاعها لاحقاً. يهدف هذا النظام إلى توفير معلومات دقيقة من خلال بحث يقوم به موظف البلدية،

¹ - ترقى يونس، المرجع سابق، ص 36.

² - الشيكور أيوب، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01 (2019)، ص 295.

بالإضافة إلى تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية لوثائق عقود الحالة المدنية عبر شبكة الإنترنت، بحيث يمكن حفظها أو طباعتها بسهولة¹.

تم تطبيق مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية لأول مرة في ولاية باتنة بتاريخ 4 مارس 2010، حيث أصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 في غضون بضع ثوانٍ عبر الشباك الإلكتروني. وتُعدّ هذه التقنية نقلة نوعية، حيث تتيح إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة، دون الحاجة إلى تنقل المواطنين بين مراكز الحالة المدنية. كما يمكن للنظام إصدار وثائق أخرى، مثل شهادات الزواج والوفاة، بنفس السهولة. ويسعى المشروع لاحقاً إلى توسيع نطاق هذه العملية لتشمل كافة الوثائق والخدمات البلدية.

ثالثاً: مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية

في إطار تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية، أصدرت وزارة الداخلية، ممثلة بشخص الوزير، عدة قرارات نذكر منها:

- القرار المؤرخ في 09 ذوالقعدة عام 1431 الموافق لـ 21 أكتوبر 2010، الذي يحدد المواصفات

التقنية لمستخرجي عقد الميلاد الخاص بإصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين².

- القرار المؤرخ في أول صفر 1433 الموافق لـ 26 ديسمبر 2012، الذي يحدد الشروع في تطبيق

هذه العملية على مستوى 45 دائرة بعواصم الولايات، مع اختيار المقاطعة الإدارية لحسين داي

بالجزائر العاصمة كموقع نموذجي. وتهدف هذه العملية إلى التعميم التدريجي على جميع المقاطعات

والدوائر³.

¹ - الشيكور أيوب، المرجع السابق، ص 295.

² - قرار مؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1431 الموافق 17 أكتوبر سنة 2010، يحدّد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

³ - قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر سنة 2011، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني.

يُعتبر مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية خطوة هامة نحو توفير وثائق مؤمنة بالكامل، ذات شكل مرن وحديث، تُمكن المواطنين من القيام بمختلف الإجراءات اليومية بفعالية أكبر. وفيما يتعلق بجواز السفر الإلكتروني البيومتري، فهو وثيقة هوية وسفر مؤمنة قابلة للقراءة آلياً، ومطابقة للمعايير الدولية التي تحددها المنظمة الدولية للطيران المدني (ICAO).

من جهة أخرى، أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عبر العدد 47 من الجريدة الرسمية، قراراً وقّعه الوزير، يضبط قائمة الوثائق المطلوبة لملف بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين. الجديد في هذا القرار هو إتاحة إمكانية تحميل الاستمارة من موقع وزارة الداخلية عبر شبكة الإنترنت، مع خيار إرسالها عبر البريد الإلكتروني، مما يُعد خطوة مهمة نحو تجسيد مشروع الجوائز الإلكترونية وتعميم استخدام الوسائط الإلكترونية في المعاملات الإدارية.¹

رابعاً: مشروع المواطن الإلكتروني

في أواخر عام 2013، أطلقت وزارة الداخلية مشروع "المواطن الإلكتروني" لأول مرة في الجزائر، والذي يهدف إلى اختصار أرشيف كل مواطن في رقم وطني واحد يرافقه مدى الحياة. يتيح هذا الرقم استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني حديث، حيث يتم إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية. يتضمن المشروع أيضاً وضع رقم وطني موحد لكل جزائري وجزائرية ليحل محل العديد من الوثائق التقليدية، مع تقليص الإجراءات الإدارية المتعلقة بإصدار رخصة السياقة وجواز السفر وغيرها من الوثائق، والاكتفاء فقط ببطاقة التعريف الوطنية التي ستكون بطاقة رقمية ذات صلاحية دائمة مدى الحياة.²

يُعتبر هذا الإجراء خطوة هامة نحو دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل هذا المشروع المحور الأول ضمن خطة مستقبلية محددة الأهداف تمتد على خمس سنوات. ويشمل المشروع:

¹ - موقع وزارة الداخلية

² - منال قدواح، " مشروع بوابة المواطن الإلكتروني في إطار إستراتيجية الحكومة الإلكترونية الجزائرية 2013 بين النص و التطبيق"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 47 جوان 2017 المجلد أ، ص.ص58-43، ص 45.

- إنشاء شبكات ربط بين المؤسسات وبين الوزارات، لتكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية، مما يسهل التواصل مع الهيئات العمومية.
- استخدام التكنولوجيا في عملية الرقمنة وتوثيق الوثائق الإدارية.
- تنصيب أنظمة إعلامية مدمجة.
- إدراج خدمات رقمية موجهة لصالح المواطن، بهدف تحسين الأداء الإداري وتسهيل الإجراءات اليومية.

يعد هذا المشروع نقلة نوعية في إطار تحديث الإدارة وتبني الحوكمة الإلكترونية بما يعزز فعالية الخدمات العمومية للمواطنين¹.

خامساً: إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم السيارات

تم إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات بهدف تمكين المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم فوراً ودون الحاجة للتنقل إلى ولاية التسجيل. وفي هذا الإطار، أكد السيد عبد الرزاق مهني، المدير العام المكلف بعصرنة الوثائق والأرشيف بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، أن هذه الإجراءات تأتي في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية².

وأشارت الوزارة إلى تنفيذ العديد من العمليات، من بينها جمع وحفظ جميع البيانات المتوفرة لدى مصالح الحالة المدنية لـ 1541 بلدية، حيث تم توحيد الحالة المدنية وتصحيح الأخطاء التي تراكمت على مدار السنوات الماضية. وأسفرت العملية عن تسجيل 95 مليون وثيقة في الأرشيف الوطني، مع الاحتفاظ بنسخة إلكترونية احتياطية على مستوى الإدارة المركزية. كما تم ربط أكثر من 18 قطاعاً وزارياً بالسجل الوطني للحالة المدنية.

¹ - منال قدواح، مرجع سابق، ص 46.
² موقع وزارة الداخلية

وفي إطار تبسيط الإجراءات، أُصدر قانون يقضي بتمديد صلاحية الوثائق من سنة واحدة إلى 10 سنوات، باستثناء وثيقتي الزواج والوفاة، مع تقليص عدد الوثائق المطلوبة من 22 وثيقة إلى 7 وثائق فقط. فيما يتعلق بالوثائق البيومترية، يتم يومياً استخراج أكثر من 25000 جواز سفر بيومتري إلكتروني، وتسليم أكثر من 8.7 مليون جواز خلال أربع سنوات، إلى جانب إصدار 6 ملايين بطاقة تعريف بيومترية مزودة بتأمين خاص باستخدام شريحتين: مرئية وخفية، مع الاستعانة بتكنولوجيا حديثة لحماية البيانات وضمان سهولة الوصول إليها.

وأكد الوزير المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، السيد محمد الغازي، من خلال برقية صادرة بتاريخ 11 نوفمبر 2013، على ضرورة توفير وسائل الاتصال العصرية (مثل الرقم الأخضر، المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني) لتسهيل الإجراءات الإدارية وتجنب التنقلات غير الضرورية والتخفيف من البيروقراطية. كما أصدرت وزارة الداخلية برقية بتاريخ 31 أكتوبر 2013 تلزم جميع مسؤولي الجماعات المحلية بإصدار الوثائق الإدارية، مثل رخصة السياقة وشهادة الكفاءة وبطاقات الترقية، عبر الأنظمة الإلكترونية. وفي إطار تسهيل الخدمات للمواطنين، تم إطلاق تطبيق هاتفي جديد بعنوان "إجراءاتاتي"، والذي يتيح للمواطنين الاطلاع على جميع المعلومات المتعلقة بالإجراءات الإدارية المقدمة من مصالح الوزارة. وتأتي هذه المبادرات ضمن جهود تطوير الإدارة المحلية وتعزيز التحول الرقمي، حيث أكد وزير الداخلية والجماعات المحلية، السيد نور الدين بدوي، خلال زيارته للمركز الوطني لإنتاج الوثائق البيومترية بباب الزوار بتاريخ 14 نوفمبر 2017، على أهمية مشاريع العصرية ودورها في تحسين الخدمة العمومية¹. وقد أشارت مديرية السندات والوثائق المؤمنة إلى إنتاج 15 وثيقة بيومترية مختلفة حتى الآن، مع التخطيط لإنتاج 46 مليون وثيقة بحلول عام 2024. وتعمل المديرية وفق توجيهات فخامة رئيس الجمهورية ومخططات الحكومة، التي تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن وإضفاء اللامركزية على الخدمة العمومية.

¹ - ترقى يونس، المرجع السابق، ص 87.

كما تضمن العرض المقدم للوزير مشروع "الشباك الموحد" على مستوى البلديات، والذي يهدف إلى حذف الملفات الإدارية لحاملي الوثائق البيومترية. حيث تم العمل على هذا المشروع في ثلاث بلديات نموذجية: الجزائر الوسطى، باب الزوار، والدار البيضاء، مع خطط لتعميمه على جميع البلديات خلال السنوات القادمة، مما سيساهم في تخفيض تكاليف طباعة الوثائق والاستثمارات في إطار ترشيد النفقات. تأتي هذه الإجراءات لتجسد إستراتيجية التحول الرقمي وتحديث الإدارة الجزائرية، بهدف تسهيل المعاملات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين¹.

الفرع الرابع: واقع وتحديات الجزائر الإلكترونية وفق رؤية 2030

أولاً : رؤية الجزائر 2030².

تهدف رؤية الجزائر لتحقيق لنمو الاجتماعي والاقتصادي على المدى الطويل حتى عام 2030 وذلك من خلال ركائز مهمة تسعى من خلالها تحقيق أهداف

1. الركائز:

- الركيزة أولى : الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعرفة: التنويع الصناعي في الجزائر
- الركيزة الثانية : هيكلية الحوكمة
- الركيزة الثالثة : التعليم: التركيز على التعليم والتدريب المهنيين والتعليم العالي
- الركيزة الرابعة : الإصلاح الزراعي الوطني

2. الأهداف:

- إعادة هيكلة الصناعات الجزائرية من خلال التنويع الصناعي
- تنفيذ الإصلاحات الوطنية في هيكلية الحوكمة

¹ - قراءة-كل-الأخبار/2271-وزير-الداخلية-يشرف-على-إصدار-أول-رخصة-سياقة-بيومترية-الالكترونية
² - مسيردي سيد أحمد و سعيدي خديجة " مشروع الجزائر الإلكترونية : واقع وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 2 العدد 2، ص.ص259-286، 2013، ص278.

- تحسين رأس المال البشري من خلال الإصلاح التعليمي
- تحسين التعليم والتدريب المهنيين
- تحسين جودة التعليم والتدريب المهنيين
- تحسين خدمات التعليم العالي
- تحسين جودة التعليم العالي¹
- تنمية الأراضي الوطنية لتحقيق النمو والمساواة
- الركيزة: قطاع الصحة العامة
- تحسين نوعية حياة الجزائريين من خلال إصلاح قطاع الصحة العامة

ثانيا : مشروع الجزائر الإلكترونية

يعد مشروع الجزائر الإلكترونية من أهم المشاريع التي أطلقتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في عام 2019، والذي شاركت فيه العديد من الأطراف، مثل المؤسسات والإدارات العمومية، المتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص، الجامعات ومراكز البحث، بالإضافة إلى الجمعيات المهنية الناشطة في مجالات العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ويبلغ عدد المشاركين في المشروع حوالي 211 شخصا².

¹ - مسيردي سيد أحمد و سعيدي خديجة، المرجع السابق، ص 279.

² - نعيمة خضير، " واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر .. بين الطموح والتحديات"، مجلة المتدى للدراسات الاقتصادية، عدد 01 جوان 2017 المجلد 1، ص.ص58-69، ص 60.

1. أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية:

تم طرح الأفكار ومناقشتها لمدة ستة أشهر، وتم تحديد الأهداف التي من المقرر تحقيقها بحلول عام 2030، وتشمل:

- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية التي تتيح للمواطنين الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة.
- تعزيز البنية التحتية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة.
- تطوير القدرات البشرية
- تعزيز البحث في مجال التطوير والإبداع.
- تطوير الإطار القانوني، التشريعي والتنظيمي.
- تأهيل الإطار القانوني، التشريعي والتنظيمي.
- المعلومات والاتصال.
- تعزيز التعاون الدولي.
- آليات التقييم والمتابعة.
- الإجراءات التنظيمية.
- الموارد المالية.¹

¹ - نعيمة خطير، المرجع سابق، ص 62.

جميع هذه المحاور تهدف إلى تحقيق أهداف مشروع "الجزائر الإلكترونية" لعام 2013، والتي تتمثل في :¹

- تحسين الفعالية وجودة تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين في مختلف مجالات الحياة.
- التنسيق بين الوزارات والهيئات الرسمية.
- القضاء على البيروقراطية من خلال تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية اللازمة للحصول على الخدمات.
- تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين وتقريب الإدارة منهم.

2. برنامج تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية لعام 2013

برنامج تنفيذ الحكومة الإلكترونية في الجزائر يتضمن ما يلي:

- 1.2. برنامج تطوير التشريعات :يشمل إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات الحالية.
- 2.2. برنامج تطوير البنية المالية :يهدف البرنامج إلى تعزيز المؤسسات المالية لتصبح أكثر مرونة في التعامل مع المتطلبات الحكومية.
- 3.2. برنامج التطوير الإداري والتنفيذي :يتضمن تحديث أساليب العمل في الجهات التي سيتم استخدامها في المعاملات الإلكترونية.
- 4.2. برنامج التطوير الفني :يركز على تطبيق التكنولوجيا الرقمية في المصالح الحكومية لتطوير القدرات اللازمة لإنجاز المشروع، مع تحسين الكفاءة التشغيلية باستخدام أحدث الأجهزة والمعدات، وتحديث أنظمة قواعد البيانات والبنية الأساسية للاتصالات والمعلومات².
- 5.2. برنامج تنمية الكوادر البشرية :يتضمن تطوير فكر القيادة الحكومية بما يتناسب مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وتدريب فرق العمل المكونة من مختلف الجهات الحكومية المشاركة في المشروع.

¹ أحمد م، المرجع السابق، ص 21.

² - أحمد م، "مشروع الجزائر الإلكترونية: الأهداف والتحديات". مجلة الإدارة الرقمية، 7(1)، الجزائر، 2013، ص 21.

6.2. برنامج الإعلام والتوعية: يعتمد على خطة لتعريف المجتمع بمزايا التحول الإلكتروني وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

ثالثا : الجزائر الإلكترونية بين الواقع والتحديات

يستند مشروع الجزائر الإلكترونية إلى دمج التكنولوجيا الحديثة في حياة المواطن الجزائري، وهو ما يتطلب توفير المنشآت الأساسية والوقت الكافي لتحقيق هدف الحكومة الإلكترونية. ولتفعيل البرنامج، تم تشكيل لجنة تضم ممثلين عن جميع الوزارات وخبراء في تقنيات الإعلام والاتصال، تحت إشراف رئيس الحكومة، وعرفت هذه اللجنة بـ"اللجنة الإلكترونية".¹

1. أهم الإجراءات التي تم تنفيذها لتفعيل استراتيجية الجزائر الإلكترونية تشمل:

- تنصيب شبكة حكومية داخلية (RIG) تشمل مجموعة من وسائل الاتصال الحديثة على مستوى الحكومة.²
- وضع برنامج "IDARA" على مستوى الوظيفة العمومية وربط الإدارات مع الهيئات المركزية والمحلية المسؤولة عن الوظيفة العمومية.
- أتمتة العديد من المعلومات الحكومية عبر مواقع الإنترنت مثل موقع إدارة الضرائب، وموقع رئاسة الجمهورية، وموقع وزارة الصحة، وغيرها من المواقع الحكومية.
- تطبيق نظام "وطني" بشكل تدريجي من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية، يشمل إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية في عام 2010، بالإضافة إلى إصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني الذي دخل حيز التنفيذ في النصف الأول من عام 2011.

¹ أحمد م، المرجع السابق، ص 22.

² عطية محمد، "تنصيب الشبكات الحكومية الداخلية ودورها في تطوير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية". مجلة الحكومة الإلكترونية، 6(2)، الجزائر، 2010، ص 73.

• إطلاق نظام لتصوير سجلات الحالة المدنية باستخدام تقنية المسح الضوئي (Scanner) في بعض البلديات النموذجية.

• ربط المؤسسات الصحية في شبكة واحدة، وإعداد نظام الدفع البنكي والبطاقات الإلكترونية للسحب والدفع.

• إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى إنشاء منصة للاستعلام عن نتائج شهادة البكالوريا والتعليم المتوسط.

يتضح من هذه الخطوات أن هناك رغبة حقيقية في تحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية وجعله واقعاً ملموساً في الجزائر بحلول عام 2013¹.

2. التحديات التي تواجه مشروع الجزائر الإلكترونية

رغم الجهود المبذولة لتحقيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، إلا أن هناك العديد من التحديات والعوائق التي تقف في طريق تقدم المشروع، أبرزها²:

1.2. محدودية انتشار الإنترنت: على الرغم من التحفيزات التي قدمتها الدولة عبر برامج متعددة، والتي

أسفرت عن زيادة في عدد مستخدمي الإنترنت، فإن العدد لا يزال ضعيفاً وغير كافٍ لدعم التحول الإلكتروني بشكل فعال.

2.2. نقص الوعي العام والثقافة الإلكترونية: ما يزال المجتمع يعاني من ضعف في الثقافة الرقمية (الأمية

الإلكترونية)، مما يؤثر على قدرة الأفراد في الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، إضافة إلى ضعف الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3.2. قصور في الجانب التشريعي: تحتاج الجزائر إلى تحديث وتطوير التشريعات القانونية المتعلقة

بالمعاملات الإلكترونية لضمان أمان المعاملات وحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية.

¹ أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي، 2020، ص 47.
² - أحمد، ب. ع، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (G.E) على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، 2010، ص 293.

4.2. نقص الكفاءات التقنية المتخصصة: رغم الجهود المبذولة لتطوير الكفاءات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن هناك نقصاً في الكوادر المدربة، فضلاً عن ضعف التنظيم في هذا المجال.

5.2. التحديات في التعاملات المالية الإلكترونية: على الرغم من مرور سنوات على تعميم المعاملات المالية الإلكترونية، إلا أن الواقع يكشف أنها ما زالت في مراحلها الأولى وتعاني من بعض المعوقات بسبب القلق والتخوفات من استخدامها.

6.2. الفجوة الرقمية بين المناطق: توجد تباينات كبيرة في البنية التحتية للاتصالات بين مختلف المناطق، مما يؤدي إلى صعوبة توفير خدمات إلكترونية متساوية لجميع المواطنين. كما يعجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات عن تلبية متطلبات العملاء في ما يتعلق بالهاتف، الذي يعد أحد أهم وسائل الاتصال.¹

المبحث الثاني : الإطار النظري للحوكمة

تُعد الحوكمة (Governance) من المفاهيم المحورية التي اكتسبت أهمية متزايدة في العقود الأخيرة، وأصبحت حجر الزاوية في بناء الثقة وتعزيز الاستدامة في مختلف الكيانات، سواء كانت حكومية، خاصة، أو غير ربحية. إنها تتجاوز مجرد الإدارة اليومية للعمليات لتتركز على الأسس والآليات التي تضمن الإدارة السليمة، المسؤولة، والشفافة.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ الحوكمة و وظائفها²

ظهر مفهوم الحوكمة كمفهوم معاصر صاغته المؤسسات الدولية في العقد الأخير من القرن العشرين، باعتباره فكرة مبتكرة تهدف إلى إدارة شؤون البشر بما يضمن لهم حياة كريمة على الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. جاء ذلك خاصة بعد فشل نموذج قيادة الدولة في تحقيق التنمية، مما أثار تساؤلات حول الأسس التقليدية لشرعية النظم النامية. في هذا السياق، أصبحت مبادئ الحوكمة بمثابة دليل للحكومات

¹ - أحمد ب ع، المرجع السابق، ص 293

² - بوزيان العربي و جلطي غالم، " مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومركزاتها، ومجالات استخداماتها" مجلة المالية و الاسواق، المجلد 08، العدد 3، الجزائر، ، ص 445.

في الدول النامية لتجاوز أزمات الشرعية. من جهة، فإن إصلاحات الحوكمة تساهم في إقناع الجمهور بإمكانية إصلاح النظام السياسي القائم دون الحاجة إلى تغيير جذري له. ومن جهة أخرى، أتاح مفهوم الحوكمة مزيداً من حرية التعبير، مما ساعد على تهدئة أشكال المعارضة الداخلية التي تهدف إلى تحقيق التغيير.

الفرع الأول: ماهية الحوكمة ومحدداتها

تُعتبر الحوكمة مفهوماً أساسياً يركز على ضمان الإدارة الفعالة والرشيدة للمنظمات على اختلاف أنواعها. لفهم ماهيتها ومحدداتها، يجب التعمق في تعريفها وأبعادها الجوهرية والعوامل التي تؤثر فيها.¹

أولاً: نشأة الحوكمة

تزايد الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، حيث أصبحت الحوكمة من المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية في العقود الأخيرة. جاء هذا الاهتمام بشكل خاص بعد الأزمات المالية والاقتصادية التي نشأت نتيجة لقصور في آليات الشفافية والحوكمة في بعض المؤسسات المالية العالمية، إضافة إلى غياب الإدارة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، مما أثر سلباً على جميع الأطراف المرتبطة بتلك المؤسسات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وبناءً على ذلك، تزايد التركيز على مفهوم الحوكمة،² وأصبحت أحد الأسس التي ينبغي أن تبنى عليها الوحدات الاقتصادية. ولم يقتصر الأمر على ذلك، بل قامت العديد من المنظمات والهيئات بتأكيد أهمية هذا المفهوم وتشجيع تطبيقه في مختلف الوحدات الاقتصادية. من أبرز هذه الهيئات: لجنة كادبري (Committee Cadbury) التي تم تشكيلها في المملكة المتحدة عام 1992 لوضع إطار لحوكمة المؤسسات تحت اسم "أفضل الممارسات (Best Practice Cadbury)"، ومنظمة التعاون الاقتصادي

¹ - أحمد ب ع، المرجع السابق، ص 294.

² - الأسرج محمد، "تطور مفهوم الحوكمة وآليات تطبيقها في الاقتصاديات الحديثة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، 14(1)، مصر، 2012، ص 13.

والتنمية (OECD) التي وضعت مبادئ حوكمة الشركات عام 1999، بالإضافة إلى صندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة (Calpers) ولجنة "رباط الأزرق" (Blue Ribbon Committee) التي قدمت مقترحاتها في الولايات المتحدة عام 1999¹.

لا يوجد اتفاق موحد على تعريف محدد لمصطلح "الحوكمة"، حيث تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات أو المؤسسات والتحكم في أعمالها". بينما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة، مجلس الإدارة، حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح". بشكل عام، تشير الحوكمة إلى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة أو المؤسسة بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد.

وقد ظهرت الحاجة إلى تطبيق الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة، خصوصاً بعد الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعرضت لها بعض دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين. كما شهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة أزمة مالية عالمية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وكانت أولى هذه الأزمات تلك التي اجتاحت دول جنوب شرق آسيا مثل ماليزيا وكوريا الجنوبية واليابان في عام 1997، حيث أسفرت عن تعرض العديد من الشركات الكبرى لضائقات مالية كادت أن تودي بها².

نتج عن ذلك ضرورة وضع قواعد للحوكمة تهدف إلى تنظيم العلاقة بين جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة أو الشركة. وقد زادت أهمية الحوكمة مع اتجاه العديد من دول العالم للتحول نحو النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد بشكل كبير على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة. ومع اتساع حجم تلك

¹ الأسرج محمد، المرجع السابق، ص 13.

² - مركز أبوظبي للحوكمة، دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، تقرير سنوي، الإمارات العربية المتحدة، 2021، ص 05.

الشركات، حدث انفصال بين الملكية والإدارة، مما دفع الشركات للبحث عن مصادر تمويل أقل تكلفة من الاقتراض، فبدأت تتوجه إلى أسواق رأس المال. وقد ساعد على ذلك تحرير الأسواق المالية، مما أدى إلى زيادة حركة رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق. ولكن هذا التوسع في حجم الشركات، وانفصال الملكية عن الإدارة، أسفر عن ضعف آليات الرقابة على تصرفات المسؤولين والمديرين، مما أدى إلى وقوع العديد من الشركات في أزمات مالية.

ظهر مفهوم الحوكمة في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في مجال التنمية البشرية بكل أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد تم استخدام هذا المصطلح للتركيز على المساءلة المالية للحكومات، حيث اعتُبرت الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليست فقط فعالة واقتصادية، بل يجب أن تضمن أيضاً العدالة والمساواة.

ومع بداية التسعينيات، بدأ التركيز على الجوانب الديمقراطية للحكومة، من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية وتفعيل دور المجتمع المدني، بالإضافة إلى إعادة النظر في كل ما يعزز من شرعية الدولة كمثل لمواطنيها. وقد ربطت منظمة التنمية الاقتصادية بين جودة وفعالية الحوكمة ودرجة رفاة المجتمع، مؤكدة أن المصطلح يتجاوز مجرد الإدارة الحكومية ليشمل كيفية تطبيق الديمقراطية في حل المشكلات التي تواجهها الدول.

ومن هذا المنطلق، تم تبني مفهوم الحوكمة باعتباره يتناول ما هو أبعد من الإدارة العامة والأدوات والعلاقات المتعلقة بالحكم، ليشمل مجموعة العلاقات القائمة بين الحكومة والمواطنين سواء كأفراد أو كجزء من مؤسسات سياسية، اجتماعية، واقتصادية.¹

فالمفهوم لا يقتصر على السياسات والتنظيمات الاقتصادية التي تتبعها المؤسسات، بل يحظى أيضاً بتأييد من قبل المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، خاصة في ما يتعلق بتحرير الأسواق

¹ - مركز أبو ظبي للحكومة، المرجع السابق، ص 06

وتقليل دور الدولة. ومع ذلك، تؤكد الحوكمة على أهمية الالتزام الدائم بقيم الديمقراطية، وما يرتبط بذلك من ضرورة تمكين الأفراد من المشاركة الفعالة في صنع وتنفيذ الخطط التنموية.

وفي وقت لاحق، أعاد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي توظيف هذا المفهوم ليركز على ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة، مع التركيز على التفاعل المستمر بين الأطراف المختلفة في إطار العقد الاجتماعي الجديد في ظل الحوكمة، وهم: الدولة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني. من خلال تبني الحوكمة، تم تأسيس عقد اجتماعي جديد لا تقتصر فيه الدولة على لعب الدور الوحيد في المشهد، بل يشاركها فيه فاعلون جدد، مما يفرض عليها أن تتيح لهم المجال للمساهمة في جميع جوانب الحياة.

في تطور جديد من جانب المنظمات الدولية، أصبحت الحوكمة أداة رئيسية لتقديم أجندة جديدة لمساعدات التنمية، بعدما تبين أن المساعدات المالية والفنية لن تحقق أهدافها المرجوة إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الأساسية مثل الشفافية والمساءلة والكفاءة في نظم الحكم.

يمكن القول إن الحوكمة تأخذ في اعتبارها بُعدين متوازيين: الأول يعكس رؤية البنك الدولي الذي يركز على الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم، في حين أن البُعد الثاني يبرز الجانب السياسي للحوكمة، مع التركيز على إصلاحات إدارية ترتكز على منظومة القيم الديمقراطية. ولذلك، يؤكد علماء الاجتماع على أن نجاح تطبيق الحوكمة لا يعتمد فقط على المؤسسات، بل على العمليات والإجراءات التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة.

مصطلح "الحوكمة" هو الترجمة المختصرة التي شاعت للإشارة إلى مفهوم **Corporate Governance**،

أما الترجمة العلمية المتفق عليها فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".¹

¹ Alamgir, M, Corporate Governance in Emerging Markets. Oxford University Press, UK , 2007, p 171

تعددت تعريفات هذا المصطلح بحسب وجهات النظر المختلفة لمقدميها. على سبيل المثال : تُعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي تُدار من خلاله الشركات ويتم التحكم في أعمالها".

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فتعرفها بأنها: "مجموعة العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وغيرهم من الأطراف ذات الصلة¹".

وهناك من يعرف الحوكمة بأنها: "مجموعة من القواعد الإدارية التي تُستخدم لإدارة الشركة داخليًا، ويقوم مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين²".

بمعنى آخر، الحوكمة تعني وجود نظام شامل يضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة على الأداء. كما أنها تتضمن تعزيز مقومات المؤسسة على المدى البعيد، وتحميل المسؤولية عن أي تصرفات إدارية أو مالية غير صحيحة، بما يضمن حماية المصلحة العامة.

ومنه يمكننا تعريف الحوكمة على أنها: مجموعة من العمليات والقواعد والهياكل التي تُحدد كيفية إدارة المؤسسات والكيانات المختلفة، سواء كانت حكومية أو خاصة أو غير ربحية. تهدف الحوكمة إلى تحقيق التوازن بين المصالح المتعددة للأطراف المعنية بالمؤسسة، بما في ذلك المساهمين، والإدارة، والموظفين، والعملاء، والمجتمع ككل.

تُعتبر الحوكمة إطارًا شاملاً يشمل المبادئ والإجراءات التي تُستخدم لضمان الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والعدالة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

¹ Azab, A OECD Principles of Corporate Governance: Global Implementation. Cambridge Business Review, UK 2007, p 209

² Supervision, M. Internal Corporate Governance Standards. Journal of Business Ethics, USA , 2006, p 09

ثانياً: محددات الحوكمة

يتفق الجميع على أن فعالية تطبيق حوكمة المنظمات تعتمد بشكل كبير على مدى توفر وجودة مجموعتين رئيسيتين من المحددات:

1. المحددات الخارجية و المحددات الداخلية، ويمكن توضيح هاتين المجموعتين من المحددات بشكل أكثر تفصيلاً على النحو التالي:

يشير هذا النص إلى البيئة العامة للاستثمار في الدولة، والتي تتضمن عدة جوانب رئيسية، منها:

1.1. القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي : تشمل قوانين سوق المال، الشركات، تنظيم المنافسة، منع الممارسات الاحتكارية، قوانين الإفلاس، ومكافحة الفساد.

2.1. كفاءة القطاع المالي: يشمل ذلك دور البنوك وأسواق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات.

3.1. تنافسية الأسواق: تتعلق بدرجة تنافسية أسواق السلع وعوامل الإنتاج.

4.1. كفاءة الهيئات الرقابية: تتجلى في قدرة الأجهزة والهيئات الرقابية على فرض رقابة فعالة على جميع منظمات المجتمع.

بالإضافة إلى ذلك، هناك المؤسسات ذاتية التنظيم التي تساهم في ضمان كفاءة الأسواق، مثل الجمعيات المهنية التي تُعد مواثيق شرف للمهن، مثل المحاسبين، المراجعين، المحامين، والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية¹.

كما تشمل هذه البيئة المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة، مثل مكاتب المحاماة، المراجعة، التصنيف الائتماني، والاستشارات المالية والاستثمارية. إلى جانب ذلك، يُبرز النص أهمية وجود جهاز قضائي شفاف وعادل يتمتع بالكفاءة اللازمة لتحديد المسؤوليات ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية في الوقت المناسب وبشكل سريع ومنصف.

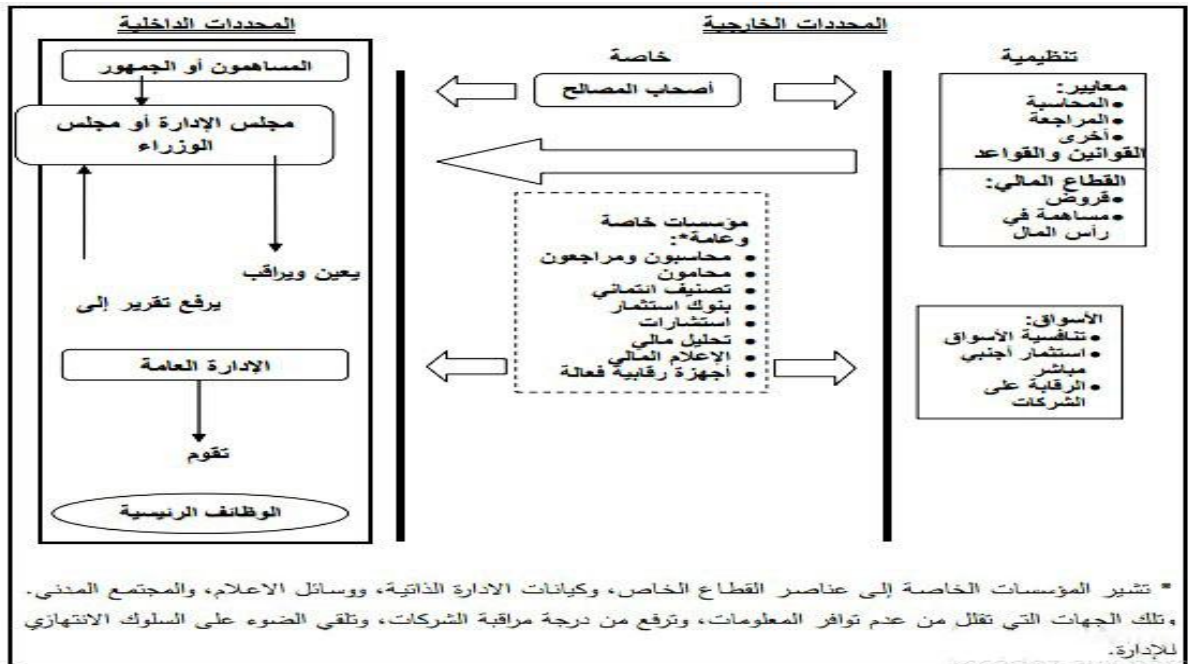
¹ - غادر أحمد، " دور المحددات الخارجية في تعزيز الحوكمة المؤسسية"، مجلة الحوكمة والإدارة، 6(1)، الجزائر، 2012، ص 16.

تتبع أهمية المحددات الخارجية من دورها في ضمان تطبيق القوانين واللوائح التي تعزز الإدارة الجيدة للمنظمات. كما تسهم هذه المحددات في تقليل الفجوة بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، مما يعزز التوازن بين مصالح المجتمع ومصالح الأفراد.

2. المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والمبادئ التي تنظم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وتحدد كيفية توزيع السلطات بين الجمعية العامة، مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين. إن وجود هذه القواعد وتطبيقها بشكل فعال يساهم في تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، مما يعزز كفاءة الإدارة ويضمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل متوازن.¹

الشكل (1-2): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle

East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World B²

¹ غادر أحمد، المرجع السابق، ص 17.

² Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122

يشهد مفهوم الحوكمة اهتمامًا متزايدًا على الصعيد العالمي، مما دفع العديد من المؤسسات إلى دراسة هذا المفهوم وتطوير معايير محددة لتطبيقه. من بين هذه المؤسسات، نجد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وبنك التسويات الدولية (BIS)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، إلى جانب هيئات دولية أخرى. ورغم هذا الاهتمام، نجد أن التعريفات المتفق عليها لمفهوم الحوكمة قد تنوعت واختلفت بناءً على المعايير التي تم اعتمادها في تطبيق الحوكمة. يعود هذا التنوع في التعريفات إلى اختلاف وجهات النظر بين الجهات التي تضع هذه المعايير، مما أدى إلى تعدد المفاهيم والتفسيرات، والتي يمكن تصنيفها وفق الأسس التالية:

1.2. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

تم تطوير مفهوم الحوكمة و وضع مجموعة من المعايير الأساسية من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999، مع إجراء تحديثات لهذه المعايير في عام 2004. يمكن تلخيص أبرز هذه المعايير فيما يلي:

✓ وجود إطار قانوني قوي للحوكمة:

يجب أن يتضمن إطار الحوكمة آليات تعزز كفاءة وفعالية الأسواق. كما يجب أن يكون هذا الإطار متوافقاً مع القوانين السارية، ويشمل توزيعاً واضحاً للمسؤوليات بين السلطات الإدارية، والتنظيمية، والتنفيذية.

✓ حماية حقوق المساهمين:

يشمل ذلك ضمان حقوق ملكية الأسهم، والمشاركة في انتخاب مجلس الإدارة، والتصويت على توزيع الأرباح، ومراجعة القوائم المالية. كما يتضمن تمكين المساهمين من أداء دورهم الفعال في اجتماعات الجمعية العامة².

¹ - غادر أحمد، المرجع السابق، ص 17.

² - موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

✓ المعاملة العادلة لجميع المساهمين:

ينص على ضرورة توفير معاملة متساوية لجميع حاملي الأسهم، بما في ذلك صغار المساهمين. يشمل ذلك الدفاع عن حقوقهم القانونية، وتمكينهم من التصويت على القرارات الأساسية في الجمعية العامة، مثل عمليات الدمج أو الاستحواذ. كما يتطلب هذا المبدأ حمايتهم من استغلال المعلومات الداخلية وضمان الشفافية في التعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

✓ دور أصحاب المصالح في الحوكمة:

يتطلب احترام حقوق أصحاب المصالح (مثل العاملين، الموردین، العملاء، وغيرهم)، وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم. كما يدعو إلى تمكينهم من المشاركة الفعالة في الرقابة على أداء المنظمة والوصول إلى المعلومات الضرورية لتعزيز مصالحهم المشروعة.

✓ الإفصاح والشفافية:

يشمل ضرورة الإفصاح عن المعلومات الجوهرية المتعلقة بالمنظمة، مثل دور مراقبي الحسابات، وملكية الأسهم، والبيانات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة. ويُعتبر الإفصاح أساساً لضمان الشفافية والمساءلة. تلخص هذه المعايير الأسس التي تضمن تطبيقاً فعالاً لمبادئ الحوكمة، بما يسهم في تحقيق الاستدامة والثقة في بيئة الأعمال¹.

¹ يوسف أحمد، "مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق الاستدامة والثقة في بيئة الأعمال". مجلة الإدارة المالية، 5(1)، مصر، 2007، ص 08.

2.2. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: (Committee Basel)

وضعت لجنة بازل في عام 1999 معايير خاصة بالرقابة على المؤسسات المصرفية والمالية، وتركزت هذه

المعايير على النقاط التالية¹:

✓ إدارة المخاطر وتوافق السياسات:

التأكيد على وجود سياسات فعالة لإدارة المخاطر وضمان استدامة العمل المصرفي وفقاً لهذه السياسات.

✓ استراتيجية إدارة المخاطر:

تطوير استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر، وضمان تكاملها مع أهداف المؤسسة ومشاركة جميع الأفراد

المعنيين في تنفيذها.

✓ توزيع واضح للمسؤوليات:

تحديد وتوزيع المسؤوليات بشكل منظم، مع وجود تسلسل هرمي دقيق للموافقة على القرارات المتعلقة

بالمخاطر من قبل المجلس².

✓ آليات التعاون بين مجلس الإدارة والمراجعين:

وضع آليات فعالة للتعاون بين مجلس الإدارة والمدققين، وتقديم تقارير دورية عن الوضع المالي

والمخاطر المحتملة.

✓ وجود نظام تدقيق قوي ومستقل:

التأكد من وجود مهام تدقيق داخلي مستقل يراقب تأثير القرارات على الاستراتيجيات المالية، مع

ضمان وجود توازن بين السلطات. (Balances & Checks)

¹ شاكر محمود، "معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: تحليل وتقييم". مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 7(1)، مصر، 2005، ص 09.

² - شاكر محمود، المرجع السابق، ص 09.

✓ مراقبة تضارب المصالح:

ضمان مراقبة دقيقة للتأثيرات المحتملة على مراكز القوة، وتجنب تضارب المصالح بين المقترضين، والمساهمين، والإدارة العليا.

✓ الموارد المالية والإدارية اللازمة للإدارة السليمة:

توفير الموارد المالية والإدارية الكافية لضمان سير العمليات بشكل سليم، بالإضافة إلى حماية حقوق المديرين والمسؤولين من خلال توفير ضمانات أو تعويضات.

✓ شفافية المعلومات والبيانات:

ضمان تدفق المعلومات الدقيقة والمحدثة بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك التقييمات المالية والتقارير التي تحتاج إلى أن تكون شفافة وقابلة للتدقيق¹.

3.2. معايير مؤسسة التمويل الدولية: (IFC)²

وضعت مؤسسة التمويل الدولية في عام 2003 مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي تُعد أساسية لدعم الحوكمة في المنظمات، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على أربعة مستويات رئيسية:

✓ الممارسات الجيدة للإدارة:

التأكيد على ضرورة تبني ممارسات إدارية سليمة وفعالة لضمان استدامة العمليات داخل المنظمة.

✓ الشفافية لضمان إدارة جيدة:

توفير آليات شفافة تضمن تطبيق الإدارة الجيدة والمستدامة، مع التأكيد على أهمية الشفافية في اتخاذ القرارات.

✓ المساهمة الفعالة في تمثيل المساهمين:

تعزيز مشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية، وضمان تمثيلهم بشكل عادل وفعال.

¹ - شاكر محمود، المرجع السابق، ص 11.

² - موقع الرسمي مؤسسة التمويل الدولية

✓ القيادة الفعالة:

التأكيد على أهمية وجود قيادة قوية وفعالة قادرة على توجيه المؤسسة نحو النجاح وتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: مبادئ وخصائصها الحوكمة

أولاً: مبادئ الحوكمة

تُعتبر من أهم الركائز لتحقيق استدامة المؤسسات وتعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين. عند التعمق في الأهداف والمبادئ التي تحققها حوكمة الشركات الجيدة.

1. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين

- الشفافية: تتطلب إتاحة المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح ودقيق لجميع أصحاب المصلحة.
- العدالة: ضمان معاملة جميع المساهمين (صغارًا وكبارًا) دون تمييز.
- القواعد والضوابط: إنشاء أنظمة وقوانين تُلزم الشركات بتقديم تقارير منتظمة وصحيحة تعزز من وضوح سير الأعمال.

2. هيكلية إدارية محكمة ومسائلة الإدارة

- ضمان المساءلة: إنشاء نظام يتيح للجمعيات العامة مساءلة الإدارة ومتابعة الأداء المالي والإداري.
- حقوق المساهمين: وضع آليات تضمن حقوقهم مثل التصويت في القرارات الاستراتيجية والحصول على أرباح الشركة.

3. تعزيز الثقة في أسواق المال وتنمية الاستثمارات

- ثقة المستثمرين: زيادة الشفافية والمساءلة تعزز من جاذبية السوق المالي للاستثمارات المحلية والأجنبية.¹

¹ زرقرن خالد، "مبادئ الحوكمة وأهميتها في استدامة المؤسسات". مجلة الإدارة المالية، 12(3)، الجزائر، 2015، ص 646.

- تدفق الاستثمارات: جذب رؤوس الأموال من خلال تقديم بيئة مالية آمنة ومستقرة.

4. تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة

- زيادة المدخرات: تعزيز ثقة الأفراد والمؤسسات في الاستثمار.

- خلق فرص العمل: دعم الشركات للنمو المستدام يفتح المجال لوظائف جديدة.

5. فرض الرقابة وتحسين الأداء المالي

- الرقابة الفعالة: تقليل الهدر المالي ومراقبة الكفاءة التشغيلية والإدارية.

- محاسبة الإدارة: توفير تقارير دورية حول الأداء المالي، مما يتيح للمساهمين تقييم القرارات¹.

6. محاربة التصرفات غير الأخلاقية وتقليل الفساد

- التصدي للفساد: اعتماد الشفافية في المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل الممارسات الفاسدة.

- الالتزام بالقيم الأخلاقية: دمج الأخلاقيات في القرارات الإدارية لضمان نزاهة العمليات.

7. تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية

- ثقة الموظفين: تعزيز البيئة التنظيمية العادلة يدفع العاملين لبذل المزيد من الجهد.

- تحفيز الأداء: تطبيق حوكمة جيدة يُشعر الموظفين بالاستقرار الوظيفي ويزيد من كفاءتهم.

8. دعم اتخاذ القرار الإستراتيجي

- مساعدة أصحاب القرار : تقديم بيانات دقيقة تمكن المدراء ومجالس الإدارة من صياغة استراتيجيات

فعّالة.

- بناء استراتيجية متطورة: الجمع بين الكفاءة الإدارية والتحليل المالي لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

¹ - زرقون خالد، المرجع السابق، ص 646.

9. تعزيز تنافسية الوحدات الاقتصادية

- زيادة التنافسية: تحسين الأداء الإداري والمالي يجعل الشركات أكثر قدرة على المنافسة محلياً ودولياً.

- تطوير المنتجات والخدمات: التركيز على الابتكار لتحسين العرض في السوق¹.

10. جذب الاستثمار وتقليل هروب رؤوس الأموال

- جذب الاستثمارات: منح امتيازات وتشريعات واضحة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية والمحلية.

- الحد من الهروب المالي: ضمان استقرار البيئة الاستثمارية يدفع المستثمرين للبقاء داخل الأسواق المحلية.

11. تعزيز الجانب الأخلاقي في عمل الشركات

- التعامل الإنساني: تشجيع الأخلاقيات في التعامل مع العملاء والموردين.

- تعزيز القيم: ربط الأداء الاقتصادي بالأهداف الاجتماعية والأخلاقية.

ثانياً: خصائص الحوكمة وأهميتها²

1. الانضباط (Discipline) يعد من الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، حيث يشير إلى الالتزام بالسلوك

الأخلاقي والامتثال للممارسات المهنية الصحيحة في جميع الأنشطة التنظيمية. يُنظر إليه على أنه عنصر

حيوي في خلق بيئة أعمال تقوم على مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي

وتقليل المخاطر المرتبطة بالممارسات غير الأخلاقية أو السلوكيات غير القانونية. يتم تعزيز الانضباط

التنظيمي من خلال وضع لوائح داخلية صارمة، تتضمن سياسات أخلاقية واضحة تحدد المعايير المهنية

والتوقعات السلوكية لكل مستويات الإدارة والموظفين. كما تلعب برامج التدريب والتطوير دوراً رئيسياً في

¹ - زرقون خالد، المرجع السابق، ص 647.

² - ثابت حسان ثابت و سيد أحمد حاج عيسى، " دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية". مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (3) العدد (1)، الجزائر، 2017، ص 57.

ترسيخ هذه الثقافة، من خلال توفير دورات متخصصة في أخلاقيات العمل، والامتثال التنظيمي، والإدارة الرشيدة. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الشركات الرائدة على نظم تقييم الأداء لضمان توافق ممارسات الموظفين والإدارة مع المبادئ الأخلاقية والالتزامات المهنية، مما يسهم في بناء مؤسسة مستدامة قادرة على التعامل مع التحديات الأخلاقية والقانونية بكفاءة.¹

2. الشفافية (Transparency) تُعد الشفافية مبدأً أساسياً في حوكمة الشركات، حيث تعني الوضوح في تقديم المعلومات المالية والإدارية لجميع أصحاب المصالح، مما يعزز مصداقية المؤسسة وقدرتها على جذب المستثمرين. تتجلى أهمية الشفافية في تمكين المساهمين والمستثمرين من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات موثوقة، مما يسهم في تقليل الشكوك وتعزيز الاستقرار المالي للمؤسسة. لضمان تطبيق الشفافية، تلتزم الشركات بنشر تقارير مالية دقيقة ومحدثة تعكس واقع الأداء المؤسسي، مع الإفصاح الكامل عن القرارات الاستراتيجية والمخاطر المحتملة. كما تعتمد المؤسسات الرائدة على معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) لضمان توحيد البيانات المالية، مما يسهل عملية المقارنة بين الشركات ويعزز الثقة في الأسواق المالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن بناء نظام رقابة داخلي قوي يساعد على تقليل التلاعب المالي، مما يرسخ مبدأ الشفافية في إدارة الموارد واتخاذ القرارات.²

3. الاستقلالية (Independence) إن تحقيق الاستقلالية في الهيكل التنظيمي يعد أمراً ضرورياً لضمان النزاهة والحيادية في عملية اتخاذ القرارات داخل الشركات. تتحقق الاستقلالية من خلال وجود فاصل واضح بين الجهات الإشرافية والتنفيذية، مما يقلل من تضارب المصالح ويضمن أن تكون القرارات مبنية على مصلحة الشركة وأصحاب المصالح. من أبرز ممارسات الاستقلالية وجود رئيس مجلس إدارة مستقل لا يتولى أي منصب تنفيذي في الشركة، مما يسهم في تحقيق رقابة فعالة على الأداء الإداري. كما يتم تعزيز

¹ - سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في مصر العربي، ورقة عمل، أبريل، 2003.
² - عبد العزيز صالح جيتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2004، ص 166.

الاستقلالية من خلال تشكيل لجان تدقيق ومراجعة داخلية تتألف من أعضاء مستقلين يمتلكون خبرة في مجالات المحاسبة والتمويل، مما يضمن دقة التقارير المالية وعدم تأثرها بضغوط داخلية. وتُعتبر هذه الممارسات ضرورية لحماية حقوق المساهمين وضمان اتخاذ قرارات تحقق التوازن بين مصلحة الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح¹.

4. المساءلة (Accountability) تُعد المساءلة من المبادئ الجوهرية في حوكمة الشركات، حيث تضمن أن تكون الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة مسؤولين أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن أدائهم وقراراتهم. تسهم المساءلة في تحسين كفاءة الشركات من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء، مما يدفع الإدارات إلى تحسين استراتيجياتها التشغيلية والإدارية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. لضمان المساءلة الفعالة، يتم تطبيق مجموعة من الآليات، مثل تقديم تقارير دورية تتضمن تحليلات الأداء المالي والتشغيلي، إضافةً إلى إنشاء لجان مستقلة لمراقبة الامتثال والرقابة الداخلية. كما يتم تعزيز المساءلة من خلال ربط نظام الحوافز والمكافآت بنتائج الأداء، بحيث تتم مكافأة القيادات الفاعلة ومحاسبة الأداء الضعيف، مما يسهم في تحسين كفاءة الإدارة وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح².

5. المسؤولية (Responsibility) تشير المسؤولية في سياق حوكمة الشركات إلى التزام المؤسسات بحماية حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك المساهمين، العملاء، الموظفين، والمجتمع. تلعب المسؤولية دوراً رئيسياً في تعزيز التعاون بين الشركة وأصحاب المصالح، مما يؤدي إلى تحقيق استدامة الأعمال وتحسين سمعة الشركة. تشمل آليات تطبيق المسؤولية المؤسسية الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية ذات الصلة، إضافةً إلى تبني ممارسات تشغيلية مسؤولة تعكس التزام الشركة بالأخلاقيات المهنية. على سبيل المثال، تقوم العديد من الشركات بتطوير سياسات لضمان العدالة في المعاملة الوظيفية، وتعزيز بيئة

¹ - عبد العزيز صالح جيتور، المرجع السابق، ص 167.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، عمان - الأردن، 2005، ص 54.

عمل تحفز الإنتاجية والابتكار، كما تولي اهتمامًا خاصًا بالجوانب البيئية والاجتماعية ضمن استراتيجياتها التشغيلية.

6. **العدالة (Fairness)** تُعد العدالة أحد المبادئ الأساسية في حوكمة الشركات، حيث تضمن احترام

حقوق جميع أصحاب المصالح ومعاملتهم بشكل منصف دون تحيز. يتجلى مبدأ العدالة في سياسات

المساواة بين المساهمين، بحيث يتم منحهم نفس الحقوق فيما يخص التصويت وتوزيع الأرباح. كما تسهم

العدالة في خلق بيئة تنظيمية أكثر استقرارًا من خلال منع الاستغلال غير العادل للموارد أو الصلاحيات من

قبل الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة. لضمان تحقيق العدالة، يتم وضع أنظمة رقابية لضمان عدم تفضيل فئة

من المساهمين على حساب الأخرى، إضافة إلى مراجعة دورية للسياسات الداخلية للتأكد من توافقها مع

القوانين واللوائح المحلية والدولية¹.

7. **المسؤولية الاجتماعية (Corporate Social Responsibility)** تشير المسؤولية الاجتماعية

للشركات إلى الالتزام الطوعي بالممارسات التي تدعم التنمية المستدامة والمساهمة في تحسين المجتمع

والاقتصاد. باتت المسؤولية الاجتماعية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على سمعة الشركات وجاذبيتها

للمستثمرين والعملاء، حيث تتوقع المجتمعات الحديثة أن تلعب الشركات دورًا إيجابيًا في قضايا مثل حماية

البيئة، وتعزيز التعليم، وتحسين مستوى المعيشة. لتحقيق ذلك، تطبق الشركات استراتيجيات متعددة، مثل

الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة، ودعم المؤسسات التعليمية والصحية، وتعزيز ممارسات الشفافية في

التعاملات التجارية. كما تُعتبر المسؤولية الاجتماعية وسيلة فعالة لبناء علاقات قوية مع المجتمع وتحقيق

ميزة تنافسية في السوق، حيث يفضل العملاء والمستثمرون التعامل مع الشركات التي تلتزم بأخلاقيات العمل

والاستدامة البيئية².

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المرجع السابق، ص 54-55.

² - ثابت حسان ثابت و سيد أحمد حاج عيسى المرجع سابق، ص 59.

ثالثاً: أدوات الحوكمة

إليك ألتونين المدير المساعد بمعهد حوكمة قال لـ " العربية.نت "، "إن الفروع تعد ظاهرة شائعة في هيكل الأعمال الحديثة حيث تعمل الشركات عبر العديد من المناطق ومجالات الأعمال¹، وتُظهر الفوائض الأخيرة مثل التسرب النفطي في بريتش بتروليوم في خليج المكسيك أنه إذا لم تتم معالجة حوكمة الفروع بصورة كافية فيمكن أن يصبح لها أثر غير متكافئ على المجموعة ككل."

وأضاف أن التحدي الأكبر يكمن في كيفية انتقال مبدأ الحوكمة من الشركة الأم بشكل تباعي ومتسق وفعال وصولاً إلى مستوى الشركات التابعة لها بكل حرفية. فالمسألة تكمن في مدى قدرة الشركة الأم على دفع فروعها على الامتثال لنفس مبادئ الحوكمة الخاصة بها، غير أن هذا النهج ورغم أهميته قد يؤثر بشكل أوبأخر على تقويض عملية الابتكار للشركة، تدفق المعلومات وإدارة المخاطر، بالإضافة لصعوبات فنية وتقنية متعددة. ولتفادي هذه السلبيات جمعنا أهم 10 أدوات لتمكين حوكمة فروع الشركات كالتالي:

1. تطوير إشراف واضح على الفروع من البداية

من الضروري أن تبدأ الشركة الأم بإرساء أساس قوي لإدارة الفروع منذ لحظة تأسيسها. هذا يتضمن تحديد الغرض الأساسي من إنشاء الفرع والتأكد من توضيحه لجميع أصحاب المصالح، سواء كانوا موظفين، مستثمرين، أو شركاء. الهدف هو خلق رؤية موحدة تساعد في تجنب الالتباس بشأن دور الفرع وعلاقته بالشركة الأم. على سبيل المثال، إذا كان الفرع مخصصاً لدخول سوق جديدة أو لخدمة منطقة جغرافية محددة، يجب أن يتم توضيح هذه الأهداف لضمان مواعمة الجهود. يشمل ذلك إعداد وثائق تنظيمية توضح الأدوار والمسؤوليات بين الشركة الأم والفرع.

¹ إكرام اليعقوب ، أدوات لتمكين حوكمة فروع الشركات ، موقع العربية ن، 2016، ص 10 .

2. الامتثال لحوكمة مخصصة على مستوى الفروع

لكي تعمل الفروع بكفاءة وفعالية، ينبغي أن تتبنى سياسات حوكمة تتماشى مع الشركة الأم، ولكنها تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية. يتعين على الفروع الالتزام بالقوانين والسياسات العامة التي توجهها الشركة الأم، مثل قواعد الامتثال والشفافية، مع تطوير لوائح داخلية تتناسب مع متطلبات البيئة المحلية. على سبيل المثال، في مسائل مثل إعداد التقارير الداخلية أو سياسات الموارد البشرية، يمكن أن تعتمد الفروع على لوائح خاصة بها تراعي احتياجات السوق المحلي وتوقعات الموظفين¹.

3. ربط حوكمة الشركات بالأداء

للحوكمة دور محوري في تعزيز الأداء المؤسسي، ولذلك ينبغي على الشركات الابتعاد عن التعامل مع الحوكمة كمتطلب قانوني بحت. بدلاً من ذلك، يجب أن يتم ربط ممارسات الحوكمة بأهداف الأداء، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية أو تقليل المخاطر. يمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تقيس تأثير الحوكمة على نتائج الشركة، مثل معدلات الإنتاجية أو الامتثال التنظيمي. هذا النهج يجعل الحوكمة أداة فعالة لتحقيق أهداف استراتيجية بدلاً من اعتبارها عبئاً إدارياً.

4. تنويع مجالس إدارة الفروع بالمهارات المحلية

مجالس إدارة الفروع تلعب دوراً حيوياً في نجاح العمليات، ولذلك يجب أن تضم أفراداً لديهم معرفة عميقة بالبيئة المحلية. هؤلاء الأفراد يمكنهم تقديم رؤى حول التحديات والفرص التي تواجه الفرع في السوق المحلي، مما يعزز من قدرته على اتخاذ قرارات فعالة. على سبيل المثال، في فرع يعمل في سوق آسيوية، يمكن لمستشارين محليين الإسهام في فهم الثقافة المحلية والسلوكيات الشرائية، مما يساعد على صياغة استراتيجيات تسويقية مناسبة.

¹ - إكرام اليعقوب، المرجع السابق، ص 11.

5. دعم التدريب والتطوير المهني

لتعزيز كفاءة مجالس إدارة الفروع والإدارات التنفيذية، يجب على الشركة الأم تقديم برامج تدريبية مخصصة. هذه البرامج تساعد على تحديث معارف الأعضاء حول أحدث ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر. على سبيل المثال، يمكن تنظيم ورش عمل دورية حول مواضيع مثل الامتثال التنظيمي، إدارة الأزمات، أو استخدام تقنيات تحليل البيانات. هذا الدعم يضمن أن الأفراد المسؤولين عن الفروع مجهزون بالمهارات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة الأم.

6. مراقبة أداء مجلس إدارة الفروع

يتعين على الشركة الأم التأكد من أن مجالس إدارة الفروع تقوم بمهامها على أكمل وجه، مثل إدارة المخاطر، الامتثال لمعايير الصحة والسلامة، وضمان دفع مستحقات العاملين بانتظام. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظام مراجعة دوري يقيم أداء المجلس بناءً على مجموعة من المؤشرات الواضحة. هذا لا يعني التدخل في التفاصيل اليومية، ولكن توفير رقابة استراتيجية تعزز من جودة الإدارة وتضمن التزامها بالمبادئ الأساسية للحوكمة.

7. تنسيق واضح بين الشركة الأم والفروع

لضمان استقرار العمليات، يجب أن تكون العلاقة بين الشركة الأم والفروع مبنية على تنسيق واضح وسلس. يتضمن ذلك وضع بروتوكولات تحدد حدود الصلاحيات، وتوضح متى وكيف تتدخل الشركة الأم في قرارات الفروع. على سبيل المثال، يمكن إنشاء نظام لتقديم تقارير دورية بين الإدارتين، مما يسمح بالتواصل المستمر دون التدخل المفرط. هذا التوازن يعزز استقلالية الفروع مع الحفاظ على رؤية الشركة الأم.¹

¹ - إكرام اليعقوب، المرجع السابق، ص 12.

8. تعزيز الشفافية والإفصاح

تعد الشفافية أساساً لتحقيق الحوكمة الجيدة، ولذلك يجب أن تلتزم الفروع بتقديم تقارير دقيقة وشاملة عن أدائها. هذه التقارير تتيح للشركة الأم وأصحاب المصالح تقييم الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة. يمكن تعزيز هذا العنصر من خلال استخدام أنظمة تكنولوجية تتيح مشاركة البيانات بشكل فوري وموثوق، مثل استخدام برامج إدارة الموارد المؤسسية (ERP).

9. مراجعات دورية بمنظور استراتيجي

ينبغي على الشركة الأم أن تنظر إلى الفروع كجزء من استراتيجيتها العامة، وليس مجرد وحدات تشغيلية. المراجعات الدورية يجب أن تتجاوز الجانب المالي لتشمل تقييم الدور الاستراتيجي للفروع. يجب طرح أسئلة مثل: "ما القيمة التي يضيفها هذا الفرع للشركة الأم؟" و "هل هناك طرق لتحسين دوره الاستراتيجي؟". هذا التقييم يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استمرارية أو تعديل دور الفرع.

10. إنشاء لجنة فرعية مخصصة لمتابعة الفروع

وجود لجنة فرعية تابعة لمجلس إدارة الشركة الأم تهتم بمتابعة أداء الفروع هو أداة فعالة لتعزيز الحوكمة. هذه اللجنة يجب أن تكون مسؤولة عن تقديم الدعم الاستراتيجي، وليس فقط المراقبة. على سبيل المثال، يمكنها تنظيم اجتماعات منتظمة مع إدارات الفروع لتقديم توصيات لتحسين الأداء، ومناقشة التحديات الاستراتيجية التي تواجهها. هذا النهج يساهم في بناء علاقة تعاونية تعزز من نمو الفروع ونجاحها.¹

الفرع الثالث: أهم النظريات المفسرة للحوكمة.

يكمن الهدف الأساسي والعميق لأي مؤسسة اقتصادية في توليد قيمة مضافة وتنمية الثروة. ومع ذلك، لا تعمل هذه المؤسسات في فراغ، بل تخضع لتأثيرات قوية من محيطها الخارجي، والذي يتضمن قيوداً وتشريعات قانونية ملزمة، ومحدودية الموارد الطبيعية والبشرية، بالإضافة إلى حدة المنافسة في الأسواق.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المرجع السابق، ص 55

وبالمثل، تواجه المؤسسة تحديات داخلية تتبع من هيكله التكاليف التشغيلية والاستثمارية، وديناميكية العلاقات المعقدة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة، بدءًا من المساهمين الذين يملكون رأس المال، مرورًا بالمسيرين الذين يتولون الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وصولًا إلى العاملين الذين يساهمون بجهودهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

في خضم هذه التحديات والضغوط المتداخلة، يصبح وجود نظام حوكمة رشيد وفعال ضرورة حتمية. يهدف هذا النظام إلى تنظيم وتوجيه مسار المؤسسة، وإدارة العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأطراف المختلفة بطريقة تضمن خدمة مصالح جميع الأطراف المعنية بشكل متوازن وعادل.

أولاً : نظرية الوكالة.

إن تبني منظور حقوق الملكية يقدم إطارًا تحليليًا ثريًا لفهم دوافع وأشكال التبادل الاقتصادي. وتسعى هذه النظرية إلى تحديد الأهداف الأساسية التي توجه هذا التبادل، والمنطلقات الفلسفية والاقتصادية التي تستند إليها، بالإضافة إلى الفرضيات الجوهرية التي تقوم عليها. وسنتناول هذه الجوانب بالتفصيل فيما يلي.

1. هدف نظرية حقوق الملكية

تهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم عمل مختلف المؤسسات استنادًا إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية تجد هذه النظرية أصولًا لها أساسًا في أعمال كل من أليشان Alchan، دمستر Demtez فيريبوثن Furuboth وبيجوفيتش Pejovich (ولقد عرف بيجوفيتش Pejovich حقوق الملكية بأنها ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات بين الأفراد في علاقاتهم باستعمال الأشياء.¹

وتقسم حقوق الملكية إلى الأقسام التالية:²

¹ - عبد الفتاح بوجمهم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص 20
² - باركاني أم خليفة، "آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية"، محلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، معسكر، الجزائر، ع 01، المجلد 03، 2014، ص: 48

حق الاستعمال: تعني حق استعمال المواد؛ حق الاستغلال مرتبطة بحق استغلال المواد؛ حق التنازل: تعني حق بيع المواد.

2. منطلقات نظرية حقوق الملكية

تنطلق نظرية حقوق الملكية من المنطلقات التالية:¹

كل تبادل بين الأشخاص هو تداول الحقوق الملكية عن أشياء معينة؛

حقوق الملكية تمنح الحق والسلطة للاستغلال أو الحصول على دخل أو التنازل على السلع أو الأصول الخاضعة لهذه الحقوق؛

تبين نظرية حقوق الملكية كيفية تأثير مختلف أشكال الملكية في آليات عمل الاقتصاد؛

تفوق الملكية الخاصة على الأشكال الأخرى للملكية.

ثانياً : نظرية تكلفة المعاملة

يقدم رونالد كوز في نظريته الرائدة عام 1973، رؤية مبتكرة لتفسير نشأة و وجود المؤسسات الاقتصادية.

يرى كوز أن المؤسسة تظهر كبديل اقتصادي أكثر كفاءة لتنظيم النشاط الاقتصادي مقارنة بالاعتماد الكامل

على آليات السوق وتعدد الصفقات الفردية المكلفة. فبدلاً من تحمل تكاليف الصفقات الباهظة المرتبطة

بالتفاوض على كل معاملة، وصياغة العقود المعقدة، وتنسيق الأنشطة المستقلة، وضمان تنفيذ الحقوق

والواجبات في إطار شبكة واسعة من الاتفاقيات، تقدم المؤسسة آلية مركزية لتقليل هذه التكاليف.² تعمل

المؤسسة بمثابة "وسيط تنظيمي" فعال، حيث تستبدل مجموعة من العقود الخارجية المعقدة بعلاقات داخلية

¹ - غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية حوكمة الشركات، دار حامد للشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 26.

² - محمد البث بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 42

منظمة وهياكل إدارية. و وفقاً لهذا المنظور، فإن تكاليف الصفقات نفسها تعتبر المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.¹

وفي هذا السياق، تلعب علاقات العمل داخل المؤسسة دوراً محورياً في تخفيض تكاليف الصفقات. فمن خلال إطار عمل موحد وسياسات واضحة، يتم تبسيط عمليات التوظيف والتوجيه والتنسيق. ويتأثر دور العمال في هذا التخفيض بشكل مباشر بنظام التشغيل المعتمد، وهياكل المكافآت والحوافز، وفرص الترقية والتطوير، وآليات مراقبة وتقييم الأداء التي تضمن سير العمل بكفاءة وفعالية.

تُعد نظرية كوز من أوائل النظريات التي سلطت الضوء على أهمية تكاليف الصفقات في فهم التنظيم الاقتصادي. وقد قدمت فكرة مفادها أنه لو أمكن جمع جميع المشاركين في الاقتصاد وتحديد حقوق الملكية الأولية لكل وحدة اقتصادية بشكل دقيق و واضح، لتمكنوا من إبرام اتفاقيات تفصيلية وملزمة تماماً بدون أي تكلفة. وفي مثل هذا السيناريو المثالي، كان من المفترض أن ينتج عن ذلك خطة اقتصادية تتسم بأقصى درجات الكفاءة، تاركةً فقط مسألة توزيع المنافع المتحققة أو "الغنائم" لتحدها القوة التفاوضية بين الأطراف. إلا أن واقع العلاقات الاقتصادية يعيق تحقيق هذا السيناريو المثالي، وتُعزى أسباب هذا الإخفاق إلى ما يُعرف بتكاليف الصفقة. وبشكل عام وشامل، يمكن تعريف تكلفة الصفقة بأنها أي عامل يعيق أو يمنع تحديد صفقة اقتصادية أو مراقبتها أو تنفيذها بكفاءة.²

وقد ساهمت أعمال أوليفر وويليامسون بشكل كبير في تطوير فهمنا لهذه التكاليف، حيث استند إلى أفكار كوز وقام بتوسيعها وتعميقها، ليؤسس ما يُعرف بـ "تيار المؤسسات الجديدة". وفي أبرز أعماله عام 1985، قدم وويليامسون ثلاثة أنماط أساسية للحكومة التي تنظم المعاملات الاقتصادية وتحدد أسلوب التنسيق فيها:

¹ - محمد البث بن عمر، المرجع السابق، ص 42.

² - مهدي شرقي، "مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة- حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري". المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (1) العدد (1)، الجزائر، 2015، ص 140.

السوق: يمثل النظام الكلاسيكي القائم على آلية الأسعار، حيث تتنافس المؤسسات على جذب العملاء والموارد من خلال تفاعلات السوق.

السلمية (الهرمية): تشير إلى المنظمة أو المؤسسة نفسها، حيث يتم ضبط المعاملات وتنسيق الأنشطة من خلال استخدام الأوامر والسلطة ضمن هيكل إداري محدد.

الشكل الهجين: يمثل آليات تنسيق تجمع بين خصائص السوق والهرمية، وغالبًا ما تظهر في علاقات طويلة الأمد وتعاون بين المؤسسات.

ثالثا : نظرية أصحاب المصالح

يقدم ر. إدوارد فريمان تعريفًا جوهريًا لنظرية أصحاب المصالح، حيث يرى أنها تتناول ديناميكية العلاقة التفاعلية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية. لا تقتصر هذه النظرية على وصف هذه العلاقة فحسب، بل تمتد لتشمل كيفية تكيف المؤسسة مع هذا المحيط المتغير وطبيعة استجابتها لتحدياته وفرصه.

تكمن إحدى الحقائق الأساسية التي تسلط عليها النظرية الضوء في التضارب المحتمل بين احتياجات ومصالح مختلف أصحاب المصلحة في الشركة. على سبيل المثال، قد تتعارض رغبة العاملين في الحصول على أجور أعلى بشكل مباشر مع سعي حملة الأسهم لتعظيم الأرباح. ونتيجة لهذا التعارض الكامن، يقع على عاتق المديرين دور محوري يتمثل في تحقيق توازن دقيق وعادل بين هذه الاحتياجات المتنوعة والمتنافسة.¹

من الناحية التاريخية، نشأت نظرية أصحاب المصالح كتطور لمفهوم أضيق كان يركز بشكل أساسي على المساهمين (حملة الأسهم) باعتبارهم أصحاب المصلحة الوحيدين. وقد أدت هذه النظرة الضيقة إلى ظهور ما يعرف بـ "مشكلة الوكالة"، التي تشير إلى احتمالية نشوء تضارب في المصالح بين الإدارة (الوكيل) والمالكين (الموكل). ينبع هذا الصراع من اختلاف توجهات وأهداف الطرفين؛ ففي حين تسعى الإدارة في بعض

¹ - سعد العبادي، "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 48، المجلد 13، 2007، ص: 11

الأحيان إلى تعظيم قيمة الشركة من منظور أوسع قد يشمل مصالحها الخاصة، يركز المالكون بشكل أساسي على تحقيق أقصى قدر من الربحية لاستثماراتهم.¹

بتطور الفكر الإداري، اتسع نطاق تعريف نظرية أصحاب المصالح ليشمل أبعادًا أعمق. فقد عُرفت بأنها عملية إدارة الجوانب الأخلاقية والتنظيمية في تعاملات الشركات مع مختلف أصحاب المصالح. كما يُنظر إليها على أنها آلية لتحديد طبيعة العلاقات بين هؤلاء الأطراف وتحقيق أهداف الشركة بشكل يراعي البعد الأخلاقي في عملية اتخاذ القرارات.

في جوهرها، تعترف نظرية أصحاب المصالح بأن هناك مجموعة متنوعة من الأطراف داخل وخارج المؤسسة تلعب دورًا حاسمًا في خلق القيمة الاقتصادية. وبناءً على هذا الاعتراف، تشدد النظرية على ضرورة توسيع نطاق اهتمام المؤسسات وتركيزها ليشمل هذه المجموعات الأخرى ذات الصلة، والتي تشمل بشكل أساسي العملاء، والعاملين، والمجتمع ككل، بالإضافة إلى المساهمين. وعليه، تؤكد نظرية أصحاب المصالح على أنه يتعين على إدارة المؤسسة، عند اتخاذ أي قرارات استراتيجية أو تشغيلية، أن تولي اهتمامًا جادًا لحقوق ومصالح هذه المجموعات المتنوعة، وأن تتعامل معها بصورة عادلة ومتساوية، بما يضمن تحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل لجميع الأطراف المعنية.

رابعاً: نظرية التجذر²

في عالم الشركات، غالبًا ما يُنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية رشيدة تهدف إلى تعظيم قيمة المساهمين. لكن وراء هذا المشهد الظاهر، تكمن ديناميكية أخرى معقدة تتعلق بسلطة المديرين ورغبتهم في الحفاظ على مواقعهم.

¹ - سعد العبادي، المرجع السابق، ص 11-12.
² - شطرتة نبيلة، دور الحوكمة الشركات في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لدخول سوق الأوراق المالية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023، ص 15.

المسير ركيزة إجراء اتخاذ القرار، له ميزة التحكم في المعلومات ويقدر على إحداث عدم التماثل في المعلومات *Asymétried information*. يمكن أخذ القرار بعدم زيادة ثروة المساهمين ويقوي مكانته الداخلية هذا يجعله متجذر في المؤسسة *enraciné* ولا يمكن عزله بسهولة من قبل المساهمين أو مجلس الإدارة.¹

جاء بنظرية التجذر كل من أمريكيان *life et sy* يرون أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة. مفهوم التجذر (*enracinement*) يغطي في الحقيقة نوعين من الإستراتيجية:²

- ✓ الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط.
- ✓ الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى بالإستراتيجية الوقاية أوالدفاع (*Stratégie de retranchement*).

يعتبر كل من *Vishnyhleifer, Morck* أن المسير الذي يرغب في التجذر يمكن أن يوجه استثمارات المؤسسة في النطاق الملائم، حيث تكون الاستثمارات:

أ. الاستثمارات بالتنوع

يمكن للمسير القيام بالاستثمارات ذات المردودية من أجل نموتجزره، من خلال تنوع نشاطات المؤسسة ويجعلها تملك ميزة تنافسية. هذا ما يدفع لخفض الخطر العام.

ب استثمار النمو: *D'investissement de croissance*

من أجل تحذر المسير لابد عليه من الحصول على دعم من الإطارات المؤسسة أوتابعيه إستراتيجية النمو تسمح للمسير بمكافأة الإطارات الوفية بالترقية يؤثر هذا النوع من الاستثمارات في تنمية تعقد الهيكل الداخلي الذي يخفض احتمال استبدال المسير بأخر منافس، لأن هذا الأخير يحتاج إلى الوقت من أجل فهم منطق المجموعة.

¹ - سعد العبادي، المرجع السابق، ص 13.
² - بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 3، العدد، 1، 05 جانفي 2014، ص 52

الفرع الرابع : مراحل تطبيق الحوكمة ومؤشراتها

أولاً: مراحل تطبيق الحوكمة

1. المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها

تعتبر هذه المرحلة اللبنة الأساسية لتطبيق الحوكمة،¹ حيث يتم فيها توضيح المفاهيم المتعلقة بها وتعزيز فهم المجتمع والمؤسسات لأهميتها. في هذه المرحلة، يُعرف الأفراد والمجتمعات بالحوكمة كمنهجية ثقافية وسلوكية تسعى لتعزيز الالتزام والشفافية. يتم التركيز على إبراز الفروق الجوهرية بين الحوكمة كإطار للمعاملات النزيفة وبين الحوكمة كسلوك حضاري يجب اعتماده. تُعتبر هذه المرحلة حساسة جداً، حيث أن بناء تصور إيجابي للحوكمة يُسهم في إزالة الحواجز النفسية والثقافية التي قد تعوق تنفيذها.

2. المرحلة الثانية : بناء البنية الأساسية للحوكمة:

تتطلب الحوكمة بنية أساسية متينة وقادرة على استيعاب متغيراتها والتفاعل مع مستجداتها. تنقسم هذه البنية إلى:

✓ **بنية أساسية فوقية** : تشمل إنشاء هياكل مؤسسية مثل مجالس الحوكمة، وهي الجهات المسؤولة عن

الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة. تُركز هذه البنية على التنظيم المؤسسي وتعزيز الشفافية في

مستويات الإدارة العليا.

✓ **بنية أساسية تحتية** : تتعلق بالأسس القيمية والأخلاقية، حيث تُرسخ مفاهيم النزاهة والعدالة كأساس

للتعاملات اليومية.

تُعتبر البنية الأساسية عنصراً حيوياً لتحقيق التكامل بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسات وخارجها، حيث تساهم في توفير الأرضية الملائمة لتطبيق الحوكمة بفعالية.

¹ الدين أحمد، "الحوكمة مراحلها وأهميتها في المؤسسات". مجلة العلوم الإدارية، 9(2)، الجزائر، 2012، ص 96.

3. المرحلة الثالثة: وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته:

لا يمكن تحقيق الحوكمة دون وجود خطة معيارية محددة تشتمل على خطوات واضحة المعالم. هذه المرحلة تتطلب تصميم برنامج زمني يحدد المهام والواجبات المنوطة بكل طرف من الأطراف المعنية. يتم إدراج أهداف قابلة للقياس ضمن هذا البرنامج لضمان تحقيق النتائج المرجوة. يعتمد نجاح هذه المرحلة على الالتزام بتنفيذ الجدول الزمني بدقة واعتماد آليات واضحة للمراقبة والمراجعة. يساعد هذا التخطيط المسبق في التغلب على التحديات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ.

4. المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها:

في هذه المرحلة تبدأ الجوانب العملية للحوكمة، حيث يتم اختبار مدى جاهزية الأطراف المختلفة لتطبيق المبادئ والمعايير. يشمل ذلك تقييم مستوى التزام المؤسسات والأفراد بالضوابط والقواعد الحاكمة. تعد هذه المرحلة محورية لأنها تكشف عن الفجوات التي قد تعيق التطبيق الفعلي للحوكمة. ورغم ما توفره الحوكمة من مساحة للحرية والشفافية، إلا أنها تفرض قيوداً منظمة تهدف إلى تعزيز النزاهة والالتزام بالممارسات الأخلاقية¹.

5. المرحلة الخامسة: متابعة الحوكمة وتطويرها:

تعد هذه المرحلة ضماناً لاستمرارية تنفيذ الحوكمة وتحقيق أهدافها. تشمل عمليات الرقابة والمتابعة التي تهدف إلى:

✓ معالجة الأخطاء والقصور : تعمل فرق الرقابة على تحديد أوجه القصور التي ظهرت أثناء التنفيذ ومعالجتها بشكل فوري.

✓ تعزيز الابتكار والوقاية: تُستخدم أدوات وآليات مبتكرة لضمان استمرارية تحسين فاعلية الحوكمة.

¹ - الدين أحمد، مرجع سابق، ص 98.

إضافة إلى ذلك، فإن إنشاء وحدات تنظيمية أوجهات رقابية داخل الهيكل الإداري يُعد خطوة هامة. تساعد هذه الجهات على مراقبة تنفيذ القيم الأخلاقية المرتبطة بالحوكمة وضمان الحفاظ على معايير النزاهة والمهنية. يُعتبر هذا الإجراء أساسياً لتعزيز ثقافة الحوكمة وضمان فعاليتها على المدى الطويل.

ثانياً: مؤشرات تطبيق الحوكمة:

- تم استخلاص مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى تطبيق الحوكمة وفق البنك الدولي،¹ وهي:
- مؤشر الصوت و المسألة
- مؤشر فعالية الحوكمة .
- مؤشر الجودك التنظيمية .
- مؤشر سيادة القانون و التزام بتطبيقه.
- مؤشر محاربة الفساد.
- وضوح الأنظمة والتعليمات المعتمدة من مجالس الحوكمة.
- تحديد واضح لمسؤوليات وسلطات مجالس الحوكمة.
- تشكيل مجالس الحوكمة بطريقة ديمقراطية.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل مجالس الحوكمة بشكل واضح.
- تمثيل أصحاب المصالح في مجالس الحوكمة.

¹ - نصح سليمان و ربحي فاطمة، "دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات الحوكمة في الجزائر للفترة (1996-2022)"، مجلة المعيار ، المجلد 15، العدد، 2، ديسمبر 2024، ص 466.

المطلب الثاني: واقع تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

تشهد الجزائر جهوداً متزايدة لتبني وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، مدفوعة بالحاجة إلى تحسين مناخ الأعمال، جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ومكافحة الفساد. ومع ذلك، لا يزال واقع التطبيق يواجه العديد من التحديات والفجوات بين الإطار النظري والتطبيق الفعلي.

الفرع الأول: جهود الحكومة الجزائرية من أجل تفعيل آليات الحوكمة

✓ إصدار ميثاق حوكمة الشركات:

بادرت جمعيات ومؤسسات الأعمال الجزائرية بخطوة تهدف إلى تعزيز الحوكمة الجيدة وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر. وفي هذا السياق، قام أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص بتأسيس مجموعة عمل للحوكمة بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة (GCGF) وشركة التمويل الدولية (IFC).

في مارس 2009، عُقد مؤتمر وطني بمشاركة الجمعية الجزائرية "CARE" واللجنة الوطنية للحوكمة، وأُعلن خلاله عن إصدار دليل للحوكمة بمساهمة المنتدى العالمي وشركة التمويل الدولية. تم إعداد هذا الدليل ليكون إطاراً شاملاً للحوكمة في المؤسسات الجزائرية، ويتألف من جزأين بالإضافة إلى ملاحق تفصيلية.^د

تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز ثقافة الحوكمة في مجتمع الأعمال الجزائري وجذب الاستثمارات الأجنبية، مما يساهم في تحسين الأداء والشفافية في المؤسسات الوطنية.¹

¹ عمر ع، "تعزيز الحوكمة وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر"، مجلة الحوكمة والتنمية، 9(2)، الجزائر، 2013، ص 47.

✓ تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

تم تنظيم الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-202 الصادر في 19 نوفمبر 2006، والذي تم تعديله واستكمالته بالمرسوم الرئاسي رقم 09-02 الصادر في 22 فبراير 2012. وتعتبر هذه الهيئة سلطة إدارية مستقلة تتألف من مجلس اليقظة والتقييم وهيكل إدارية متنوعة.

تشكيلة الهيئة:

تتكون الهيئة من مجلس اليقظة والتقييم وهيكل إدارية.

أولاً: مجلس اليقظة والتقييم : يتكون من رئيس وخمسة أعضاء يُعينون بموجب مرسوم رئاسي لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد. تُتّهي مهام الأعضاء وفقاً للإجراءات ذاتها

ثانياً: الهياكل الإدارية للهيئة:

تتكون الهيئة من الأمانة العامة وثلاثة أقسام رئيسية:

- قسم مختص بالوثائق والتحليل والتوعية.
- قسم مختص بمعالجة التصرفات المتعلقة بالامتلاكات.
- قسم مختص بالتنسيق والتعاون الدولي¹.

1. مهام الهيئة:

- الهيئة ليست معزولة في عملها، بل تعتمد على التنسيق والتعاون مع الإدارات والمؤسسات العامة والهيئات ذات الصلة.
- تقدم الهيئة توصيات وآراء وتقارير ودراسات للجهات المعنية لتحسين الإجراءات التشريعية والتنظيمية المرتبطة بمكافحة الفساد، وفقاً للمادة 19.

¹ - الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

ثالثاً: إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

تم إطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالعاصمة الجزائرية من قبل مجموعة عمل الشركات الجزائرية، استناداً إلى النجاح الذي حققه دليل حوكمة الشركات. يهدف المركز إلى دعم الشركات الجزائرية في الالتزام بمبادئ الحوكمة وتبني أفضل الممارسات العالمية، مما يساهم في تعزيز معايير الحوكمة ورفع مستواها. كما يمثل المركز فرصة لمجتمع الأعمال في الجزائر لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية وتعزيز قيم الشفافية، المساءلة، والمسؤولية، بما يعزز أسس الديمقراطية ويخلق بيئة اقتصادية أكثر استدامة.¹

الفرع الثاني : السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته

يعتبر الفساد من الظواهر التي تمثل تهديداً لأسس التنمية المستدامة، حيث يقوض ثقة الأفراد في المؤسسات ويعوق إقامة دولة القانون والحكم الرشيد. وفي سياق تزايد المطالب الاجتماعية التي تسعى إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، ظهرت الحاجة الملحة لإنشاء هيئات مستقلة مسؤولة عن الوقاية من الفساد ومكافحته، والتي تساهم في تعزيز النزاهة ضمن الحياة العامة.

أولاً: الأساس القانوني للسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته

لفتت السلطة العليا إلى اعتمادها على الشفافية ومكافحة الفساد والوقاية منه إلى نظام قانوني خاص يظهر ذلك في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وهي اتفق عليها من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة. وصدق الجزائر هذه الاتفاقية بالتحديد مع تحفظ، بإمضاءها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-128، الصادر بتاريخ 29 صفر 1425 هـ، والمطابقة لـ 19 أبريل 2004. ويتطلب وفقاً للمادة السادسة (6) من هذه الاتفاقية أن تؤدي كل دولة طرف بإمكانية ضمان وجود هيئة أو هيئات تشغل على عدة أسس من منع الفساد، مدفوعة بالمبادئ الأساسية لنظامها القانوني. ويفتضي أن تنفذ الدولة هذه الهيئة أو الهيئات الاستقلالية اللازمة لتصرعها للقيام بمهامها بفعالية دون الخضوع لأي ضغط أو تأثير. وعلى ذلك، يُوجب على الدولة أن تقدم لهذه الهيئة أو هذه الهيئات الموارد البشرية والمادية الكافية لإنجاز مهامها.²

كما تجد أساسها القانوني في المادتين (204) و(205) من الفصل الرابع من التعديل الدستوري لسنة 2020 الذي نص على ترقية هيئة الوقاية من الفساد ومكافحته التي استحدثها المشرع الجزائري بموجب نص

¹ - الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

² - أحسن غربي، "السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته في ظل التعديل الدستوري لسنة 2020"، مجلة

أبحاث، المجلد 06، العدد، 1، 2021، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص 690

المادة (17) من القانون رقم 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته إلى السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته والتي نظمها في القانون رقم 22-08 المؤرخ في 05 مايو 2022 والمحدد لتنظيمها وتشكيلها وصلاحياتها.¹

ثانيا: مهامها

تتولى السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته على الخصوص المهام الآتية:
وضع استراتيجية وطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، والسهر على تنفيذها ومتابعتها، جمع ومعالجة وتبليغ المعلومات المرتبطة بمجال اختصاصها، ووضعها في متناول الأجهزة المختصة، إخطار مجلس المحاسبة والسلطة القضائية المختصة كلما عاينت وجود مخالفات، وإصدار أوامر، عند الاقتضاء، للمؤسسات والأجهزة المعنية،

المساهمة في تدعيم قدرات المجتمع المدني والفاعلين الآخرين في مجال مكافحة الفساد، متابعة وتنفيذ ونشر ثقافة الشفافية والوقاية ومكافحة الفساد، إبداء الرأي حول النصوص القانونية ذات الصلة بمجال اختصاصها، المشاركة في تكوين أعوان الأجهزة المكلفة بالشفافية والوقاية ومكافحة الفساد، المساهمة في أخلاق الحياة العامة وتعزيز مبادئ الشفافية والحكم الراشد والوقاية ومكافحة الفساد.

ثالثا: أهدافها

كما تهدف السلطة العليا إلى تحقيق أعلى مؤشرات النزاهة والشفافية في تسيير الشؤون العمومية، وتتولى فضلا عن الصلاحيات المنصوص عليها في المادة 205 من الدستور، الصلاحيات الآتية:
جمع ومركزة واستغلال ونشر أي معلومات وتوصيات من شأنها أن تساعد الإدارات العمومية وأي شخص طبيعي أو معنوي في الوقاية من أفعال الفساد وكشفها، التقييم الدوري للأدوات القانونية المتعلقة بالشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته والتدابير الإدارية وفعاليتها في مجال الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، واقتراح الآليات المناسبة لتحسينها، تلقي التصريحات بالممتلكات وضمان معالجتها ومراقبتها وفقا للتشريع الساري المفعول،

¹ - عبد الرحمن بن نصيب، السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد من منظور قانون رقم 22-2018 المؤرخ في 05/05/2022، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15 العدد 03 جامعة الجلفة، الجزائر، 2022، ص 325

ضمان تنسيق ومتابعة الأنشطة والأعمال المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته التي تم القيام بها، على أساس التقارير الدورية والمنتظمة المدعمة بالإحصائيات والتحليل والموجهة إليها من قبل القطاعات والمتدخلين المعنيين،

وضع شبكة تفاعلية تهدف إلى إشراك المجتمع المدني وتوحيد وترقية أنشطته في مجال الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته،

تعزيز قواعد الشفافية والنزاهة في تنظيم الأنشطة الخيرية والدينية والثقافية والرياضية، وفي المؤسسات العمومية والخاصة من خلال إعداد و وضع حيز العمل الأنظمة المناسبة للوقاية من الفساد ومكافحته، السهر على تطوير التعاون مع الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية المختصة بالوقاية من الفساد ومكافحته،

إعداد تقارير دورية عن تنفيذ تدابير وإجراءات الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، وفقا للأحكام المتضمنة في الاتفاقيات،

التعاون بشكل استباقي في وضع طريقة منتظمة ومنهجية لتبادل المعلومات مع نظيراتها من الهيئات على المستوى الدولي، ومع الأجهزة والمصالح المعنية بمكافحة الفساد.

إعداد تقرير سنوي حول نشاطها ترفعه إلى رئيس الجمهورية، وإعلام الرأي العام بمحتواه، تتولى السلطة العليا التحريات الإدارية والمالية في مظاهر الإثراء غير المشروع لدى الموظف العمومي الذي لا يمكنه تبرير الزيادة المعتمدة في ذمته المالية، يمكن أن تشمل التحريات التي تجريها السلطة العليا أي شخص يحتمل أن تكون له علاقة بالتستر على الثروة غير المبررة لموظف عمومي في حال ما إذا تبين أن هذا الأخير هو المستفيد الحقيقي منها بمفهوم التشريع الساري.¹

يمكن السلطة العليا أن تطلب توضيحات مكتوبة أو شفوية من الموظف العمومي أو الشخص المعني.

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه حوكمة الشركات في الجزائر

حدد الميثاق الوطني مشاكل الشركات الجزائرية في النقاط التالية:

1. كيفية تحسين العلاقة مع البنك هناك مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في

صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه

¹ - الموقع الرسمي للهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

المؤسسات، وأحسابات ها السابقة، أو المتوقعة والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية، تعليم الحوكمة أساسا من خلال مبادلها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية الشركة في الجانب التاريخي والتوقعي.

2. كيف يمكن جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية : وهذا

غالبا بطلاله مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصة أصحاب الأقلية محشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير الشركة بالنظر إلى الأغلبية، وحال هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.

3. كيف يمكن من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية بمرور الوقت توسعت علاقة الحذر لدى المؤسسات

الجزائرية حتى الحاجة منها مع الإدارة الجمالية، والحال في الباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الحسابات، وهو ما يعد عنصرا أساسا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

4. كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين : تعرف المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي

تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا والحال من وجهة نظر الحوكمة هو اعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة، وتحديد حقوقهم و واجباتهم.¹

¹ زغالمة محمد، "التحديات التي تواجه حوكمة الشركات في الجزائر". مجلة الحوكمة والإدارة، 10(3)، الجزائر، 2021، ص 68.

المبحث الثالث: مراجعة الدراسات السابقة

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية والحوكمة من الموضوعات التي تحتاجها المكتبة الجزائرية في الوقت الحالي، حيث يشهد موضوع الإدارة الإلكترونية في الوقت الحالي اهتمام كبير جدا من جانب الباحثين والممارسين، خصوصا التوجه الصريح لأصحاب القرار في الجزائر لمحاولة جعل الإدارة الإلكترونية أحد البدائل الحاسمة للخروج من الإدارة التقليدية ومنها إلى إرساء مبادئ الحوكمة عبر الإدارة الإلكترونية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال التعرف على أهدافها وأبعادها ومنهجية معالجة فرضياتها، ويريد الباحث أن يشير أن الدراسات التي سيتم استعراضها جاءت لقطاعات مختلفة، وشملت مجموعة من البلدان، مما يشير إلى تنوعها قطاعيا وجغرافيا، وقد تم تصنيف الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها محلية وأجنبية، وفي ما يلي سنقدم عرضا لهذه الدراسات ثم نقارنها مع أهداف الدراسة الحالية، ونوضح أوجه الاستفادة منها، ثم نبين أوجه اختلاف وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية.

نتطرق في هذا المطلب لمختلف الدراسات المحلية التي تناولت أبعاد الإدارة الإلكترونية و مبادئ الحوكمة في

مؤسسات وطنية كما هو موضح في الجداول التالية :

| 1.دراسة الباحثة : ولطاف سعيدة(2024) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | تقييم مدى تطبيق الإدارة التربوية الجزائرية لمبادئ الحوكمة الرشيدة دراسة تطبيقية على مستوى بعض مؤسسات التعليم الثانوي بجيجل الجزائر |
| نوع الدراسة | مقال في مجلة المعيار جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة – الجزائر |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات محل الدراسة. ✓ معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات محل الدراسة. ✓ الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية. |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي التحليل استخدام الإستبيان كأداة جمع البيانات وتم توزيع 31 إستبانة وتحليلها مخرجاتها ببرنامج spss v23 |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ درجة تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية من طرف الأساتذة كانت مرتفعة. ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو مدى تطبيق لمبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير خبرتهم المهنية. |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ ضرورة سن القوانين والتنظيمات التي تسمح بالتطبيق الفعلي للحوكمة الرشيدة في مختلف المؤسسات التربوية وتسهيل العمل بها. ✓ ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ مختلف القرارات وإشعارهم بالمسؤولية. ✓ النشر والترويج لمفهوم الحوكمة التربوية بين هيئة التدريس والإداريين وذلك من خلال تكوينهم في الجوانب القانونية التي تخدم الحوكمة. ✓ الجدية في توظيف العدالة والمساواة وضمن الشفافية.. |

¹ - ولطاف سعيدة، تقييم مدى تطبيق الإدارة التربوية الجزائرية لمبادئ الحوكمة الرشيدة - دراسة تطبيقية على مستوى بعض مؤسسات التعليم الثانوي بجيجل، مجلة المعيار، م 28، ع 5، جامعة قسنطينة الجزائر، 2024،

| 2.دراسة الباحثة: كوثر منسل(2023/2022) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية |
| نوع الدراسة | أطروحة دكتوراه جامعة 08 ماي 1945 قالمة |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ البحث عن السبل الأنجع لنجاح فكرة التحول الرقمي في الجزائر ✓ معرفة مدى إستيعاب النصوص القانونية الحالية لمختلف أوجه نشاط الإدارة الإلكترونية ✓ معرفة مدى مرونة وشفافية الخدمات الإدارية ✓ البحث عن مدى إستيعاب النظريات الكلاسيكية لنشاط الإداري لتفعيل الإدارة الإلكترونية |
| المنهجية المتبعة | منهج وصفي التحليلي المقارن، الملاحظة كأداة جمع البيانات |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ الجوانب التقنية والإدارية والسياسية والقانونية لها دور مهم في تفعيل الإدارة الرقمية و الحفاظ على السيادة الرقمية ✓ قطاع الجماعات المحلية أكثر تجاوبا مع التحول الرقمي مقارنة بقاع العدالة والصحة ✓ إتسام القانون الإداري بالمرونة وإستيعابة لكل مستجدات التحول الرقمي التي طرأت على النظرية الكلاسيكية ✓ تفعيل الإدارة الإلكترونية برز من خلالها فكرة النظام العام الإلكتروني الذي يتسم بالشفافية |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ حماية سيادة الدولة من الفضاء السيبراني من خلال إرساء مركز بيانات حكومي ✓ إنشاء بنى تحتية رقمية مستقلة ✓ تفعيل الهوية الرقمية من خلال إنشاء ملف تعريف رقمي الذي يتم من خلاله توثيق معاملات ✓ إكمال البناء القانوني لتحولات في الفضاء الرقمي الذي يضمن الرقابة والتنظيم والشفافية ✓ إجراء تعديلات على بعض نصوص القانونية لحماية الحقوق الرقمية |

¹ - كوثر منسل، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023-2022.

| 3.دراسة البلحثون: كريمة غياذ وآخرون(2022) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | أثر الإدارة الالكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة: حالة المؤسسة المينائية سكيكدة |
| نوع الدراسة | مقال عن مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ إيضاح أهمية الإدارة الإلكترونية وأليات تأثيرها على مبادئ الحوكمة وإيجاد العلاقة التي تربط الإدارة الإلكترونية بمبادئ الحوكمة ✓ دراسة وتحليل وظائف الإدارة الإلكترونية ومدى تأثير كل وظيفة على مبادئ الحوكمة ✓ دراسة وتحليل مدى التزام المؤسسة المينائية سكيكدة بتطبيق مبادئ الحوكمة |
| المنهجية المتبعة | منهج وصفي التحليلي تم توزيع 120 إستبانة وتم تحليلها برنامج spss |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ تبني نظام الإدارة الالكترونية أصبح ضرورة حتمية وملحة وليست إختيارية بالنسبة لكل دولة تطمح على النهوض بنظام الحوكمة ✓ لتجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية يجب أن تكون إرادة قوية تؤمن بضرورة التحول الرقمي ومبادئ الحوكمة |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ ينبغي أن تكون إرادة حقيقة من طرف جميع الفواعل لتفعيل مبادئ الحوكمة من خلال تبني نظام نظام الإدارة الإلكترونية ✓ إعداد بيئة مناسبة تسهم في تمكين وإطلاق قدرات التكنولوجيا وتسخيرها لتعزيز الحوكمة ✓ تدريب كافة الموظفين على إدارة الشبكات وقواعد المعلومات ✓ إستفاذة من التغذية العكسية لأراء المواطنين ✓ إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية في المناهج الدراسية |

¹ كريمة غياذ، وآخرون، "أثر الإدارة الالكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة: حالة المؤسسة المينائية سكيكدة"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، م 07، ع 01، الجزائر ، 2022.

| 4.دراسة الباحثة : عقبي أمال(2021/2020) ¹ | |
|---|--|
| عنوان الدراسة | الخدمات الإلكترونية وترقية الإدارة المحلية |
| نوع الدراسة | أطروحة دكتوراه جامعة باتنة --1 الحاج لخضر |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ دراسة الإدارة المحلية التقليدية وأدائها للخدمات العامة. ✓ إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية، ودور التكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي تلعبه في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للإدارة. ✓ إزالة الغموض المصطلح الإدارة الإلكترونية وإبراز أهم استراتيجياتها الساعية لتحسين الأداء الإداري. ✓ الوقوف على أهم التحديات التي تعيق مشروع الإدارة الإلكترونية. |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي التحليلي الإدارة المحلية كعينة دراسة والملاحظة كأداة لجمع البيانات. |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ إن تحديث الإدارة المحلية في الجزائر عن طريق إدخال تقنية المعلومات الاتصال، قد عطى الإدارة العمومية نهجا جديدا في تحسين أداء خدماتها، ومن ثم النهوض بمستوى الإدارة المحلية، وتحقيق شفافية من خلال تبني الإدارة الإلكترونية في الجزائر . ✓ الأسلوب المركزي في الإدارة لا يتلائم مع نشاط الدولة المعاصر . ✓ التحول من الإدارة التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية أمر ضروري من خلال تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية. ✓ تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية . |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية مشاركة كافة فئات المجتمع المدني المحلي والقطاع الخاص لتحقيق التكامل بين الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة الإلكترونية. ✓ وضع معايير محددة لاختيار الكوادر البشرية المسيرة لمشروع الإدارة الإلكترونية ✓ تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الإلكترونية التي تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بغرض تعزيز الشفافية وثقة المواطنين. |

¹ عقبي أمال، الخدمات الإلكترونية وترقية الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه، نخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر ، 2021-2020.

| 5.دراسة الباحثة: جودي سعيدة(2018) ¹ | |
|--|---|
| عنوان الدراسة | الحوكمة كألية لترشيد لتسيير المياه في الجزائر |
| نوع الدراسة | مقال في مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ إيضاح أهمية التسيير الموارد المائية وتأثيرها على مبادئ الحوكمة ✓ دراسة وتحليل ومبادئ الحوكمة ✓ دراسة وتحليل مدى إلتزام المؤسسة الجزائرية بمبادئ الحوكمة المائية |
| المنهجية المتبعة | منهج وصفي |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ لم يعد يقتصر مفهوم الحوكمة على مجال أو مستوى واحد فقط بل تعدى كل مجالات وكل مستويات من أجل تحقيق هدف واحد وهوالعقلانية والترشيد في تسيير مختلف المجالات ✓ إعتداد أسلوب فعال في تسيير الموارد المائية بإعتباره مورد محدود ومورد إقتصادي مهم ✓ تعد حوكمة المياه عبارة عن مجموعة نظم المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ تبني سياسيات تقوم على دمج أبعاد الحوكمة في التسيير ✓ توفير التمويل لتحفيوتطوير المشاريع وتنفيذها بواسطة برامج حوكمة المياه ✓ مواجهة المشاكل المائية من خلال عصرنه التسيير وترشيد وعقلانية إستغلال هاته الموارد ✓ تعزيز الأطر القانونية من أجل تكريس الشفافية والإلتزام بمتطلبات الحوكمة |

¹ سعيدة جودي، "الحوكمة المائية كألية لترشيد تسيير المياه في الجزائر"، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، م 02، ع 02، 2018.

| 6.دراسة الباحث: غفصي توفيق(2019) ¹ | |
|---|---|
| عنوان الدراسة | إقامة الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول - بالاستعانة بنموذج الأمم المتحدة في قياس تطور ومتطلبات الحكومة الإلكترونية - |
| نوع الدراسة | مقال منشور بمجلة محكمة دفاتر الاقتصادية |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ تقديم عرض تعريفي لمفهوم الحكومة الإلكترونية في الواقع النظري. ✓ تحديد متطلبات وإمكانيات تطبيق الحكومة الإلكترونية ومعوقات إقامتها. ✓ معرفة موقع الجزائر من الحكومة الإلكترونية بالاستعانة بنموذج الأمم المتحدة. ✓ تحديد متطلبات إقامة حكومة إلكترونية جزائرية فعالة. |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الإنترنت. ✓ تأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال. ✓ التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، رغم مرور سنوات على شروع السلطات الجزائرية في تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة. ✓ محدودية الجانب التشريعي المتخصص في هذا المجال |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ بناء البنية التحتية في الجانب التكنولوجي. ✓ زيادة توسيع استخدامات الإنترنت وزيادة سرعة تدفقها. ✓ تدعيم الجانب التشريعي في مجال الإدارة الإلكترونية لزيادة الشفافية. |

¹ غفصي توفيق، "إقامة الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول - الاستعانة بنموذج الأمم المتحدة في قياس تطور ومتطلبات الحكومة الإلكترونية-" ، مجلة دفاتر اقتصادية، م 10 ، ع 01، الجزائر ، 2019.

| 7.دراسة الباحثة: بلحمو خديجة(2018/2019) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | أصحاب المصالح والتنمية المستدامة -حالة حوكمة المؤسسات الجزائرية |
| نوع الدراسة | أطروحة دكتوراه جامعة أوبكر بلقايد تلمسان. |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ التنمية المستدامة تحقق الرفاهية، وهي فرصة للمؤسسات وليست تهديدا. ✓ التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسات ضروري لتحقيق التنمية المستدامة. ✓ حوكمة هي مفتاح نجاح المؤسسة وتطورها في ظل الرهانات الحالية. |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي التحليلي أجريت الدراسة على مؤسسة الأسمنت لولاية سعيدة |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <p>تم تقسيم النتائج الى نقاط إيجابية وسلبية</p> <p>النقاط الإيجابية :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تستعين المؤسسة بوسائل الإلكترونية لتعامل مع زبائنها من خلال معاملات إلكترونية بين الزبائن وقسم المبيعات وذلك قصد تسهل طريقة الإتصال بهم وحصولهم على المعلومات. ✓ إرساء وتطبيق مبادئ الحوكمة والحوكمة البيئية . ✓ قامت المؤسسة باستثمارات كبيرة في المجال البيئي. ✓ تقوم المؤسسة بإعادة تجديد الهياكل الانتاجية. <p>النقاط السلبية :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ المعلومات في الموقع الإلكتروني للمؤسسة غير محينة . ✓ نقص الوعي لبعض موظفين حول التنمية المستدامة والحوكمة. |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ أهمية وجود اتصال فعال وتبادل للحلول والأفكار . ✓ تبني مفهوم المسؤولية الإجتماعية وعصرنة المؤسسة . ✓ تحسّن العلاقة بمختلف أصحاب المصالح قصد ضمان بقاء وتطور المؤسسة. |

¹ بلحمو خديجة، أصحاب المصالح والتنمية المستدامة حالة حوكمة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان- ، الجزائر، 2018-2019.

| 8.دراسة الباحث: لكل محمد(2018/2019) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية حالة الجزائر |
| نوع الدراسة | أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3 |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ الإشارة إلى الإدارة الإلكترونية باعتبارها مدخل حديث يساهم في تطوير أنشطة و وظائف الإدارات العمومية ✓ إبراز وضعية الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال المؤشرات والتقارير العالمية. ✓ الوصول إلى معرفة آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية ومدى الاستفادة منها في الوصول إلى الجودة والشفافية في المعاملة ✓ إستنتاج أهم العراقيل التي تعيق تعميم الإدارة الإلكترونية في الجزائر. ✓ إظهار نماذج الخدمات المتوصل إليها في الجزائر |
| المنهجية المتبعة | منهج الاستنباطي الدراسة أجريت على بعض القطاعات العمومية في الجزائر |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ الإدارة الإلكترونية مدخل متكامل يحقق المتطلبات الإدارية والمؤسسات العمومية. ✓ ترتيب الجزائر حسب المؤشرات والتقارير العالمية بقي في المراتب متأخرة. ✓ تحقيق التكامل بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، يظهر في تحقيق الجودة والتوجه بالخدمات العمومية نحو الطابع الإلكتروني. ✓ الإهتمام بالجودة من طرف المفكرين والباحثين والإدارات لكونها مدخل إداري معاصر تطلبه بيئة الأعمال الحالية، إضافة إلى أنها تشكل قيمة مضافة لمختلف المستويات الإدارية. |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة قصوى بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية لكونها تضمن البقاء والإستمرارية في البيئة الخارجية. ✓ أهمية الإدارة الإلكترونية في الجزائر في تحقيق التحول الإلكتروني في المؤسسات العمومية . ✓ تبني الإدارة الإلكترونية يعمل على تحقيق الجودة والشفافية في المؤسسات . |

¹ لكل محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية – حالة الجزائر – أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019.

| 9.دراسة الباحثة : قادة دليلة(2018/2017) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | الإدارة الإلكترونية ودرها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر |
| نوع الدراسة | أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3 |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ إبراز أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية . ✓ التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية التي تقدمها الدولة؛ ✓ محاولة إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية . ✓ الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية للرفع من كفاءة مؤسسات القطاع العمومي. |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي التحليلي دراسة حالة على وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ الإدارة الإلكترونية تقلل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسن صورة مخرجات وأداء الهيئات والإدارات وتسرع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات ✓ إختفاء بعض المشاكل خاصة المتعلقة بوظائف الإدارة وتحولها إلى وظائف الكترونية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك التكنولوجيا هي دقة والشفافية مقارنة بالعنصر البشري . ✓ الإدارة الإلكترونية عبارة عن تعليمات البرنامج فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أوالاختلاس، كما لا توجد مصلحة شخصية بعكس الموظف . ✓ تحسين آليات عمل الإدارة العمومية لتوفير الشفافية والعدالة والمشاركة خاصة وأنه من مبادئ الخدمة العمومية الإلكترونية هي المساواة وهي تعتبر مبدأ أساسي في إرساء الحوكمة . |

¹ دليلة قادة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2018-2017.

| 10.دراسة الباحثة : سبتي خديجة(2017) ¹ | |
|--|---|
| عنوان الدراسة | حوكمة الصفقات العمومية- دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية قسنطينة- |
| نوع الدراسة | مقال بمجلة الدراسات الإقتصادية جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري |
| أهداف الدراسة | ✓ يتحدد هدف الدراسة من خلال حوكمة الصفقات العمومية، و واقع تطبيقها على مستوى مديريات التنفيذية بولاية قسنطينة، من خلال تبيان المحاور الكبرى لحوكمة الصفقات العمومية في الجزائر و واقع حوكمة الصفقات العمومية ورقمنتها على مستوى المديريات التنفيذية بولاية قسنطينة . |
| المنهجية المتبعة | ✓ منهج وصفي التحليلي تم توزيع 43 إستبيان على موظفين مكاتب الصفقات العمومية في المديريات التنفيذية لولاية قسنطينة وتم تحليلها ببرنامج spss20 |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | ✓ معوقات علمية ومهنية منها عدم إحترام المساواة والجدارة في إختيار المظف العمومي ✓ نقص التعامل الإلكتروني الذي يعزز في تحسين تسيير مكاتب الصفقات العمومية ✓ نقص الوعي الذي يساعد الجهات الرقابية في الكشف عن الفساد ✓ عدم وجود تحديد للمسؤوليات الرقابية |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | ✓ ضرورة الإعلان عن المعلومات المتعلقة بالصفقة العمومية لضمان وصول المعلومة لجميع الأطراف ✓ ضرورة إحترام الإدارة العمومية لمبدأ المساواة بين جميع الأفراد ✓ رقمنة الصفقات العمومية ✓ تنصيب لجان تتميز بالكفاءة والنزاهة ✓ المعاملة العادلة بين المتعاملين المتعاقدين |

¹ خديجة سبتي، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر - دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية قسنطينة-، مجلة دراسات اقتصادية، م 02، ع 04، الجزائر، جوان 2017.

| 11.دراسة الباحث: عمر علي عبدالصمد (2012/2013) ¹ | |
|--|---|
| عنوان الدراسة | نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية - |
| نوع الدراسة | أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3 |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ محاولة التأسيس لإطار فكري للحوكمة كفيل بترقية التطبيق العملي لها في الجزائر ✓ دراسة النماذج الدولية فيما يخص حوكمة المؤسسات للاستفادة منها في الجزائر. ✓ التعرف على العلاقة بين آليات الحوكمة وأثر ذلك على فجوة التوقعات. ✓ محاولة تشخيص الواقع العملي لحوكمة المؤسسات في الجزائر . ✓ قياس واقع الحوكمة في شركات الاتصالات ثم الوقوف على كيفية تفعيلها. |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي التحليلي وإستعمال المقابلة والإستبيان كأداة لجمع البيانات، وإختيار محافظي الحسابات كعينة لدراسة، وتم تحليل مخرجات ببرنامج SPSS . |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود متطلبات الأساسية للحوكمة المؤسسات لبعض القوانين في الجزائر. ✓ نقص التأهيل لإطارات في مايتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة . ✓ نقص معلومات كافية يؤدي إلى نقص الإفصاح والشفافية . ✓ إدراك محافظين الحسابات لضرورة تفعيل ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ إلزامية حوكمة الشركات على المؤسسات وضرورة إصدار قانون يلزم شركات المساهمة بالإفصاح عن مدى تطبيق حوكمة الشركات. ✓ ضرورة تطبيق ومبادئ لجنة بازل لتفعيل إصلاحات بحوكمة النظام البنكي. ✓ تطوير عمل مجلس الإدارة بما يتناسب مع متطلبات الحوكمة . |

¹ عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية- ، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.

| 12.دراسة الباحث: عاشور عبدالكريم(2010/2009) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر |
| نوع الدراسة | مذكرة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة |
| أهداف الدراسة | <p>✓ إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.</p> <p>✓ الوصول الى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا .</p> <p>✓ محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.</p> |
| المنهجية المتبعة | منهج وصفي التحليلي |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <p>✓ تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.</p> <p>✓ الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية</p> <p>✓ تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية : التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام</p> |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <p>✓ إحداث تقدم نوعي في مجال التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية</p> <p>✓ تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملات الالكترونية</p> <p>✓ الاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول الى الإدارة الإلكترونية .</p> |

¹ عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري – قسنطينة - ، الجزائر ، 2009-2010.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

نتطرق في هذا المطلب لمختلف الدراسات الأجنبية التي تناولت أبعاد الإدارة الإلكترونية و مبادئ الحوكمة

في مؤسسات أجنبية كما هو موضح في الجداول التالية :

| 1.دراسة الباحثة: فاطمة الزهراء سعد محمد طه (2024) ¹ | |
|--|---|
| عنوان الدراسة | العوامل المؤثرة على جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية وقيمتها المدركة لدى المواطنين ونية استخدامها المستمر: دراسة ميدانية |
| نوع الدراسة | مقال في مجلة البحوث الإعلامية تصدر عن جامعة الأزهر |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ الكشف عن العوامل التي تسهم في تكوين تصورات المواطنين الشاملة عن جودة خدمات الحكومة الإلكترونية. ✓ توضيح أبعاد قيمة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين عبر المواقع الإلكترونية. ✓ إبراز العوامل التي تؤثر في القيمة المدركة للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة للمواطنين. ✓ تحليل العوامل المؤثرة في رضا المواطنين عن خدمات الحكومة الإلكترونية. ✓ توضيح العوامل التي تدفع المواطنين إلى الاستمرار في استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي تم اعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة بلغ عددها 400 مواطن |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ معظم عناصر جودة الخدمات جاءت بتقييم مرتفع لدى المواطنين. ✓ فعالية وكفاءة الخدمات الإلكترونية . ✓ إمكانية الوصول إلى الخدمة الإلكترونية يؤدي رفع جودة الخدمات . |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ العمل على رفع كفاءة قيمة المصداقية والشفافية. ✓ ضرورة الاهتمام بدعم قيم الديمقراطية على مواقع الخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال نشر استطلاعات الرأي والتصويتات. ✓ ضرورة عمل حملات توعية بمواقع خدمات الحكومة الإلكترونية، وكيفية استخدامها والوصول إليها، فعلى سبيل المثال، جاء العنصر الخاص بمساعدة الحكومة |

¹ فاطمة الزهراء سعد محمد طه، "العوامل المؤثرة على جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية وقيمتها المدركة لدى المواطنين ونية استخدامها المستمر : دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الإعلامية، ج 3، ع72، جامعة الأزهر، أكتوبر 2024.

| 2.دراسة الباحث: عمر بن سيف بن سعيد العتبي(2023) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات -دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م |
| نوع الدراسة | مذكرة ماجستير |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة مزون محل الدراسة والمتمثلة في الإمكانيات البشرية، والإمكانيات التقنية، والإمكانيات الإدارية، والإمكانيات المادية. ✓ قياس درجات التوافق والاختلاف في وجهات النظر بين الادارة والعاملين في شركة مزون تجاه تطبيق الادارة الالكترونية. ✓ تحديد العلاقة بين اتجاهات أعضاء الإدارة في المؤسسات الخاضعة للدراسة نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المتاحة لهم، وبين تقييمهم لمستوى الجودة الكلية لهذه المعلومات. |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي التحليلي تم إعتتماد الإستبانة كأدات لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة قدرها 175 موظف في شركة الكهرباء . |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء نحو مستوى الجودة الكلية للخدمة المقدمة وفقاً لمستوياتهم الإدارية. ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات. ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي تعزى لمتغير النوع ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي تعزى لمتغير المؤهل العلمي |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة. ✓ الإدارة الإلكترونية تعزز الشفافية . ✓ ساهم الموظف الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة. ✓ توفير نظم اتصالات بطرق فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدفقها من وإلى المصالح والدوائر الحكومية إلى أصحاب المصالح . ✓ الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يعمل على التطوير الإداري والارتقاء بأدائه في عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية. |

¹ عمر بن سيف بن سعيد العتبي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال (القيادة)، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرقية، عمان، 1444/2023.

| 3.دراسة الباحث: القمش درهم .ع. د(2023) ¹ | |
|---|---|
| عنوان الدراسة | الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء |
| نوع الدراسة | مقال في مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإدارية بجامعة صنعاء. ✓ معرفة أثر الإدارة الإلكترونية للحد من مكافحة الفساد الإداري في جامعة صنعاء. ✓ معرفة أثر عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية الإدارية في جامعة صنعاء |
| المنهجية المتبعة | المنهج الوصفي التحليلي تم إعتقاد الإستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة موظفي جامعة صنعاء بجامعة صنعاء وتم تحليل مخرجات الإستبيان spss |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ الإدارة الإلكترونية منظومة إلكترونية متكاملة من تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة تعتمد على نظم معلومات تساعد في إتخاذ القرارات الإدارية أسرع وقت وأقل تكلفة وبكفاءة وفاعلية . ✓ تقدم الإدارة الإلكترونية خدمات الإلكترونية في أي زمان ومكان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكاليف، والدقة والسرعة وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة، وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة. ✓ تحتاج الإدارة الإلكترونية مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية والمالية اللازمة لتطبيقها. |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ نشر ثقافة العمل بشفافية و وضوح للتقليل والقضاء على أساليب الفساد الإداري. ✓ العمل المستمر على التحديث للبنى التحتية لأنظمة التكنولوجيا لدورها الإيجابي بتحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات. ✓ تدارك التأخير المسجل في استكمال بناء البنية التحتية للاتصالات في بعض الإدارات بالجامعة. ✓ إقامة الندوات والمؤتمرات اللازمة لتقديم التوعية الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام. |

¹ درهم علي دهم القمش، "الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء"، مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة ، م 01، ع 26، 2023.

| 4.دراسة الباحث: طلال ناظم الزهيري(2023) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | مبادرات الحوكمة الإلكترونية في العراق وعوامل نجاحها |
| نوع الدراسة | مقال في مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة الجامعة المستنصرية (العراق) |
| أهداف الدراسة | تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على اهم ميادين تطبيق مبادرات الحوكمة الالكترونية على المستوى المحلي، مع بيان منافع واهمية تلك المبادرات لأصحاب المصلحة من الحكومة والمواطن، وفي سياق متصل تهدف الدراسة ايضا الى الوقوف على اهم العوامل التي يمكن ان تسهم في نجاح اي من تلك المبادرات. |
| المنهجية المتبعة | منهج وصفي دراسة أجريت على دولة العراق |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ أهمية متزايدة للحوكمة الإلكترونية في العصر الرقمي وذلك القدرتها على تحسين الخدمات الحكومية. ✓ الإدارة الإلكترونية تقلل من الروتين والعبء الإداري. ✓ الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى زيادة ثقة المواطن في حكومته من خلال تعزيز مشاركة في عملية الحوكمة |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ يجب على الحكومات تقييم مدى استعدادها لتنفيذ مبادرات الحوكمة الإلكترونية. ✓ يجب وضع خطة واضحة لتنفيذ مبادرات الحوكمة الإلكترونية. ✓ يجب على الحكومات إشراك المواطنين بفاعلية في تطوير وتنفيذ مبادرات الحكومة الإلكترونية، سيؤدي ذلك إلى زيادة ثقة المواطنين في الحكومة وتعزيز مشاركة. ✓ يجب إجراء تقييم منظم ومتابعة لمبادرات الحوكمة الإلكترونية لتقييم فعاليتها وكفاءتها وإجراء أي تعديلات ضرورية. |

¹ طلال ناظم الزهيري، "مبادرات الحوكمة الالكترونية في العراق وعوامل نجاحها"، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، م 05، ع 01، العراق، 2023.

| 5.دراسة الباحثين: خالد إقليوان القطراني وخالد محمد زهمول(2022) ¹ | |
|---|--|
| عنوان الدراسة | التحول نحو الإدارة الإلكترونية ودورها كعلاج للحد من الفساد الإداري دراسة نظرية ميدانية بالتطبيق على المصارف الإسلامية بمدينة بنغازي |
| نوع الدراسة | مقال في مجلة الدراسات الاقتصادية –جامعة سرت ليبيا |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ التعرف على ما إذا كان للإدارة الإلكترونية دور في علاج الفساد الإداري. ✓ التعرف على ما إذا كانت للبرمجيات والشبكات دور في علاج الفساد الإداري. ✓ التعرف على ما إذا كانت لصناع المعرفة دور في علاج الفساد الإداري. ✓ تقديم بعض التوصيات التي يرجى إتباعها للقيام بعلاج الفساد الإداري. |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي التحليلي تم اعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة بلغ عددها 50 عامل بالمصارف الإسلامية ببنغازي ليبيا . |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ أثبتت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ودورها في الحد من الفساد الإداري . ✓ بينت الدراسة إلى أنه وبالرغم من توفر أجهزة الحاسوب والتي ستلبي إحتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية للعاملين إلا أن الإدارة لا تقوم بمواكبة وتطوير مستمر في التقنيات والأجهزة المعمول بها في المؤسسة وهذا من شأنه يعزز إنتشار الفساد الإداري بالمؤسسة . ✓ نقص الشفافية والإفصاح. ✓ محاولات جديّة لتحسين الخدمات المقدمة عند ورود شكاوي بشأنها. |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ توصي الدراسة بأن على الإدارة أن تقوم بمواكبة وتطوير مستمر في التقنيات والأجهزة المعمول بها في المؤسسة وتفعيل دور الإدارة الإلكترونية لما لها من دور في التغلب على الفساد الإداري . ✓ توصي الدراسة بضرورة إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة وذلك لتقديم الخدمات عن بعد. ✓ توصي الدراسة بضرورة وضع شروط محددة للتوظيف تتلائم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة. ✓ توصي الدراسة بضرورة ترسيخ العدالة بالشكل الكافي في التعامل مع العاملين في المؤسسة |

¹ خالد اقليوان القطراني، خالد محمد زهمول، "التحول نحو الإدارة الإلكترونية ودورها كعلاج للحد من الفساد الإداري دراسة نظرية ميدانية بالتطبيق على المصارف الإسلامية بمدينة بنغازي"، مجلة الدراسات الاقتصادية – كلية الاقتصاد- جامعة سرت، م 5، ع 4، ليبيا، أكتوبر 2022.

| 6.دراسة الباحث: غصون تلفان مدلول(2022) ¹ | |
|---|--|
| عنوان الدراسة | دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري :دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق |
| نوع الدراسة | مقال في مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية جامعة الفراهيدي بغداد العراق |
| أهداف الدراسة | <p>✓ التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمنظمات الصحية العامة في العراق.</p> <p>✓ التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري في المنظمات الصحية العامة في العراق.</p> <p>✓ التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز النموالاقتصادي في المنظمات الصحية العامة في العراق.</p> |
| المنهجية المتبعة | <p>✓ المنهج الوصفي التحليلي مجتمع الدراسة جميع العاملين في القطاع الصحي والطبي بالعراق تم توزيع 87 إستبيان وإعتماد الإستبانة كأداة جمع البيانات .</p> |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <p>✓ يوجد علاقة موجبة بين الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري بمنظمات الصحة العامة في العراق.</p> <p>✓ استخدام الإدارة الإلكترونية يحسن جودة الخدمات الصحية.</p> <p>✓ استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في مكافحة الفساد الإداري.</p> <p>✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية، وتضمن انضباط العاملين وبعدهم عن المحسوبية والرشوة.</p> |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <p>✓ ضرورة تطوير اللوائح والتشريعات الإدارية لمواكبة التطبيقات الإلكترونية التي يفرضها تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.</p> <p>✓ إقامة المؤتمرات والندوات اللازمة لتقديم التوعية لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام.</p> <p>✓ العمل الدائم على تحديث البنى التحتية للأنظمة التكنولوجية لدورها الإيجابي بتحقيق التنمية المستدامة في مجالات شتى.</p> <p>✓ نشر ثقافة العمل بشفافية و وضوح لتقليل والقضاء على أساليب الفساد الإداري، وتعزيز ثقة المواطنين بجودة وكفاءة الخدمة والرعاية الصحية التي تقدمها المنظمات العامة.</p> |

¹ غصون تلفان مدلول، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري : دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ، م 03، ع 02، العراق، 2022.

| 7.دراسة الباحث: أحمد سالم سالم(2021) ¹ | |
|---|--|
| عنوان الدراسة | معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي كلية العلوم بالزنتان ليبيا |
| نوع الدراسة | رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية ليبيا. |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ كيفية عمل الإدارة الإلكترونية وما هي سماتها وخصائصها. ✓ رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية. ✓ التعرف علي المعوقات التنظيمية والمالية والبشرية والتقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية. ✓ تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في الحد أو التغلب علي هذه العقبات في ضوء هذه الدراسة. |
| المنهجية المتبعة | المنهج الوصفي التحليلي وتم إعتداد المقابلة كأداة جمع البيانات وعينة الدراسة موظفين في كلية العلوم بالزنتان ليبيا . |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ هناك البعض من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالتنظيمية والتقنية والبشرية والمادية . ✓ ضعف النظام الأمني اللازم لحماية قاعدة البيانات الخاصة بمعاملات الجامعة. ✓ ضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع. ✓ قصور في توفير متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية وتدريب العاملين علي تطبيقات الادارة الالكترونية. ✓ قلة الكوادر المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات. |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ وضع برامج تدريبية لموظفي الجامعة في مجال الإدارة الإلكترونية . ✓ وضع نظام المكافآت التحفيز المادي والمعنوي لموظفي الجامعة الإستخدام التقنيات الإلكترونية . ✓ السرعة الي التطلع والانفتاح نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والإبتعاد عن الطرق البدائية الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية. ✓ تحسين مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ✓ إعطاء دورات تطوير مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الجامعة . ✓ زيادة المخصصات المالية في البحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات. |

¹ أحمد سالم سالم، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج، ليبيا، 2021.

| 8.دراسة الباحثون: Saleh, H. H., Mishkhal, وآخرون(2020) ¹ | |
|--|--------------------------|
| "Implementing an Electronic Management System for Managing Graduate Students' Information in Iraqi Universities" | عنوان الدراسة |
| Article of the Second International Scientific Conference of Al Ain University | نوع الدراسة |
| <p>✓ تجنب الأخطاء السابقة وتحسين خدمات إدارة معلومات الطلاب آلياً.</p> <p>✓ تقليل استخدام الورق وتسهيل الوصول إلى المعلومات.</p> <p>✓ إنجاز المهام بدقة عالية وتسريعها وتحسين عملية حوكمة البيانات.</p> <p>✓ توثيق معلومات الطلاب لاستخدامها لاحقاً.</p> <p>✓ البحث عن انتقال استراتيجي إلى الحرم الجامعي الإلكتروني. علاوة على ذلك، للإدارة الإلكترونية فوائد عديدة، منها: (أ) تبسيط العمليات، وخفض التكاليف، وتوفير خدمة أفضل. تقليل وقت المعاملات الإدارية. (ب) تمكين التواصل بين الطلاب والجامعة داخل وخارج الجامعة.</p> | أهداف الدراسة |
| منهج الوصفي التحليلي يعتمد على إستبيان كأداة لجمع البيانات | المنهجية المتبعة |
| <p>✓ هناك العديد من القيود والعوائق على تطبيق الأنظمة الإلكترونية في الدول العربية مقارنةً بالعديد من الدول المتقدمة.</p> <p>✓ الإدارة الإلكترونية تدعم حوكمة البيانات وتعد قضيةً جوهريةً في التعليم والإدارة.</p> <p>✓ أظهرت النتائج أن نسبة 54.8% من المشاركين قبلوا نموذج الإدارة الإلكترونية المقترح، في حين رفضه 45.2% لأسباب متعددة، مثل قلة الإلمام باستخدام الحاسوب، ضعف الثقافة التقنية.</p> | ملخص لأهم نتائج الدراسة |
| <p>✓ أكدت الدراسة على أهمية معالجة هذه المعوقات من خلال تعزيز المهارات التقنية ونشر الثقافة الإلكترونية لتحسين قبول هذا النوع من الأنظمة.</p> <p>✓ دعم وتعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي على تقليل من الأخطاء اليدوية</p> <p>✓ الإدارة الإلكترونية هي بديل آمن يمتاز بالدقة والسرعة وبياناته تمتاز بالحماية ضد التلاعب والإتلاف والحرق.</p> | ملخص لأهم توصيات الدراسة |

¹ Hassan Hadi Saleh, et AL , Implementing an Electronic Management System for Managing Graduate Students' Information in Iraqi Universities, 2nd International Scientific Conference of Al-Ayen University , 2020.

| | |
|---|--------------------------|
| 9. دراسة الباحثون: Osamah (Mohammad Ameen) Aldalalah وآخرون (2015) ¹ | |
| "E-Administration in The Public Schools of The Abu Dhabi Education Council From Teachers' View Point" | عنوان الدراسة |
| Article in the Journal of Information and Knowledge Management | نوع الدراسة |
| تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على اهم ميادين تطبيق مبادرات الحوكمة الالكترونية على المستوى المحلي، مع بيان منافع واهمية تلك المبادرات لاصحاب المصلحة من الحكومة والمواطن، وفي سياق متصل تهدف الدراسة ايضا الى الوقوف على اهم العوامل التي يمكن ان تسهم في نجاح اي من تلك المبادرات. | أهداف الدراسة |
| 153 منهج الوصفي التحليلي إعتقاد الإستبيان كأدات لجمع البيانات حيث تم توزيع إستبيان، عينة الدراسة جميع المعلمين في مجلس أبوظبي للتعليم خلال العام الدراسي 2015/2014. | المنهجية المتبعة |
| ✓ الإدارة الإلكترونية تتميز بتبسيط الإجراءات في العمل، مما يساهم في تقليل الوقت والجهد وإمكانية حفظ البيانات واسترجاعها بسرعة. ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل، يحقق الشفافية والمساءلة في جميع الوظائف والعمليات، مما يزيد من روح المبادرة والإبداع لدى العاملين والقيادات. | ملخص لأهم نتائج الدراسة |
| ✓ ضرورة توفير خدمات الإدارة الإلكترونية لجميع إدارات وأقسام ومدارس مجلس أبوظبي للتعليم. ✓ التخطيط الجيد لإعداد المعلمين للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم. ✓ تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لمواكبة المعاملات الإلكترونية. | ملخص لأهم توصيات الدراسة |

¹ Osamah (Mohammad Ameen) Aldalalah, et AL , E-Administration in The Public Schools of The Abu Dhabi Education Council From Teachers' View Point , Information and Knowledge Management, Vol.5, No.7, 2015.

| 10.دراسة الباحث: محمد عبد اشتيوي(2013) ¹ | |
|---|--|
| عنوان الدراسة | دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة |
| نوع الدراسة | مقال في مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية فلسطين . |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ بيان دور الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالجامعة. ✓ التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالجامعة. ✓ التعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري بين العاملين التي تعزى إلى المتغيرات العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الكادر الوظيفي. |
| المنهجية المتبعة | منهج الوصفي التحليلي تم اعتماد الإستبانة كأدات لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة بلغ عددها 87 موظف بجامعة القدس المفتوحة فرع غزة فلسطين . |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري . ✓ يتغلب تطبيق الإدارة الإلكترونية على عامل البعد الجغرافي عند عملية الاتصال الإداري. ✓ يقلل تطبيق الإدارة الإلكترونية من تكاليف الاتصال الإداري التقليدي. ✓ يوجد نقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات و وسائل الاتصال الإلكترونية |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ التركيز على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين على اعتبار أنها رافدا مهما للاتصالات الرسمية في المؤسسة. ✓ أن تتواصل الجامعة مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل. ✓ أن تعمل الجامعة على توضيح وتحديد الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين. ✓ العمل على استمرارية تدريب العاملين حتى تتناغم قدراتهم مع استخدام وسائل الاتصال الحديثة. |

¹ محمد عبد اشتيوي، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة"، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، ج 17 ، ع 2، فلسطين، 2013

| 11.دراسة الباحث: فارس بن علوش بن بادي السبيعي(2010) ¹ | |
|--|--|
| عنوان الدراسة | دور الشفافية والمسألة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية |
| نوع الدراسة | أطروحت دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية. ✓ استنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية . ✓ معرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية . ✓ الوصول إلى أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالقطاعات الحكومية. ✓ إبراز الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية |
| المنهجية المتبعة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي وتم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام إستبانة أعدت كأداة لجمع المعلومات. ✓ مجتمع وعينة الأطروحة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض. |
| ملخص لأهم نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ نقص في مستوى التزام بعض القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية ✓ نقص في مستوى إلتزام الأجهزة الرقابية بمسألة القطاعات العمومية عن فسادها إن وجد . ✓ أظهرت النتائج أنه ليس هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة (العاملين في الجهات المعنية بالمتابعة أو بالتحقيق في قضايا الفساد الإداري في القطاعات الحكومية) تجاه جميع محاور الدراسة - باختلاف طبيعة العمل (مدني أم عسكري) |
| ملخص لأهم توصيات الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة. ✓ تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة. ✓ تفعيل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد الإداري . ✓ نشر ثقافة الشفافية والمساءلة والنزاهة |

¹ فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه ، تخصص العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2010/1431.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

إستعرضنا في الدراسات السابقة (23) دراسة منها (12) دراسة محلية (وطنية)، و (11) دراسة أجنبية (دولية)، ومن خلال عرض تلك الدراسات السابقة، تبين أن هناك أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث :

✓ الأهداف

✓ المنهج الدراسة المتبعة

✓ أداة جمع البيانات

✓ مجتمع الدراسة و وطرق اختبارها عينة البحث

1. الأهداف:

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة من حيث أهداف، في تناول الموضوع دور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة، كما في دراسة الباحثة ولطاف سعيدة(2024)، ودراسة الباحثون كريمة غياد وآخرون(2022)، دراسة الباحث: القمش درهم .ع. د (2023)، كوثر منسل (2023/2022)، أحمد سالم سالم (2021) ودراسة الباحث لكحل محمد(2019/2018) ودراسة عاشور عبدالكريم(2009/2010) واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية وأثرها على هذه المبادئ (تحسين الخدمة العمومية، القيمة المدركة لدى المواطنين علاج للحد من الفساد الإداري، تفعيل الاتصال الإداري، من وجهة نظر الموظفين)، كما في دراسة عقبي أمال (2021/2020) ودراسة الباحث H. H. , Mishkhal, وآخرون (2020)، لكحل محمد(2019/2018) دراسة الباحث غفصي توفيق(2019)، ودراسة الباحثة قادة ليلي(2018/2017)، دراسة الباحث: دراسة الباحثون (Osamah (Mohammad Ameen)

Aldalalah وآخرون (2015)، هذا لأن تلك الدراسات لم تقدم رؤية شاملة تربط أبعاد الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية) ومدى إسهامها في تعزيز مبادئ الحوكمة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالبيض كما هو في الدراسة الحالية التي تميز عن الدراسات السابقة بهدفه العام المتمثل بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز مبادئ الحوكمة في الشركة محل الدراسة .

2. منهجية الدراسة المتبعة :

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة. حيث أضافت بعض أضافت دراسة الباحثة كوثر منسل (2023/2022) المنهج المقارن للمنهج الوصفي التحليلي، وأضافت بعض أضافت دراسة الباحثة عقبي أمال (2021/2020) المنهج المقارن التاريخي للمنهج الوصفي التحليلي. وإختلفت الدراسة مع الحالية مع الدراسات السابقة حيث بعض الدراسات إستخدمت المنهج الوصفي فقط كما في دراسة الباحثة جودي سعيدة (2019)، ودراسة الباحث غفصي توفيق (2019)، ودراسة الباحث غفصي توفيق (2019)، ودراسة الباحثة فاطمة الزهراء سعد محمد طه (2024)، وإختلفت أيضا مع دراسة الباحث لكل محمد (2019/2018) التي إستخدمت منهج الإستنباطي .

3. أداة جمع البيانات

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة الوطنية (المحلية) والأجنبية (دولية) في إستخدام الإستبانة كأداة الجمع البيانات المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وأضافت كل من دراسة الباحث عمر علي عبدالصمد (2013/2012) أداة المقابلة إلى الإستبانة لجمع البيانات، كما أضافت دراسة الباحثة بلحمو خديجة (2019/2018) أداة الملاحظة إلى الإستبانة لجمع البيانات.

وإختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الملاحظة فقط كأداة لجمع البيانات، كما (في) دراسة الباحثة كوثر منسل (2023/2022)، ودراسة الباحثة عقبي أمال (2021/2020) ودراسة الباحثة جودي (2019)، دراسة الباحث لكحل محمد (2019/2018)، ودراسة الباحثة بلحموخديجة (2019/2018)، ودراسة الباحثة قادة ليلي (2018/2017)، ودراسة الباحث عاشور عبدالكريم (2009/2010)، وإختلفت أيضا مع دراسة دراسة الباحث: أحمد سالم سالم (2021) التي إستعملت المقابلة كأداة لجمع البيانات .

4. مجتمع وطرق إختيار عينة الدراسة

إتفتت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في أخذة لعينة الدراسة من المجتمع الأصلي دون أخذ المجتمع كاملا، وقد مثل اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة تم اختيار عينة الدراسة مجموعة من موظفين الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالبيض، عن طريق تسليمهم الإستبانة يدويا، لذلك قدمت بالطريقة العشوائية البسيطة.

إختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة سواء التي أجريت في مؤسسات عمومية أو اقتصادية يختلف نشاطها عن نشاط المؤسسة محل الدراسة، والتي أجريت في بيئات بحثية أخرى محلية ودولية، وذلك من حيث العينة وطرق اختيارها.

ثانياً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة، سواء بشكل منفصل أو مترابط، يتضح أن دراستنا تتسم بعدة جوانب تميزها عن الدراسات السابقة التي تم استعراضها. هذه الجوانب لا تعكس فقط الاختلاف المنهجي والجغرافي، بل تسلط الضوء أيضاً على خصوصية إشكاليتنا البحثية وإطارها العملي. وفيما يلي تفصيل لهذه الجوانب:

✓ التركيز الجغرافي والقطاعي المحدد

على عكس معظم الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع الإدارة الإلكترونية والحوكمة ضمن قطاعات متنوعة (مثل التعليم، البنوك، الإدارة العامة) وفي سياقات جغرافية عامة أودولية، تتسم دراستنا بالتركيز على شركة وطنية في قطاع الطاقة، وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في ولاية البيض (سونلغاز). هذا التوجه يجعل دراستنا ذات أهمية خاصة لتقديم رؤى محلية حول تحديات وفرص تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع حيوي كالطاقة في الجزائر.

✓ الدراسة الميدانية المحددة ودراسة الحالة

تتفرد دراستنا بكونها دراسة حالة مركزة على مؤسسة محددة، مما يسمح بتطبيق منهجيات بحثية معمقة لاستكشاف العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة في إطار تنظيمي واقعي. بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على أطر عامة أوقطاعات واسعة، تعتمد دراستنا على استقصاء تجريبي مباشر داخل شركة سونلغاز، مما يعزز من القيمة التطبيقية والعملية للنتائج.

✓ دمج موضوعي الإدارة الإلكترونية والحوكمة

على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية أو الحوكمة، إلا أن الربط بينهما بشكل مباشر كأداة لتعزيز مبادئ الحوكمة لم يكن بارزاً في معظمها. دراستنا تضيف بعداً جديداً من خلال تقديم نموذج مترابط يوضح كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تكون عاملاً رئيسياً في إرساء مبادئ الحوكمة.

✓ التحديات المحلية والخصوصية التنظيمية

تكشف دراستنا عن مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في السياق المحلي، مثل نقص البنية التحتية التكنولوجية، وضعف المهارات البشرية، وقلة الدعم المؤسسي. هذه التحديات تختلف في

طبيعتها وشدتها عن تلك التي تمت مناقشتها في الدراسات السابقة ضمن بيئات جغرافية أو اقتصادية مختلفة، مما يبرز الخصوصية التي تضيفها دراستنا.

✓ استخدام بيانات حديثة ومعاصرة

بينما تعود بعض الدراسات السابقة التي تم استعراضها إلى فترات زمنية قديمة نسبياً، تتميز دراستنا بأنها تعتمد على بيانات محدثة تعكس الواقع الراهن للإدارة الإلكترونية والحوكمة في الجزائر. هذا يعزز من أهمية النتائج وارتباطها بالظروف الحالية.

✓ التوجه نحو توصيات عملية قابلة للتطبيق

تسعى دراستنا إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى التحليل الميداني المباشر لبيئة عمل شركة سونلغاز وهذا يميزها عن العديد من الدراسات النظرية التي اقتصرت على تحليل إشكاليات عامة دون تقديم حلول تنفيذية ملائمة للسياق المحلي.

2. الاستفادة من الدراسات السابقة

- **تعزيز القاعدة النظرية:** استفدنا من الدراسات السابقة في فهم المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة، مما ساعدنا على بناء إطار نظري متين يدعم دراستنا.
- **تحديد الفجوات البحثية:** أوضحت الدراسات السابقة وجود نقص في البحث عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، خصوصاً في قطاع الطاقة، مما حفزنا لسد هذه الفجوة.
- **مقارنة النتائج:** توفر الدراسات السابقة معياراً يمكن من خلاله مقارنة نتائجنا، مما يساعد على تأكيد مدى تطابق أو اختلاف التحديات والحلول بين السياقات المختلفة.

إن ما يميز دراستنا هو الجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية في سياق محلي محدد، مع التركيز على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة في شركة وطنية جزائرية. بذلك، نأمل أن تسهم دراستنا في تقديم إضافة نوعية ومعرفة جديدة تسد الفجوات البحثية وتدعم الجهود العلمية والممارسات العملية في هذا المجال الحيوي.

يمكن تلخيص جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- ✓ تحديد أبعاد المتغير التابع والمستقل.
- ✓ تحديد واعداد الإطار العام للدراسة.
- ✓ إثراء الإطار النظري للدراسة.
- ✓ الإستفادة منها في بناء أداة الدراسة الحالية.
- ✓ استفادة في اختيار عينة الدراسة وتحديد لها.
- ✓ إستفادة في تحديد منهجية الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل أشرنا إلى التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية من خلال تبيان خصائصها ومميزاتها وأهم تطبيقاتها في الجزائر وتحدياتها، والجانب النظري للحكومة من خلال عرض مبادئها والنظريات المفسرة لها، وجهود الحكومة من أجل تفعيلها وإبراز التحديات التي تواجهها في الجزائر.

وكذلك تم التطرق إلى الأبحاث والدراسات السابقة المحلية و الأجنبية المتعلقة بموضوع دور الإدارة

الإلكترونية في إرساء مبادئ الحكومة. كما قمنا بمراجعة الأدبيات المتاحة والاستفادة من النتائج

والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذه الأبحاث السابقة، مما سيساعدنا في تقديم تحليل شامل لهذا

الموضوع وتوجيه الأبحاث الحالية نحو فهم أفضل للتحديات والفرص المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في السعي

إرساء مبادئ الحكومة في الجزائر.



الفصل الثاني



تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة ، يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة لدراسة دور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة وذلك بالتطبيق على فرع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية البيض.

حيث سيتناول هذا الفصل لمحة عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومنهج وأ نموذج الدراسة، وكذا وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق بناءها وتصميمها وإعدادها، وثباتها وصدقها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة، وأخيراً اختبار الفرضيات، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الميدانية التي تخدم الدراسة.

كما نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتوجب إختبار أثر الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة بديرية توزيع الكهرباء محل الدراسة، لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: لمحة عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز البيض أنموذجاً) ؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج؛

المبحث الأول: لمحة عن الشركة الوطنية الكهرباء والغاز

في إطار الإصلاح الاقتصادي الجزائري، تحول قطاع الطاقة الكهربائية والغاز، الذي كان حكراً على الدولة لنحو نصف قرن، ليصبح "سونلغاز" شركة اقتصادية رئيسية ذات نظام قانوني خاص. وتلعب "سونلغاز" دوراً محورياً في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز على الصعيد الوطني، فضلاً عن أنشطة أخرى في القطاع. ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين الأول بعنوان ماهية الشركة الوطنية الكهرباء والغاز، أما المطلب الثاني: تقديم الشركة الوطنية الكهرباء والغاز البيض.

المطلب أول: ماهية الشركة الوطنية الكهرباء والغاز

إن تحديد النظام القانوني الذي تقوم عليه شركة سونلغاز يؤدي بنا إلى ضرورة وضع تعريف لهذه الشركة والتي تعد من أقدم الشركات الوطنية عمراً تم انشائها في العهد الاستعماري وذلك تكمة للمنشآت النفطية البترولية وبعد الاستقلال ركزت الحكومة الجزائرية اهتمامها للتأميم.

الاقتصاد الوطني، ولها من التأثير على تطوير الاقتصاد الوطني ويمكن تعريف شركة سونلغاز أنها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم بموجب القانون رقم 02 195 المؤرخ في 01 جوان 2002، يقدر رأس مالها الإجمالي بـ 150 مليار دينار جزائري موزع على 150 ألف سهم بقيمة مليون دينار لكل سهم مكتتبه ومعرضة حصرياً من طرف الدولة.

✓ رقم الإنخراط في السجل التجاري فإنها مسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) تحت

رقم. 2003/06/23. 99B001282 DU

✓ العنوان المدني للمؤسسة المتواجدة في الجزائر العاصمة 2. BD KARIM-BELKACEM النشاط

الفعلي للمؤسس يبدأ من الفاتح جانفي وينتهي حتى الحادي والثلاثين من شهر Activer ديسمبر من

كل سنة.

الفرع الأول: فروع سونلغاز

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)

شركة الكهرباء والطاقت المتجددة (SKTM) في 2013.

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)

في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:

الشركة المدنية لطب العمل (SMT)

مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG)

أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات (MPV).

وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK).

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX) التي أنشئت في 1993.

شركة الوقاية والعمل الأمني "SEAT" (سابقا SPAS) التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (FOSC)، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.

نزل المزارعين (HMP)، الذي تم اقتناؤه في 1997.

شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI)، أنشئت في 1998.

وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT Info)، أنشئت بدورها في 1998

وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (CAMEG)، في 2003، وه وفرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.

-في 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى.

مسير منظومة الكهرباء (OS)، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:

- لشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر (SDA).

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط (SDC).

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق (SDE).

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب (SDO).

- تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، والشركة الجزائرية لتسيير

شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)، لتكون قطب (المهن

القاعدية).

- يتضمن هذا القط الأخير كذلك:

- شركة كهرباء ترقية (SKT).

- شركة كهرباء كدية الدروش (SKD).

- شركة كهرباء البروقية (SKB).

- شركة كهرباء سكيكدة (SKS).

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام

للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي:

- شركة أشغال الكهرباء (KAHRIF).

- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (KAHRAKIB).

- شركة إنجاز القنوات (KANAGHAZ).

- شركة إنجاز المنشآت الأساسية (INERGA) ..

- شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB).

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في

المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في

الكهرباء والغاز (IFEG). وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة

الكهرباء والغاز (CEEG) في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة

فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام (ELIT) وشركة

الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (SOPIEG).

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC).

- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC).

- الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL).

- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO).

- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز (SAFIR).

- شركة كهرباء حجرة النوس (SKH).

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرماء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع (AEC). وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هـ و (إنارة الروبية)

الفرع الثاني: نبذة تاريخية عن مجمع سونلغاز

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. تم إنشاء الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في تزويد الجزائريين بالطاقة بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفل بإدارة مجمع متعدد الشركات والمهن. وقد لعب مجمع سونلغاز دورًا رئيسيًا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99 بالمائة بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز.

ويتكوّن مجمع سونلغاز اليوم من 11 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10 شركات بالمساهمة بصفة مباشرة وغير مباشرة

أولاً:لمحة تاريخية

خلال فترة شركة كهرباء وغاز الجزائر (أ و جي يا)، الممول التاريخي للكهرباء والغاز، وبعدها انشاء المجمع الطاقوي الرائد على المستوى الوطني، معترف به وذ وسمعة على مستوى القارة الإفريقية وحوض البحر الأبيض المتوسط، كتبت سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) خلال خمسين عاما، واحدة من أجمل صفحات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر

وبفضل مسيرتها المهنية وإنجازاتها، لهؤلاء الرجال والنساء والقيم العالية التي تدفعهم جيلاً بعد جيل، سونلغاز قامت وبدون هوادة بمهمتها النبيلة في مواصلة تقديم الخدمة العمومية لزيائنها

جوهره الجمهورية" على حد تعبير وزير سابق، مجمع سونلغاز وضع نفسه في قلب التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد"

موجودة في جميع أنحاء التراب الوطني، حتى في المناطق النائية، مما يضمن معدل تزويد بالكهرباء بنسبة تتجاوز 99 بالمائة، ونسبة تزويد بالغاز بـ 65 بالمائة، وهي نسب تعتبر من بين الأعلى في العالم، حيث ساهمت سونلغاز في تحسين حياة العائلات الجزائرية وذلك بتمكينهم من الدخول في العالم المعاصر وإدراكا لبعدها الاجتماعي، وحساسية بيئتها اعتمدت سونلغاز دوما موقفا تقريبا ونهجا للمواطنة من حيث دعمها للمبادرات، تشجيع المواهب وتعزيز روح الجماعة عن طريق الدعم والرعاية.

ثانيا: تأسيسها

1946 تأسيس كهرباء وغاز الجزائر (أوجي يا)

في بداية القرن العشرين، كانت أيادي الشركات الاستعمارية لا تزال تحتكر قطاع الطاقة في الجزائر، حيث تم تمديد اعتماد قانون التأمين الفرنسي رقم 46-628 المؤرخ 8 أبريل 1946، والذي يؤسس لامتداد تأمين شركات الكهرباء والغاز الموجودة في الجزائر، ليتم بعدها وبموجب المرسوم رقم 47-1002 الصادر في 5 جوان 1947، تكريس إنشاء شركة الكهرباء والغاز الجزائرية (أوجي يا)

وفي ظل النموذج الاستعماري، ظلت الجزائر تحتكم على شبكة كهرباء ذات القدرة المنخفضة، مخصص للمناطق الزراعية الاستعمارية، الصناعات الصغيرة، الإنارة، الاحتياجات المنزلية، وعدد قليل من الصناعات الغذائية (المطاحن، الحلويات، السميد) والصناعات المختلفة مثل الصناعات الاستخراجية، السكك الحديدية والنقل المكهرب (ترامواي)، يمكن عرض أهم المحطات التاريخية لشركة على نح والتالي:

✓ نقطة التحول في إعادة الهيكلة الأولى 1983: في عام 1983، وبعد أربعة عشر عامًا من ميلادها،

أجرت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة، تم بموجبها إنشاء خمس شركات للأشغال المتخصصة

وهيئة للتصنيع، ويتعلق الأمر بكل من:

- كهرباء الريفيّة"

- كهرباء للمنشآت والتركيـب الكهربائي"

- كـنغاز " لإنجاز القنوات الغازية"

- العدادات وأجهزة القياس والمراقبة"

اختيار هذا النموذج الجديد (الشركة الأم والفروع)، منح لسونلغاز قدرات جديدة لإدارة وتسيير مشاريعها، حيث

سمح هذا التنظيم الإداري للشركات الجديدة بلعب دور رائد في إنشاء البنى التحتية للكهرباء والغاز، ويات

المجمّع على رأس النظام الحالي للتسيير، استقلالية الإدارة والاستجابة السريعة في بيئة ديناميكية ثابتة

✓ **سونلغاز تستقلّ ماليًا (EPIC) في سنة 1995:** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ

في 17 سبتمبر 1995، أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحت

إشراف وزارة الطاقة والمناجم، وتتمتع بالشخصية المعنوية مع التمتع بالاستقلال المالي، وتخضع

لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعتبر تاجرًا في علاقاتها مع أطراف أخرى، وينص

ذات المرسوم على أن تتكفل سونلغاز بمهمة الخدمة العمومية.

✓ **توسع نشاطاتها وفق الاستراتيجية الجديدة في سنة 2002:** بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-

195 المؤرخ في الفاتح جوان 2002، أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، شركة ذات أسهم.

وضع يمنح لسونلغاز إمكانية توزيع نشاطها إلى مجالات تابعة لقطاع الطاقة والتدخل خارج حدود

الجزائر، وبصفتها شركة ذات أسهم يجب أن تمتلك أسهما مالية وقيم منقولة.. كما يمكن لها أخذ

حصص من شركات أخرى وكذا العمل على المستوى الدولي.

✓ **التجديد وإعادة الهيكلة في سنة 2009:** بين عامي 2007 و 2009، شرع مجمّع سونلغاز في

هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة والتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمّع إنشاء 33

شركة فرعية و 6 شركات بالشراكة المباشرة، مع افتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز (إيفاغ) سنة

2007، فضلا عن إنشاء شركات للهندسة وأنظمة المعلومات وإدارة العقارات، ودمج شركة الروبية

للإضاءة في 2009، وهذا لاستكمال تحولها إلى شركة قابضة، مصممة على تطوير وتعزيز البنى

التي تحتية للكهرباء والغاز ديناميكية الاستثمار التي عرفها المجمّع شملت بدون استثناء جميع المهن

وكافة التراب الوطني.

✓ سونلغاز في شكل شركة قابضة سنة 2011: بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي

لشركة سونلغاز، المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب، منذ ذلك التاريخ أصبحت سونلغاز، شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة دون انشاء شركة معنوية جديدة، كما تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمّع".

✓ نقلة جديدة.. مسار جديد: الطاقات المتجددة 2012: بدأت الطاقات المتجددة، لا سيما الطاقة

الكهروضوئية تتطور في الجزائر منذ عقدين، سونلغاز الرائدة في هذا المجال قامت بتزويد 18 بلدية نائية في الجنوب الكبير، ما بين 1998 و 2001، حيث تم إضافة فرع للطاقة الشمسية، وحرصا منها على المساهمة في الحفاظ على البيئة من خلال الحد من تأثير انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من محطات التوليد التي تعمل على الوقود الأحفوري، شرعت سونلغاز بإنجاز برنامج تطوير الطاقات المتجددة، بقدرة تصل الى 343 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية بمواقع في الجنوب الكبير والهضاب العليا، تم تطوير نوع آخر من الطاقات المتجددة ويتعلق الامر بطاقة الرياح، حيث تم انجاز محطة بطاقة 10 ميغاواط بكابرتين بولاية أدرار، وتم إنشاء شركة كهرباء وطاقات متجددة، مكلفة باستغلال شبكة الطاقة الكهربائية المعزولة بالجنوب الكبير والطاقات المتجددة في كافة التراب الوطني.

✓ سونلغاز في قلب التنمية 2014/2015: في عام 2014، وبالشراكة مع "جنرال إلكتريك"، تم إنشاء

شركة جديدة أطلقت عليها تسمية "توربينات جنرال إلكتريك الجزائر (جيات)، والتي أصبحت مسؤولة عن إنشاء وتشغيل مجمع صناعي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة)، موجّه لإنتاج توربينات الغاز وتوربينات البخار وكذا شراكة أخرى مع شركتي "هونداي ودابو"، حيث تم إنشاء شركة

تسمى (هيانكو)، المسؤولة عن توفير خدمات (الهندسة والمشتريات والبناء) للمنشآت الطاقوية الصناعية.

✓ تنظيم جديد في مجال التوزيع في سنة 2017: شهدت سنة 2017 هيكله جديدة، سمحت بتطوير

وتحسين كفاءة شركات المجمع، وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها، لذلك فإن مهن التوزيع تندرج

ضمن كيان واحد تحت تسمية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (أس دي سي)، والتي هي

نتيجة لإدماج واستيعاب هذه الأخيرة لشركات التوزيع (أس دي يو) (أس دي أو) (أس دي يا)

✓ استراتيجية جديدة من أجل آفاق جديدة في سنة 2020-202: يتضمن المخطط الاستراتيجي

لسونلغاز 2035، طموحات المجمع، حيث تعيد هذه الاستراتيجية تركيز مهام سونلغاز على

اختصاصها كشركة تعمل في مجال إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز، حيث يركز

هدف الشركة الرئيسي على توفير طاقة مسؤولة وضمان خدمة عمومية ذات جودة تساهم في ضمان

راحة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة ومن أجل تنفيذ هذا المخطط الاستراتيجي، تم إرساء تنظيم

جديد على مستوى المجمع يعمل على مستويين، تتمثل فيما يلي:

- على مستوى المجمع:

إنشاء شركتين قابضتين على مستوى المجمع، مملوكة بنسبة 100% للشركة القابضة سونلغاز

الشركة القابضة للهندسة والإنشاءات، والتي ستمارس دوراً هرامياً على شركات الأشغال وشركات الهندسة

INERGA ، ETTERKIB ، KANAGHAZ ، KAHRAKIB ، KAHRIF ، HYENCO ، CEEG

TRANSMEX

الشركة القابضة للصناعات، والتي ستمارس هي الأخرى دوراً هرامياً على شركات

GEAT و SEDIVER ، BHI ، VIJAI ، AMC ، MEI

كما تم الإبقاء على شركة واحدة للأمن والوقاية من خلال عملية ادماج من قبل شركة

SWAT لثلاث شركات أخرى هي SAR و SAT و SAH

- على مستوى الشركة القابضة:

تحويل أقطاب الأنشطة إلى إدارات تنفيذية يتم إلحاقها وظيفياً بشركات مجمع سونلغاز حسب الأشغال

والنشاط، على النحو والتالي:

الإدارة التنفيذية للإنتاج التقليدي والطاقات المتجددة

الإدارة التنفيذية لنقل وتوزيع الطاقة

الإدارة التنفيذية لأنشطة الخدمة

استحداث أمانة عامة مسؤولة عن الهياكل المكلفة بأنشطة الاتصال، الممتلكات والخدمات، الشؤون القانونية،

الأمن الداخلي، الصحة، الأمن والبيئة

إنشاء إدارة مركزية مسؤولة عن إدارة الأداء والرقابة الإدارية (DCG)

إنشاء إدارة الشؤون القانونية (DAJ)

إنشاء إدارة مركزية للتنمية الدولية (DDI)

تحويل الإشراف والمراقبة لشركة "إيفاغ" إلى المديرية التنفيذية للرأس المال البشري وتطوير التنظيم

المطلب الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض

لشركة الوطنية للكهرباء والغاز - البيض (Sonelgaz El-Bayadh): ركيزة أساسية في توفير الطاقة

وتنمية ولاية البيض.

الفرع الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز البيض

في بداية الأمر كانت هذه المديرية لولاية البيض عبارة عن محطة إنتاج وتوليد الطاقة مكونة من 5 عمال

وتسيير شبكة محدودة من الأعمدة الكهربائية الخشبية التي تزود مايقارب 20 زبون وقد كانت مسيرة من

طرف كهرباء وغاز الجزائر EGA التي عملت على تقوية هذه الشبكة ورفع طاقة التوزيع عن وضع حيز

الخدمة محولات كهربائية ذات طاقة 300 كيل وفوط امبير 100 كيل وفوط امبير، 50 كيل وفوط امبير.

في هذه المرحلة عرفت شبكة التوتر المنخفض توسعة عن طريق إنشاء اعمدة معدنية وخشبية وقد كانت

مسيرة من طرف مديرية الجهوية وهران، مقاطعة سيدي بلعباس من 1961 الى 1969.

في جويلية 1969 انشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

1970 وضع حيز الخدمة وكالة تجارية البيض

1996 إنشاء مندوبية على مستوى الوكالة التجارية الى غاية 2004 وكانت مسيرة من طرف مركز سعيدة

وصولاً الى سنة 2005 والتي تعتبر نقطة تحول في تاريخ الولاية وقد عرف قطاع الطاقة بالولاية تحسن على

مستوى الهياكل القاعدية حيث خصصت لها أموال طائلة لتحسين نوعية الخدمة عن طريق انشاء محطات

توزيع جديدة ومحولات منخفضة التي كان لها الفضل في القضاء على مشكل نقص التيارات ولانقطاعات.

يبلغ العدد الحالي للعمال حوالي 106 عامل.

وتتكون المؤسسة من فئات:

1. فئة إطارات عالية كبرى cadre supérieur senior مثل المدير 1-فئة

2. فئة إطارات عالية cadre supérieur مثل رئيس مصلحة، رئيس قسم.

3. إطارات مثل حامل شهادة مهندس وحامل شهادة ليسانس.

4. أعوان تحكم M يملك شهادة تقني سامي TS شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية DEUA.

5. أعوان تنفيذ E وهم الحاصلين على مستوى ثلاثة ثانوي+ تكوين مدة سنة.

الفرع الثاني: تقديم عام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز واحدة من أهم المؤسسات الوطنية التي عرف أداؤها تطورا ملحوظا في

السنوات الأخيرة وه والشيء الذي جعلها تحتل مراكز راقية في التسيير والإشراف خاصة على مستوى إدارة

الموارد البشرية وللوقوف على سر نجاح هذه الشركة نحاول في هذا المطلب أولا نبذة تاريخية لهذه الشركة

وثانيا التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض.

أولاً: نبذة تاريخية

أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالمرسوم رقم 6959 في 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الفاتح من شهر أوت 1969، وقد أنشأت شركة سونلغاز لتحل محل كهرباء وغاز الجزائر (EGA) والتي تم حلها بناء على نفس المرسوم السابق الذكر.

ومنذ إنشائها قامت الشركة بزيادة على بيع الطاقة بالسهر على استغلال الغاز الطبيعي والكهرباء في المجال الصناعي والمجالات الأخرى، وأوكلت لها مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي. وفي عام 1983م أنشأت ستة مؤسسات فرعية مستقلة خلفا لوحدات الأشغال تختص كل وحدة منها في ميدان لتكون بذلك قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني وهذه المؤسسات الفرعية هي:

- KAHIRIF: الإنارة.

- KARHAKIB: تركيب البنية التحتية والإنشاءات الكهربائية وتنصيب الشبكات.

- KANAGAZ: إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

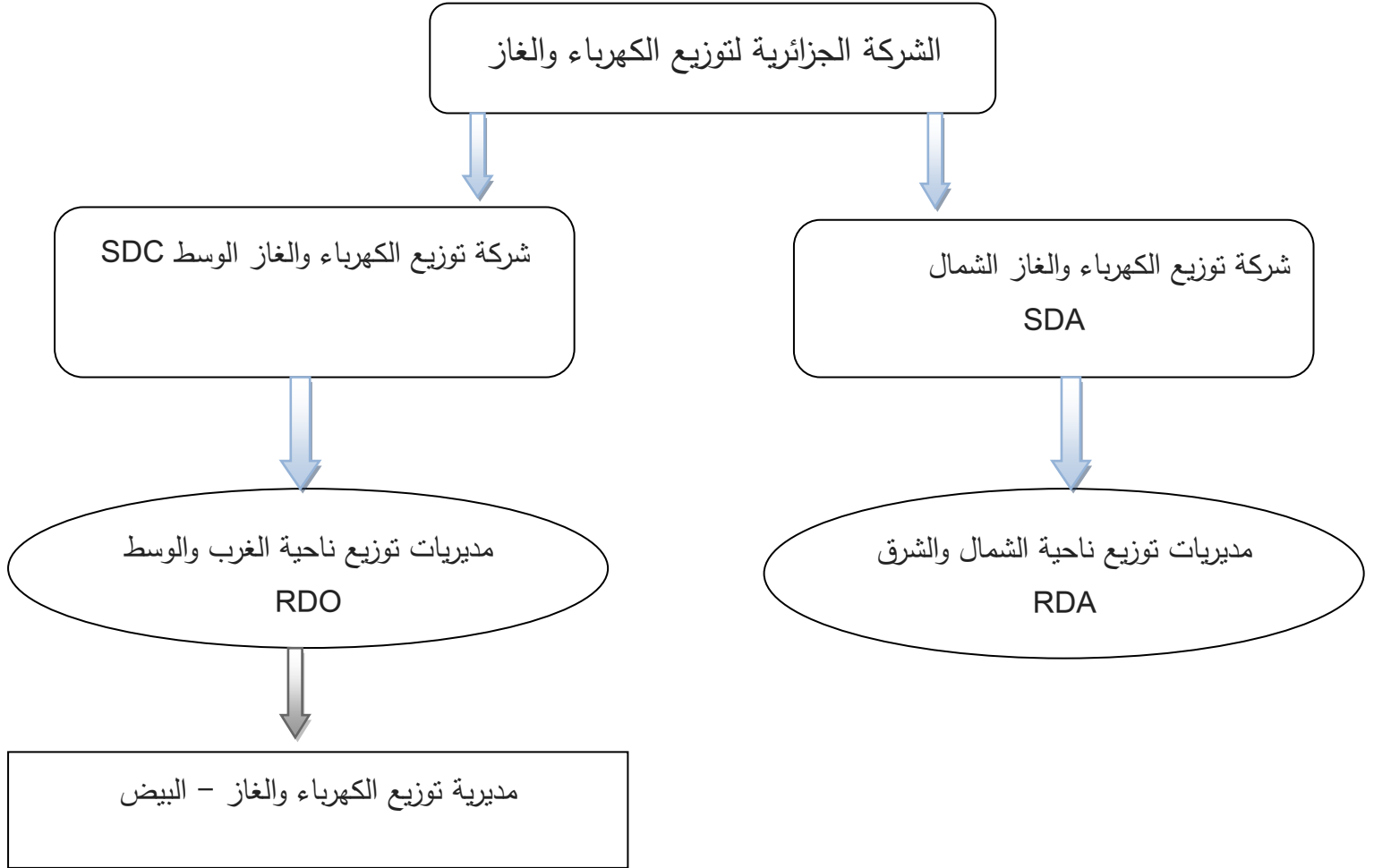
- ETTARKIF: أشغال الهندسة الميدانية.

- AMC: صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

ومنذ سنة 1991م غيرت الشركة من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري أما في 1995 منحت لها شخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي، وفي 1998 تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق طرح أسهم في البورصة 20% من رأس مالها دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز البيض RDO

وفي سنة 2002 اعتبرت المؤسسة على انها شركة مساهمة حيث تحولت الى شركة ذات أسهم spa تحوز الدولة رأس مالها، وفي سنة 2004 تحولت الى شركة قابضة وأطلق عليها مجمع السونلغاز .

الشكل رقم (1-2): هيكل تنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

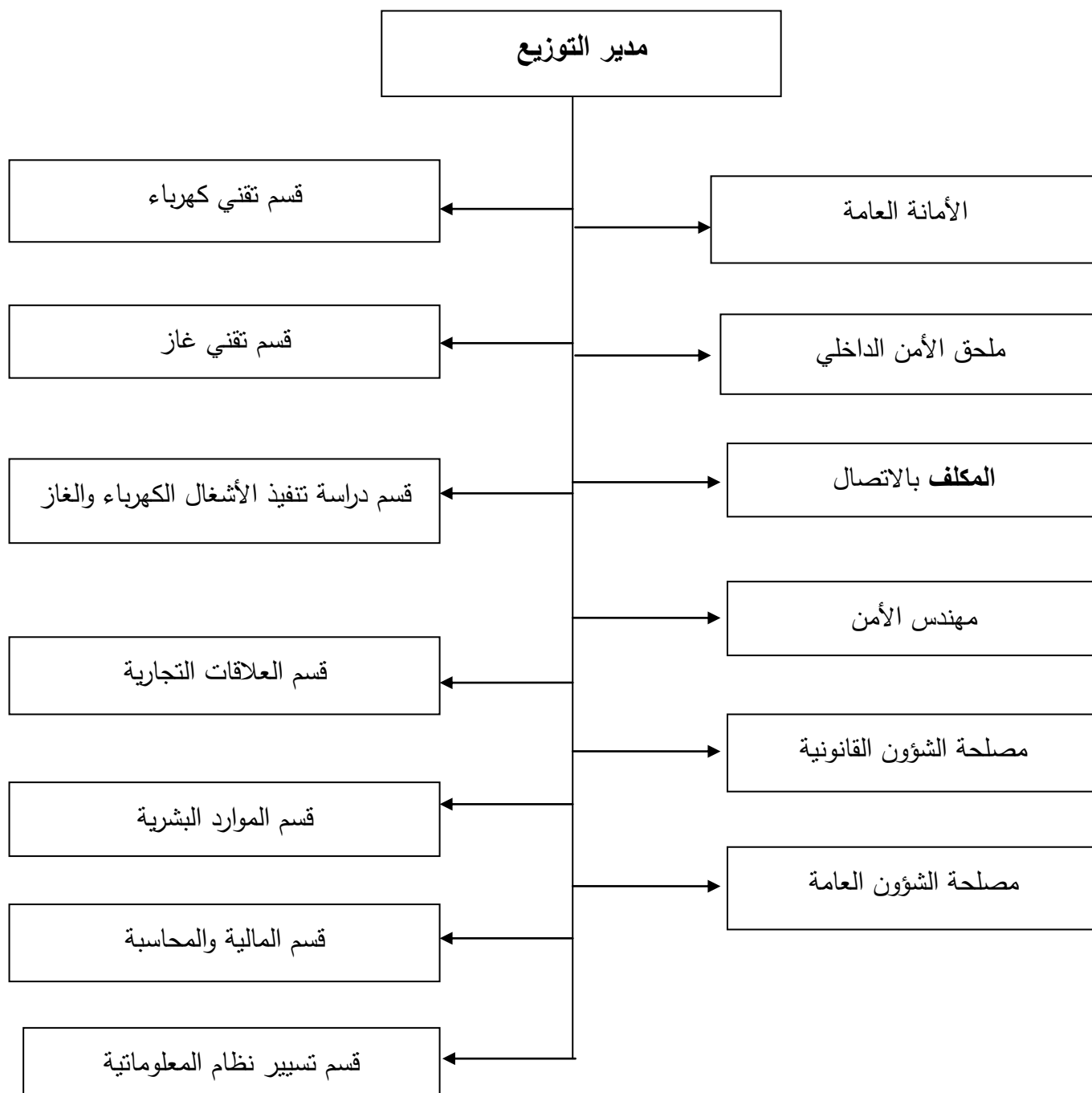


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات من المؤسسة

ومن هنا سنتطرق إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض RDO

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض RDO-



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات من المؤسسة

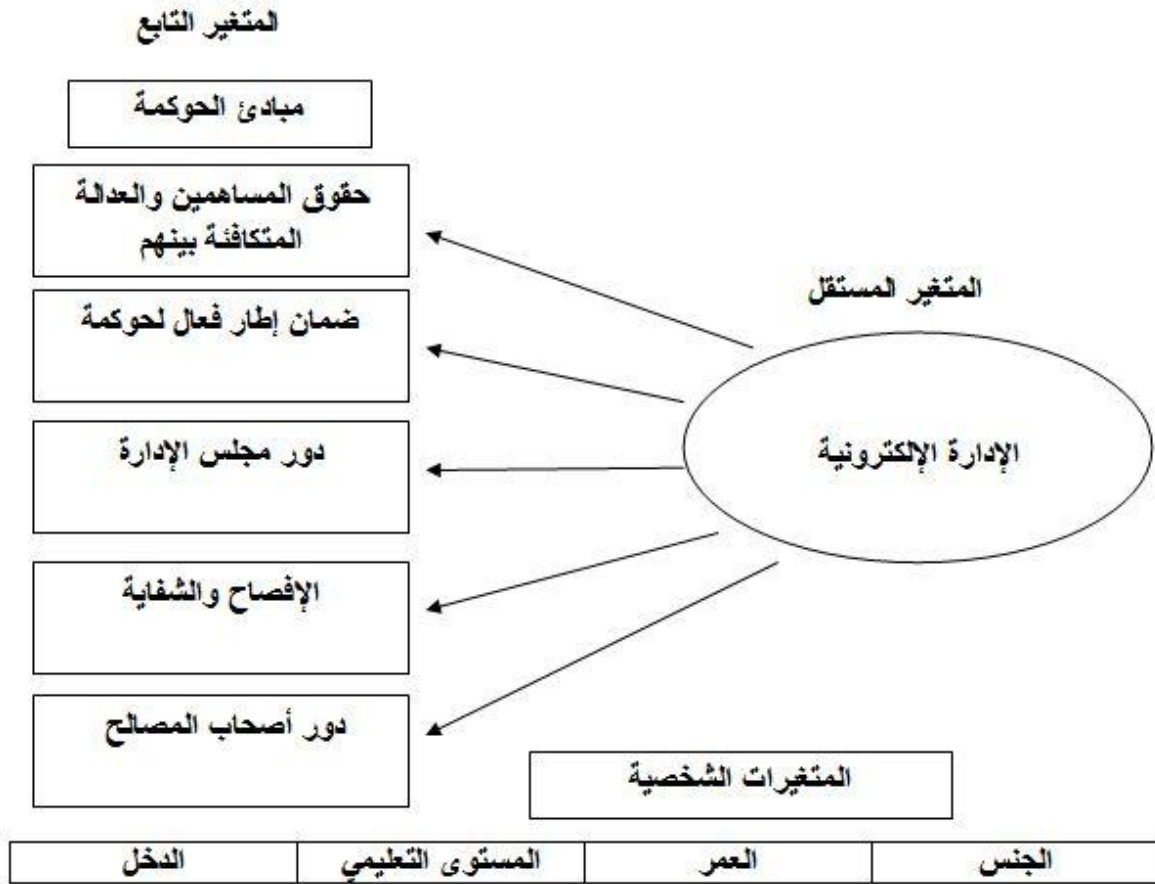
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا المبحث الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية من هذا البحث، وهي تتضمن منهج البحث، والمجتمع والعينة المدروسة في البحث، والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها مع محاولة لترميز محاور الدراسة وتبيين طبيعة توزيع عينة الدراسة.

المطلب الأول: أنموذج ومنهج وأدوات الدراسة

الفرع الأول: أنموذج الدراسة

الشكل رقم (2-3): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ويتبين من الأنموذج مايلي:

1- يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (مبادئ الحوكمة) بالإضافة إلى (المتغيرات الشخصية)، حيث يتكون المتغير التابع من خمسة أبعاد هي (ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة، حقوق المساهمين والمساواة بينهم، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، دور مجلس الإدارة)، كما تشتمل المتغيرات الشخصية على أربعة عناصر تتعلق بكل من (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الدخل).

2- إن حركة المخطط تفترض وجود دور مباشر للإدارة الإلكترونية في كل بعد من أبعاد متغير مبادئ الحوكمة، وبالتالي يمكن الحصول على الدور الكلي للإدارة الإلكترونية في متغير مبادئ الحوكمة.

الفرع الثاني: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو تلك الطريقة التي نتبعها لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، بقصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً، و من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة والذي يحقق أهدافها، والمنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، كونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة كيفاً وكماً، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

الفرع الثالث: أداة جمع البيانات الدراسة

يقصد بأداة الدراسة الوسيلة المنهجية التي نعتمد عليها في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتتعدد تلك الأدوات اللازمة بين الملاحظة والمقابلة والاستبانة وغيرها، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الرئيسية الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستبانة) أنظر الملحق رقم (01) حيث قامنا

بإعدادها وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات بالاعتماد على الدراسات السابقة في

نفس المجال وفق المراحل التالية:

أولاً: بناء أداة الدراسة

من أجل معرفة دور الإدارة الإلكترونية في مبادئ الحوكمة، تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية - الاستبانة - بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، ومراجعة العديد من الكتب والدراسات العلمية في مجال الموضوع، مع الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين في الموضوع.

وقد قُمنَا ببناء وتطوير استمارة تتألف من ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** معلومات أولية شخصية ديموغرافية (رتبية، إسمية) تتعلق بالمجيب وعددها أربعة ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الدخل).

- **القسم الثاني:** مكون من (19) سؤالاً تم تطويرها بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، وتم وضع مجموعة من الأسئلة من أجل قياس عناصر الإدارة الإلكترونية.

- **القسم الثالث:** مكون من (24) سؤال تم تطويره بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالمتغير التابع (مبادئ الحوكمة)، وتم استخلاص أهم العناصر المرتبطة به من أجل دراسة وتحليل المحاور (المتغيرات) الرئيسية في هذه الدراسة وهي: ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة، حقوق المساهمين والمساواة بينهم، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، دور مجلس الإدارة، ثم تم وضع مجموعة من الأسئلة من أجل قياس كل محور منها بحسب إدراك الموظفين (بمختلف شرائحهم) لها.

تم وضع رمز لكل متغير من متغيرات الاستمارة، ثم تم إجراء دراسة تجريبية على الاستمارة، تضمنت (30) ثلاثين موظفاً في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز للبيضا، وقد ظهرت ملاحظات إضافية من قبل بعض الموظفين، كما تم تحديد مدى وضوح الأسئلة، وتقتضي هذه التجربة توزيع الاستمارة مرة أخرى على

أغلبية المجموعة ذاتها بعد فترة، ثم جرت مقارنة بين إجابات المجموع في المرة الأولى والثانية ومن ثم

صياغة الاستبيان بشكله النهائي، وتم توزيعه على موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية البييض

تم الطلب من المجيب الإجابة بحسب الواقع الحالي دون الأخذ بعين الاعتبار ما يجب أن يكون عليه

وضع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في المستقبل.

وقد تم اعتماد عدة أساليب في توزيع الاستمارة، فكانت إما عن طريق التوزيع المباشر من قبل الطالب

يداً بيد، أو التوزيع الكترونياً، كما تم اعتماد أسلوب الاستبيان بالمقابلة مع مجموعة من الموظفين وذلك

للإجابة عن استفساراتهم عن بعض الجوانب التي بدت غامضة لهم في الاستبيان.

كما تم مراعاة توزيع الاستبيان والحصول على الرد ضمن فترة زمنية محددة وذلك لضمان عدم حدوث

تغيرات كبيرة في مستوى الخدمات التي تقدمها الشركة موضع الدراسة، مما قد يؤثر على اختلاف الإجابات

بحسب الفترة الزمنية قيد الدراسة.

وبناءً عليه فقد تضمنت الاستمارة ثلاثة وأربعون (43) سؤالاً تتماشى مع فرضيات البحث، من أجل

التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في مبادئ الحوكمة في الشركة المبحوثة.

وارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى

موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من

عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

جدول رقم (2-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- ✓ والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- ✓ المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (أوافق بشدة) - أدنى درجة (لا أوافق بشدة)) // عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نح وكل عبارة هل هم: موافقون بدرجة عالية جدا، مرتفعة، موافق إلى حد ما، موافقون بدرجة منخفضة، موافقون بدرجة منخفضة جدا.
- ✓ تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5/(1-5)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (2-2): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة | مقياس ليكرت | مجال المتوسط الحسابي |
|-----------------|---------------|---------------------------------------|
| درجة منخفضة جدا | لا أوافق بشدة | من 01 إلى 1.80 درجة [1.80 - 1] |
| درجة منخفضة | لا موافق | من 1.81 إلى 2.60 درجة [2.60 - 1.81] |
| درجة متوسطة | محايد | من 2.61 إلى 3.40 درجة [3.40 - 2.61] |
| درجة عالية | أوافق | من 3.41 إلى 4.20 درجة [4,20- 3.41] |
| درجة عالية جدا | أوافق بشدة | من 4.21 إلى 5 درجة [5 - 4.21] |

المصدر: من إعداد الطالب

كما اعتمدنا على الملاحظة كأداة لجمع بعض معلومات و الحقائق من واقع المواقف والتصرفات والحالة الراهنة لتفسير سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم من طرف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز للبيضا خصوصا أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية.

ثانياً: محاور أداة الدراسة

1. الإدارة الإلكترونية : قامنا بقياس المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" من خلال استخدام أبعاد الإدارة الإلكترونية تم إقتباسها من دراسة الباحثون **كريمة غياد وأخرون (2022)** أثر الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة: حالة المؤسسة المينائية سكيكدة يشمل القياس (19) عبارة موزعة من (1-19)، وُجّهت لمجموعة من الموظفين بهدف التعرف على مستويات إدراكهم للإدارة الإلكترونية. ركز القياس على مدى استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية لتحسين التواصل الداخلي، وتبسيط العمليات الإدارية، وتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات. كما استهدف معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية في تمكين الموظفين وتعزيز سرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

2. ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات

يشتمل هذا المحور على أربعة (04) عبارات من (20-23) تم اقتباسها من دراسة **أ. حاج مختار محمد خير الدين وعبدالقادر بوعزة وأخرون (2017)** تناولت الدراسة دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر نموذجاً. أكدت الدراسة على أهمية تبني ممارسات الحوكمة لضمان الامتثال التنظيمي وتعزيز ثقة المستثمرين، بالإضافة إلى تقديم استراتيجيات لتعزيز الشفافية وتقليل تضارب المصالح داخل الشركات.

3. حقوق المساهمين والعدالة المتكافئة بينهم

يتضمن هذا المحور ستة (06) عبارات من (24-29) مأخوذة من دراسة **خيثري الخادم ولزرق محمد (2021)** التي تناولت مدى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في ظل تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية لولايات الغرب الجزائري، والتي ركزت على أهمية توفير بيئة تضمن حقوق المساهمين وتحقيق العدالة بينهم. تطرقت الدراسة إلى ممارسات حوكمة الشركات التي تعزز من حقوق التصويت للمساهمين وتوفير فرص متكافئة للوصول إلى المعلومات المالية، مما يساهم في اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.

4. دور أصحاب المصالح

يتضمن هذا المحور أربع (04) عبارات من (30-33) مأخوذة من دراسة دراسة الباحثة بلحم وخديجة (2019/2018) التي تناولت أصحاب المصالح والتنمية المستدامة -حالة حوكمة المؤسسات الجزائرية ركزت الدراسة على دور أصحاب المصالح في نجاح عمليات الحوكمة وتعزيز استدامة الشركات. تناولت الدراسة آليات التفاعل بين المؤسسات وأصحاب المصالح، وأهمية تفعيل الحوار بين الأطراف المعنية لتحسين بيئة العمل، وتقليل النزاعات، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.

5. الإفصاح والشفافية

يشمل المحور خمسة (05) عبارات من (34-38) مستمدة من دراسة دراسة خيثري الخادم ولزرق محمد (2021) التي تناولت مدى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في ظل تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية لولايات الغرب الجزائري، التي أيضا أكدت على دور الإفصاح الفعال في تعزيز ثقة أصحاب المصالح. شددت الدراسة على ضرورة تحسين التقارير المالية الدورية، وضمان الوضوح في نقل المعلومات المالية والإدارية، إضافة إلى تعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم الشفافية كعنصر أساسي في تطوير أداء المؤسسات.

6. دور مجلس الإدارة

يتضمن هذا المحور خمس (05) عبارات من (39-43) مأخوذة من دراسات أ. حاج مختار محمد خير الدين وعبدالقادر بوعزة وآخرون (2017) ودراسة كريمة غياد وآخرون (2022) حيث ركزت الدراسات على دور مجلس الإدارة في توجيه وإدارة الشركة، حيث يتحمل مسؤولية تعيين المديرين التنفيذيين وفقاً لمؤهلاتهم العلمية وخبراتهم، ورسم الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما يشرف المجلس على ضمان استقلالية المراجعين، ومتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على جميع المستويات، بالإضافة إلى أن تعيين أ وتغيير أعضائه لا يتم إلا بموافقة المساهمين.

ثالثاً: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من عمادة الكلية الموضح يفيد بارتباط الطالب بالدراسات

العليا وإمكانية تسهيل مهمته البحثية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز للبيّض، حيث تم توزيع 357 استمارة على العاملين، وتم استرداد 337 منها، أي بنسبة 94.4%. وبعد المراجعة والتدقيق، تبين أن 320 استمارة صالحة للتحليل، وه وما يمثل 94.9% من الاستمارات المستردة، و 89.7% من إجمالي الاستمارات الموزعة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل

الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V27) Statistical Package for the Social Sciences

وبرنامج EXCEL من أجل تصميم الأشكال البيانية الخاصة في وصف عينة، وكذا برنامج SMART PLS

من أجل إختبار فرضيات الدراسة؛ وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

✓ التكرار والنسبة المئوية والرسوم البيانية: لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.

✓ معامل ألفا كرونباخ: اختبار ثبات مقاييس الدراسة من خلال بيانات العينة الاستطلاعية.

✓ معامل الارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل

الارتباط يمكن إقرار أو وعد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه

في حساب صدق الاستبيان.

✓ المتوسط الحسابي: وه ومتوسط مجموعة من القيم، أ ومجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها،

وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي

المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات

حسب أعلى قيمة له.

✓ الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة

أ وبعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أ والعبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

✓ **طريقة Bootstrapping:** تستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات

مستقلة واستخدمناه في اختبار فرضيات الدراسة من خلال برنامج SMART-PLS.

✓ **إختبار ت لعينتين مستقلتين:** استخدمناه لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق تعزى لمتغير الجنس.

✓ **تحليل التباين الأحادي (Anova):** استخدمناه لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق تعزى لمتغير

العمر، المستوى التعليمي، ومستوى الدخل.

رابعاً: ترميز محاور الدراسة واختبار طبيعية عينة الدراسة

قبل المعالجة الإحصائية للبيانات قام الطالب بترميز محاور الاستبيان بطريقة تسهل عملية تحليل

وتفسير النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-3): ترميز محاور الاستبيان

| الرمز | الفقرات | محتوى المحور | المحور |
|-------|---------|--------------------------------|--------|
| F_A | 19-01 | الإدارة الإلكترونية | الأول |
| F_B | 23-20 | ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | الثاني |
| F_C | 29-24 | حقوق المساهمين والمساواة بينهم | الثالث |
| F_D | 33-30 | دور أصحاب المصالح | الرابع |
| F_E | 38-34 | الإفصاح والشفافية | الخامس |
| F_F | 43-39 | دور مجلس الإدارة | السادس |

المصدر: من إعداد الطالب.

كما قامنا باستخدام كل من اختبار كولمجراف - سمرنوف (1- Sample K-S) واختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع الطبيعي أم لا، وهي اختبارات ضرورية في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول رقم (2-4): اختبار التوزيع الطبيعي

| المحور | محتوى المحور | الفقرات | الرمز | مستوى المعنوية |
|--------|--------------------------------|---------|-------|----------------|
| الأول | الإدارة الإلكترونية | 19-01 | F_A | 0,058 |
| الثاني | ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | 23-20 | F_B | 0,070 |
| الثالث | حقوق المساهمين والمساواة بينهم | 29-24 | F_C | 0,139 |
| الرابع | دور أصحاب المصالح | 33-30 | F_D | 0,147 |
| الخامس | الإفصاح والشفافية | 38-34 | F_E | 0,115 |
| السادس | دور مجلس الإدارة | 43-39 | F_F | 0,132 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار كولمجراف - سمرنوف (1- Sample K-S) حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالبيضا، أما عينة الدراسة فشملت: موظفي شركة سونلغاز بولاية البيضا عبر جميع فروعها بالولاية، ونظراً لقيود الوقت والتكلفة، وأخذاً بعين الاعتبار ما تحتويه استمارة الاستبيان من أسئلة وعبارات كثيرة تتطلب وقتاً طويلاً ونسبياً للإجابة عليها، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية عن طريق توزيع الاستبيان والسماح لكل موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيضا بالإجابة على الأسئلة، ولتفادي ضياع الوقت واسترداد أكبر عدد ممكن من الاستمارات

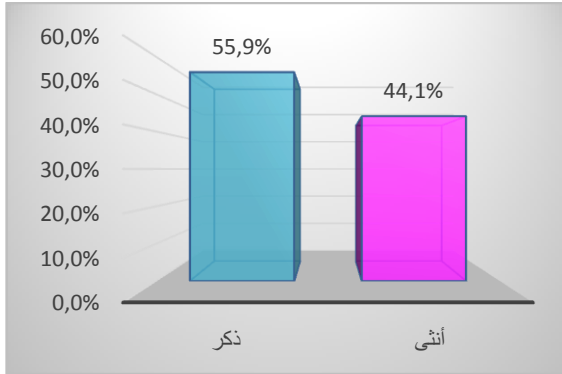
الموزعة بطريقة سليمة تصلح للتفريغ تم توزيع الاستمارة على المواقع التي تتكون من أعضاء مهتمين بالإجابة العقلانية وكذلك تم إرسال ملاحظة مع الاستمارة تؤكد الإجابة بشفافية وعلاقية لتفادي الوقوع في المأى العشوائي الذي قد يؤدي الى انحراف نتائج الدراسة عن المسار المقدر لها. كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة على هذه الشركة الوطنية للكهرباء والغاز على اعتبار أنها تتميز بأساليب إدارية حديثة وتوافر عديد الأطمق الإدارية التي تسهر على توفير مختلف الخدمات مما يجعلها أكثر تميزاً واحترافية عن غيرها من الشركات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبهذا تكون مجالاً مناسباً لتطبيق ودراسة الموضوع.

في حين -ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة- فإننا سوف نقوم باختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تمكننا من تعميم النتائج التي يتحصل عليها، و تعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذه البحوث نظراً لصعوبة الاتصال بكل ال موظفين، ولما تحققه من نتائج صادقة ولموسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من ال موظفين من مختلف الشرائح، وقد عمدنا هذا التنوع لأن العينة أساساً تبحث عن التنوع من خلال التركيز على مختلف ال فئات، وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة، ومنه اقتراح ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج.

وقد تم توزيع 357 استمارة على العاملين، وتم استرداد 337 منها، أي بنسبة 94.4%. وبعد المراجعة والتدقيق، تبين أن 320 استمارة صالحة للتحليل، وه وما يمثل 94.9% من الاستمارات المستردة، و 89.7% من إجمالي الاستمارات الموزعة، والتفريغ كان في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وبرنامج SMARTPLS، أما الاستمارات التي تم استبعادها وذلك لعدم اكتمال الإجابة فيها عن الأسئلة، أو وجود أكثر من اختيار للإجابة الواحدة، أو نقص لورقة أو أكثر من أوراق الاستبيان.

وتم وصف خصائص عينة الدراسة كماه وموضح في الجداول والاشكال التالية:

شكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



جدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الإجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 179 | 55,9 |
| أنثى | 141 | 44,1 |
| المجموع | 320 | 100,0 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

يظهر الجدول رقم (2-5) والشكل رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (أنظر

المحلق رقم 02)، حيث يتضح أن نسبة الذكور في العينة بلغت 55.9% بعدد 179 فرداً، في حين بلغت

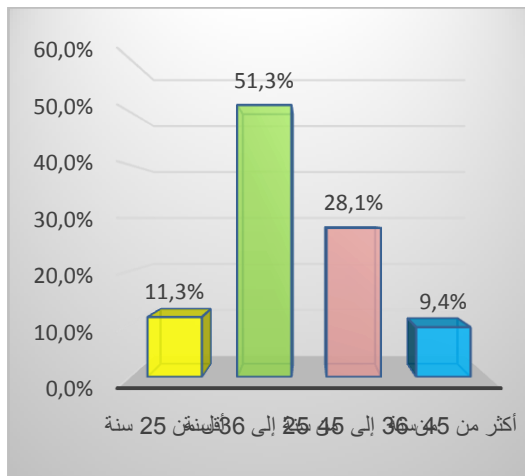
نسبة الإناث 44.1% بعدد 141 فرداً، مما يعكس توازناً نسبياً في توزيع العينة بين الجنسين، وه وما يساهم

في تحقيق مستوى جيد من التنوع في وجهات النظر والاستجابات، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج

ويمكن من تعميمها بشكل أكثر دقة، كما يتيح هذا التوزيع تحليل الفروق المحتملة بين الجنسين فيما يتعلق

بمتغيرات الدراسة، مما يساهم في تقديم رؤية أكثر شمولية حول تأثير الإدارة الإلكترونية على بيئة العمل.

شكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



جدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمري

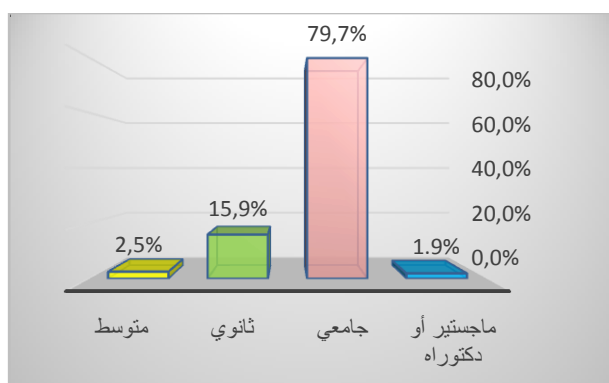
| الإجابة | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 25 سنة | 36 | 11,3 |
| من 25 إلى 36 سنة | 164 | 51,3 |
| من 36 إلى 45 سنة | 90 | 28,1 |
| أكثر من 45 سنة | 30 | 9,4 |
| المجموع | 320 | 100,0 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

يُظهر الجدول رقم (2-6) والشكل رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية (أنظر الملحق رقم 03)، حيث يتضح أن الفئة العمرية "من 25 إلى 36 سنة" تمثل النسبة الأكبر بين أفراد العينة بنسبة 51.3% بعدد 164 فرداً، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين ينتمون إلى الفئة الشبابية الأكثر نشاطاً في سوق العمل، تليها الفئة العمرية "من 36 إلى 45 سنة" بنسبة 28.1% بعدد 90 فرداً، وهما يعكس وجود شريحة معتبرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، في حين بلغت نسبة المستجيبين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة حوالي 11.3% بعدد 36 فرداً، وهي فئة غالباً ما تكون حديثة العهد بالعمل، أما الفئة العمرية "أكثر من 45 سنة" فقد شكّلت نسبة 9.4% بعدد 30 فرداً، وهما يعكس قلة تمثيل الفئة الكبيرة سنّاً في الدراسة، يعكس هذا التوزيع تنوعاً مهماً يسمح بمقارنة وجهات النظر بين الفئات العمرية المختلفة، وقياس مدى تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية ومستويات تبني الحوكمة لدى كل فئة.

شكل رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| الإجابة | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| متوسط | 8 | 2,5 |
| ثانوي | 51 | 15,9 |
| جامعي | 255 | 79,7 |
| ماجستير أو دكتوراه | 6 | 1,9 |
| المجموع | 320 | 100,0 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

يُظهر الجدول رقم (2-7) والشكل رقم (2-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي (أنظر الملحق رقم 04)، حيث يتضح أن النسبة الغالبة من أفراد العينة حاصلون على مؤهل جامعي بنسبة 79,7% بعدد 255 فرداً، مما يشير إلى أن العينة المدروسة تتكون بشكل رئيسي من أفراد يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، وهما يعزز موثوقية إجاباتهم وقدرتهم على استيعاب موضوع الدراسة، أما الحاصلون على مستوى ثانوي فقد بلغت نسبتهم 15,9% بعدد 51 فرد فقط، والحاصلون على مستوى متوسط فقد بلغت

نسبتهم 2,5% بعدد 8 أفراد، في حين أن نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير أ والدكتوراه بلغت 1.9%

بعدد 6 أفراد، مما يعني أن هناك فئة قليلة ذات مستوى أكاديمي عالٍ ضمن العينة، يعكس هذا التوزيع

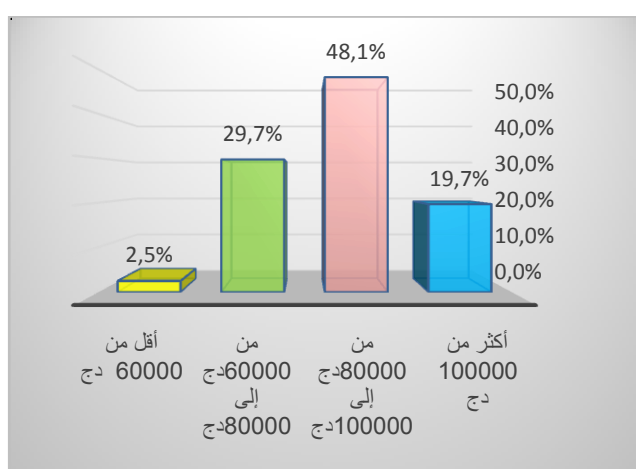
الطبيعة الأكاديمية العالية للعينة، والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير إيجابي على دقة وموضوعية

الاستجابات، كما يعزز إمكانية تعميم نتائج الدراسة على بيئة العمل التي تركز على الكفاءات الحاصلة على

تعليم جامعي فما فوق.

شكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل

جدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل



| الإجابة | التكرار | النسبة % |
|---------------------------|---------|----------|
| أقل من 60000 دج | 8 | 2,5 |
| من 60000 دج إلى 80000 دج | 95 | 29,7 |
| من 80000 دج إلى 100000 دج | 154 | 48,1 |
| أكثر من 100000 دج | 63 | 19,7 |
| المجموع | 320 | 100,0 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

يُوضح الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل (أنظر

الملحق رقم 05)، حيث تشير النتائج إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة تقع ضمن فئة الدخل التي تتراوح

بين 80000 دج و 100000 دج، وذلك بنسبة 48.1% بعدد 154 فرداً، مما يعكس أن أغلبية المشاركين

يتمتعون بدخل متوسط إلى مرتفع، وه وما قد يكون له تأثير على سلوكهم واتجاهاتهم فيما يتعلق بموضوع

الدراسة، يليهم الأفراد الذين يتقاضون راتباً بين 60000 دج و 80000 دج بنسبة 29.7% بعدد 95 فرداً،

مما يدل على أن نسبة كبيرة أخرى من العينة تتلقى دخلاً ضمن الفئة المتوسطة، بينما بلغت نسبة الأفراد

الذين يحصلون على أكثر من 100000 دج حوالي 19.7% بعدد 63 فرداً، مما يعكس وجود شريحة ذات

دخل مرتفع ضمن العينة، أما الفئة الأقل دخلاً، والتي تتقاضى أقل من 60000 دج، فقد كانت الأقل تمثيلاً

بنسبة 2.5% بعدد 8 أفراد فقط، يعكس هذا التوزيع التنوع في مستوى الدخل بين المشاركين، مما يعزز

شمولية العينة وإمكانية تعميم النتائج على شرائح مختلفة داخل بيئة العمل، كما قد يكون لمستوى الدخل تأثير على بعض المتغيرات المدروسة، خاصة فيما يتعلق بمدى تبني الأفراد للحلول الرقمية أو تقبلهم للتحويلات الحديثة في بيئة العمل.

المطلب الثالث: صدق وثبات إستبانة الدراسة

الفرع الأول: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد به شمول الاستبانة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن أجل التحقق من قدرة الاستبانة في قياس ما ينبغي قياسه، و قبل توزيع الاستبانة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل محكمين من الدكاترة المحاضرين في الجامعات الجزائرية، في مجال التسيير، الإحصاء ومنهجية البحث، وتم عرض أداة الدراسة عليهم لإبداء مريياتهم حول محور الإدارة الإلكترونية ومحاور مبادئ الحوكمة، وإسداء النصح حول ما يرونه ضروريا لتعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر، أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبانة، وقد دون المحكمون ملاحظاتهم واقتراحاتهم القيمة على الاستبانة، وركزت ملاحظاتهم على تصغير حجم الاستبانة لزيادة إمكانية تعاون عينة الدراسة، ولضمان الحصول على إجابات مكتملة، وقد مرت أداة الدراسة بمرحلتين من التصفية:

المرحلة الأولى: من خلال الدراسة التجريبية تم ملاحظة أن استخدام بعض المصطلحات العلمية بدت غريبة بعض الشيء على بعض الموظفين، مما اضطر الطالب إلى تبديل المصطلح، بحيث يعكس المعنى ذاته، حيث تم في هذه المرحلة إجراء تعديلات في الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وذلك لتجنب سوء فهم أحد الأسئلة خصوصا أن مستوى فهم وإدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر، كما أن للمستوى التعليمي أثرا في فهم المقصود مما قد يضعف من أحد المحاور، أيضا تم تطوير عدة عبارات بهدف الإنقاص والتخفيف من أخطاء القياس ورفع درجة مصداقية الاستبانة.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة، بالتأكد من أن

مضمون السؤال يتوافق مع أدبيات الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة، حيث طلب الطالب من المحكمين

إبداء رأيهم حول أهمية اعتماد العبارة ضمن محاور الاستبانة، وذلك وفق معيار كمي ثنائي، فإذا كانت

العبارة صالحة ومهمة أعطيت الرقم (1)، أما إذا كانت العبارة غير صالحة ومهمة أعطيت الرقم (2)، وأدخل

الطالب البيانات التي تم الحصول عليها في الحاسب الآلي لحساب اتساق المحكمين ، وذلك عن طريق

حساب درجة اتفاهم الكلية على كل عبارة من العبارات التي صمدت في مرحلة التصفية الأولى، وأهم

الطالب العبارة التي يقل الاتساق فيها عن (75%)، وبذلك يكون الطالب قد استجاب لآراء السادة المحكمين

وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وخرج الاستبيان في صورته النهائية مكوراً من

(43) عبارة بدلاً من (46) عبارة موزعه على ستة محاور صمدت بعد التصفية الثانية.

وقد تم الاعتماد في الاستبيان على مقياس ليكرت ذا الأبعاد الخمسة (أوافق، أوافق بشدة، محايد، لا

أوافق، لاوافق بشدة)، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة مع ترك الحرية للمستقصى لإضافة

أي آراء أو اقتراحات، وذلك لكي نستفيد من بعض المعلومات التي قد يكون الاستبيان قد أغفلها.

الفرع الثاني: الصدق البنائي لأداة الدراسة

تم قياس الصدق البنائي الذي يقصد به ببساطة أن تقيس أسئلة الاستبيان، ما وضعت لقياسه، وذلك

من خلال حساب قوة الارتباط "كاندال" بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور ، وكذلك تم حساب

معامل الارتباط المصحح للفقرة، وه معامل الارتباط بين درجة الفقرة وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفا منه

الفقرة، وقد تم تقدير الصدق البنائي باستخدام عينة استطلاعية وعددها (30) مفردة كما ه ومبين في الجدول

رقم (2-9):

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة |
|----------------|----------------|---|
| 0.00 | 0,624** | 01 التخطيط الإلكتروني مجموعة من الخطط تصمم بهدف الاستجابة لمختلف الظروف المحيطة بمؤسستكم |
| 0.00 | 0,712** | 02 تعتمد مؤسستكم في إعداد الخطط الاستراتيجية المتبعة لمواجهة متغيرات بيئتها على المعلومات الإلكترونية |
| 0.00 | 0,579** | 03 تصمم الخطط التشغيلية بمؤسستكم بالاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطبيقها |
| 0.00 | 0,767** | 04 تصاغ كل الخطط في المؤسسة المسيرة للتطور السريع للحاجات الحالية والمحتملة للزبائن بما فيهم الإلكترونيين |
| 0.00 | 0,693** | 05 جميع العاملين في مؤسستكم يمكنهم المساهمة في التخطيط عن طريق الاتصال الحلقي المعتمد على الشبكات الداخلية (إنترنت) |
| 0.00 | 0,725** | 06 تم إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجعل الإجراءات الإدارية بسيطة داخل تنظيمكم |
| 0.00 | 0,837** | 07 الهيكل التنظيمي لمؤسستكم مناسب ومرن يسمح بمواكبة كل جديد أ وتغيير تكنولوجي |
| 0.00 | 0,838** | 08 يوجد بالهيكل التنظيمي لمؤسستكم قسم أ ووحدة خاصة بالبرمجيات والشبكات الاتصالية |
| 0.00 | 0,789** | 09 يتم الاتصال بين الوحدات والأقسام بمؤسستكم عن طريق الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) |
| 0.00 | 0,718** | 10 تعتمد المؤسسة على أجهزة إلكترونية متطورة لجعل وظيفة الرقابة أكثر دقة |
| 0.00 | 0,725** | 11 يتم الاستعانة بالميزات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات لجعل الرقابة مستمرة بدلاً من الدورية مما يقلل حدوث المفاجآت |
| 0.00 | 0,825** | 12 تسعى المؤسسة لبناء علاقات قائمة على الثقة وتقليل الجهد الإداري من خلال تبني برامج الرقابة الإلكترونية |
| 0.00 | 0,741** | 13 تعمل المؤسسة على ربط كل الوحدات إلكترونياً بوحدة الرقابة من أجل إشراك الجميع في معرفة ماذا يحدث |
| 0.00 | 0,784** | 14 يتم الإشراف على عمليات الإفصاح إلكترونياً |
| 0.00 | 0,829** | 15 يشجعكم قائدكم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| 0.00 | 0,878** | 16 يلجأ قادتكم في المؤسسة إلى البرامج الإلكترونية للتأثير في العاملين |
| 0.00 | 0,845** | 17 تحفز قيادتكم المتحصلين على شهادات تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| 0.00 | 0,843** | 18 هل تتميز قيادتكم بتوفير المعلومات وحسن جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها |
| 0.00 | 0,822** | 19 يتميز قائدكم بالسرعة في الاستجابة والمبادرة في اتخاذ القرارات |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 27

الجدول رقم (2-10): درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة)

| الفقرة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|--------|----------------|----------------|
| 20 | 0,669** | 0.00 |
| 21 | 0,892** | 0.00 |
| 22 | 0,799** | 0.00 |
| 23 | 0,754** | 0.00 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (06)

الجدول رقم (2-11): درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (حقوق المساهمين والمساواة بينهم)

| الفقرة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|--------|----------------|----------------|
| 24 | 0,698** | 0.00 |
| 25 | 0,758** | 0.00 |
| 26 | 0,681** | 0.00 |
| 27 | 0,764** | 0.00 |
| 28 | 0,741** | 0.00 |
| 29 | 0,640** | 0.00 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (07)

الجدول رقم (2-12): درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (دور أصحاب المصالح)

| الفقرة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|--------|----------------|----------------|
| 30 | 0,907** | 0.00 |
| 31 | 0,908** | 0.00 |
| 32 | 0,865** | 0.00 |
| 33 | 0,853** | 0.00 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (08)

الجدول رقم (2-13): درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (الإفصاح والشفافية)

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة |
|----------------|----------------|--|
| 0.00 | 0,842** | 34 يتم الإفصاح عن المزايا التي يتمتع بها المدراء التنفيذيون |
| 0.00 | 0,813** | 35 يتم الإفصاح عن مدى احترام المؤسسة لمبادئ الحوكمة |
| 0.00 | 0,791** | 36 تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المخصصات التقنية وآليات استغلالها |
| 0.00 | 0,810** | 37 يتم الإفصاح عن كفاءات أعضاء مجلس الإدارة |
| 0.00 | 0,755** | 38 يتم الإفصاح عن النتائج المالية للمؤسسة لكل الأطراف بكل شفافية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (09)

الجدول رقم (2-14): درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (دور مجلس الإدارة)

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة |
|----------------|----------------|---|
| 0.00 | 0,857** | 39 مجلس الإدارة مسؤول عن تعيين المدراء التنفيذيين وفق مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم |
| 0.00 | 0,846** | 40 يقوم مجلس الإدارة برسم الأهداف الاستراتيجية للشركة |
| 0.00 | 0,844** | 41 يسهر مجلس الإدارة على ضمان استقلال المراجعين |
| 0.00 | 0,734** | 42 يتابع مجلس الإدارة خطوات تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في كل مستويات الشركة |
| 0.00 | 0,814** | 43 لا يتم تعيين أو تغيير أعضاء المجلس إلا بموافقة المساهمين |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (10)

يتضح من الجداول السابقة رقم أن جميع معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه، سواء في حالة وجود الفقرة في الدرجة الكلية للمحور أو في حالة عدم وجودها، هي دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، كما يتضح أيضاً أن جميع معاملات الارتباط بين درجة الفقرة

والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه في حالة حذف الفقرة من الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل

الارتباط قبل التعديل أ والتصحيح، وذلك لجميع الفقرات في كل المحاور، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة للاستبانة وأنها صادقة بنائيا، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثالث: ثبات الدراسة

يقصد بثبات (Reliability) المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم إعادة استخدامه على نفس العينة ، أي أنه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال عدة طرق نذكر منها:

1- تقدير الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا: Cronbach's Alpha Coefficient

طريقة معامل ألفا كرونباخ: تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أ والاستنتاجات فيما ل وأعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.¹ وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات ل معامل Cronbach's Alpha:

جدول رقم (2-15): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

| دلالة (Alpha) | قيمة (Alpha) |
|----------------|------------------------------|
| غير كافية | $0.6 > \text{Alpha}$ |
| ضعيفة | $0.65 > \text{Alpha} > 0.6$ |
| مقبولة نوعا ما | $0.70 > \text{Alpha} > 0.65$ |
| حسنة | $0.85 > \text{Alpha} > 0.70$ |
| جيدة | $0.90 > \text{Alpha} > 0.85$ |
| ممتازة | $0.90 < \text{Alpha}$ |

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

¹ - مصطفى طويطي ، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel - ، دار النشر الجامعي ، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 149.

وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (2-16): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

| أبعاد ومحاور الإستبيان | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------------|--------------|--------------------|
| التخطيط الإلكتروني | 5 | 0.808 |
| التنظيم الإلكتروني | 4 | 0.853 |
| الرقابة الإلكترونية | 5 | 0.850 |
| القيادة الإلكترونية | 5 | 0.960 |
| الإدارة الإلكترونية | 19 | 0.958 |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | 4 | 0.771 |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | 6 | 0.802 |
| دور أصحاب المصالح | 4 | 0.902 |
| الإفصاح والشفافية | 5 | 0.895 |
| دور مجلس الإدارة | 5 | 0.822 |
| مبادئ الحوكمة | 24 | 0.951 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (11)

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.70 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات ممتازة، ومنه فإن أداة الدراسة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية ظهر لنا أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

1- تقدير الثبات من خلال تطبيق الأداة وإعادة تطبيقها (Test Retest):

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة أخرى قام الطالب بإعادة تطبيق الإستبانة على العينة الاستطلاعية ذاتها (30 مفردة) بعد أسبوعين من التطبيق الأول، أي تم تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى، وه وما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest)، وتم حساب معامل ارتباط كاندال بين القياس الأول والقياس الثاني لكل محور، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2-17).

الجدول رقم (2-17): معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور

| أبعاد ومحاور الإستبيان | معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني |
|--------------------------------|---|
| التخطيط الإلكتروني | ,919**0 |
| التنظيم الإلكتروني | ,809**0 |
| الرقابة الإلكترونية | ,769**0 |
| القيادة الإلكترونية | ,544**0 |
| الإدارة الإلكترونية | ,804**0 |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | ,844**0 |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | ,465**0 |
| دور أصحاب المصالح | ,584**0 |
| الإفصاح والشفافية | ,702**0 |
| دور مجلس الإدارة | ,743**0 |
| مبادئ الحوكمة | ,649**0 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحقين رقم (12) و(13) يتضح من الجدول رقم (2-17) أن معاملات الارتباط بين القياس الأول والثاني قد تراوحت بين (0.908 و 0.997) وهي درجة عالية جدا تجعل الطالب يطمئن جدا إلى أداة القياس.

2- تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية: Split -Half Method

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح

معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون: Spearman Brown

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2}{1+R}$ حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة

الزوجية.

وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-18).

الجدول رقم (2-18): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

| أبعاد ومحاور الإستبيان | عدد العبارات | معامل الارتباط |
|--------------------------------|--------------|----------------|
| التخطيط الإلكتروني | 5 | 0,792 |
| التنظيم الإلكتروني | 4 | 0,751 |
| الرقابة الإلكترونية | 5 | 0,726 |
| القيادة الإلكترونية | 5 | 0,937 |
| الإدارة الإلكترونية | 19 | 0,827 |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | 4 | 0,749 |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | 6 | 0,735 |
| دور أصحاب المصالح | 4 | 0,807 |
| الإفصاح والشفافية | 6 | 0,766 |
| دور مجلس الإدارة | 4 | 0,786 |
| مبادئ الحوكمة | 24 | 0,815 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-18) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown)، مرتفعة ودالة إحصائيًا، وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها، من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تواجد المتغير المستقل المتمثل في (الإدارة الإلكترونية)، والمتغير التابع (مبادئ الحوكمة) ومختلف أبعاده المتمثلة في: (ضمان إطار فعال لحوكمة

المؤسسة، حقوق المساهمين والمساواة بينهم، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، دور مجلس الإدارة، وقد استخدم الطالب في سبيل ذلك المتوسطات الحسابية، كما تم استخدام الانحرافات المعيارية ودرجة التقييم.

الفرع الأول: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأبعاد الإدارة الإلكترونية

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الإدارة الإلكترونية) كما يلي:

أولاً: بعد التخطيط الإلكتروني

جدول رقم (2-19) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: التخطيط الإلكتروني.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 01 التخطيط الإلكتروني مجموعة من الخطط تصمم بهدف الاستجابة لمختلف الظروف المحيطة بمؤسستكم | 3,5562 | 1,10710 | درجة عالية |
| 02 تعتمد مؤسستكم في إعداد الخطط الاستراتيجية المتبعة لمواجهة متغيرات بيئتها على المعلومات الإلكترونية | 3,7063 | 0,95738 | درجة عالية |
| 03 تصمم الخطط التشغيلية بمؤسستكم بالاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطبيقها | 3,5094 | 1,10282 | درجة عالية |
| 04 تصاغ كل الخطط في المؤسسة المسابرة للتطور السريع للحاجات الحالية والمحتملة للزبائن بما فيهم الإلكترونيين | 3,9219 | 0,93193 | درجة عالية |
| 05 جميع العاملين في مؤسستكم يمكنهم المساهمة في التخطيط عن طريق الاتصال الحلقي المعتمد على الشبكات الداخلية (إنترنت) | 3,7938 | 0,85718 | درجة عالية |
| مستوى التخطيط الإلكتروني حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 3,6975 | 0,75050 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (14).

تشير نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول بعد التخطيط الإلكتروني في شركة سونلغاز البيضا إلى أن

المؤسسة تتبنى ممارسات متقدمة في مجال التخطيط الإلكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا

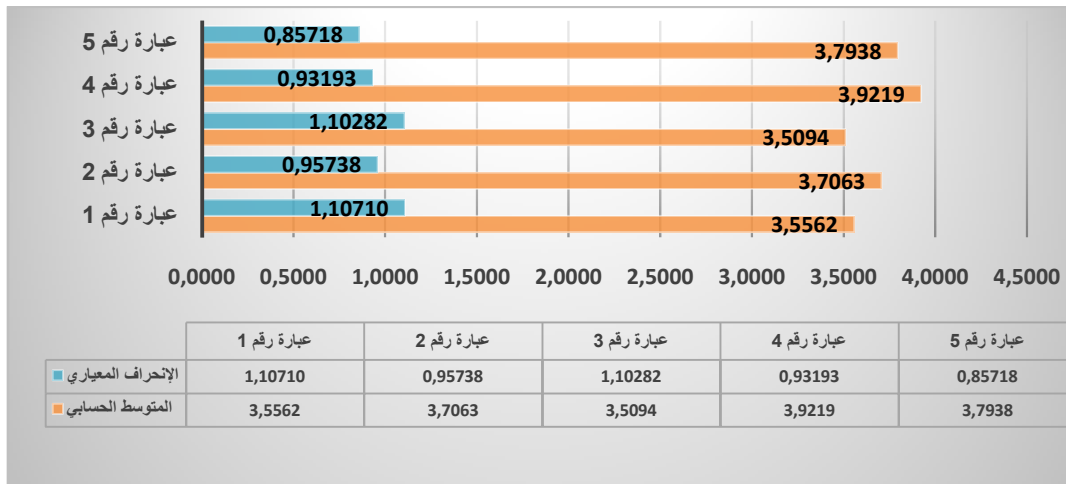
البعد (3,6975) مع انحراف معياري (0,75050)، وهما يعكس إدراكاً عالياً لدى العاملين بأهمية

الاعتماد على الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في وضع الخطط وصياغة الاستراتيجيات، وقد جاءت جميع

العبارات المندرجة ضمن هذا البعد بتقديرات مرتفعة، مما يدل على أن الشركة تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات في جميع مراحل التخطيط، سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، وبعد هذا مؤشراً على توجهها نح والتحول الرقمي والاستفادة من التقنيات الحديثة في تعزيز كفاءة وفعالية عملياتها الإدارية، فقد حصلت العبارة المتعلقة بصياغة الخطط بما يتماشى مع التطورات السريعة لاحتياجات الزبائن، بما فيهم العملاء الإلكترونيون، على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,9219) مع انحراف معياري (0,93193)، وهذا يعكس وعي المؤسسة العميق بأهمية التكيف مع متغيرات السوق والعملاء، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، حيث أصبح من الضروري تلبية احتياجات العملاء من خلال خطط ديناميكية قابلة للتحديث المستمر، كما أن الاعتماد على المعلومات الإلكترونية في إعداد الخطط الاستراتيجية، الذي سجل متوسطاً حسابياً قدره (3,7063) مع انحراف معياري (0,95738)، يؤكد على الدور المحوري للمعلومات الرقمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعزز من دقة وفعالية الخطط الموضوعية، كما أن تصميم الخطط التشغيلية بالاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الذي حقق متوسطاً حسابياً (3,5094) مع انحراف معياري (1,10282)، يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى رقمنة عملياتها التشغيلية، رغم وجود تفاوت نسبي في مستوى الاعتماد الكامل على هذه التكنولوجيا، وه وما قد يرتبط ببعض التحديات التنظيمية أو التقنية، من جهة أخرى، تعكس نتائج العبارة المتعلقة بإمكانية مساهمة جميع العاملين في التخطيط من خلال الاتصال الحلقي المعتمد على الشبكات الداخلية متوسطاً حسابياً (3,7938) مع انحراف معياري (0,85718)، مما يدل على وجود بيئة تشاركية تتيح للموظفين الإسهام في عملية التخطيط عبر الأدوات الرقمية، وه وما يعزز الشفافية والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، كما أن هذه النتيجة تعكس تحول المؤسسة نح وتطبيق مفاهيم الحوكمة الإلكترونية من خلال تسهيل تبادل المعلومات وإشراك الموظفين في صناعة القرار، أما فيما يتعلق بالعبارة التي تشير إلى أن التخطيط الإلكتروني ه وعبارة عن مجموعة من الخطط المصممة للاستجابة لمختلف الظروف المحيطة بالمؤسسة، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,5563) مع انحراف معياري (1,10710)، وه وما يعكس الوعي

بأهمية التخطيط الإلكتروني في مواجهة التحديات البيئية والمخاطر المحتملة، وعلى الرغم من أن هذه النتيجة تظل مرتفعة، إلا أن مستوى التباين في الإجابات قد يشير إلى وجود تباين في مدى فهم الموظفين أ وتطبيقهم الفعلي لهذا المفهوم، وبشكل عام، فإن النتائج المحصل عليها تؤكد أن شركة سونلغاز البيضا تعتمد على التخطيط الإلكتروني كأداة فعالة في تحسين عملياتها وتطوير خططها الاستراتيجية والتنشغيلية، كما أن مستوى التقويم المرتفع لهذا البعد يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد والعمليات، ومع ذلك، فإن تفاوت قيم الانحراف المعياري يشير إلى وجود بعض الفروقات في وجهات النظر بين الموظفين، مما قد يستدعي التركيز على تعزيز ثقافة التخطيط الإلكتروني من خلال التدريب والتوعية، إضافة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية لضمان تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتنشغيلي.

شكل رقم (2-8): ترتيب عبارات بعد التخطيط الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

ثانيا: بعد التنظيم الإلكتروني

جدول رقم (2-20) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء التنظيم الإلكتروني.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 06 تم إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجعل الإجراءات الإدارية بسيطة داخل تنظيمكم | 3,8344 | 0,98296 | درجة عالية |
| 07 الهيكل التنظيمي لمؤسستكم مناسب ومرن يسمح بمواكبة كل جديد أو تغيير تكنولوجي | 3,7250 | 0,88136 | درجة عالية |
| 08 يوجد بالهيكل التنظيمي لمؤسستكم قسم أو وحدة خاصة بالبرمجيات والشبكات الاتصالية | 3,8469 | 0,87368 | درجة عالية |
| 09 يتم الاتصال بين الوحدات والأقسام بمؤسستكم عن طريق الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) | 4,0156 | 0,80928 | درجة عالية |
| مستوى التنظيم الإلكتروني حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 3,8555 | 0,68172 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (14).

تعكس نتائج تحليل استجابات عينة الدراسة حول بعء التنظيم الإلكتروني في شركة سونلغاز البيضا مستوى

مرتفعاً من تبني المؤسسة لممارسات التنظيم الإلكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد

(3,8555) مع انحراف معياري (0,68172)، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على التقنيات الرقمية في

هيكلها التنظيمي وإدارة عملياتها الداخلية، وهوما يعزز كفاءة الأداء وسرعة التكيف مع المتغيرات

التكنولوجية، فقد حصلت العبارة المتعلقة باستخدام الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) في الاتصال بين الوحدات

والأقسام على أعلى متوسط حسابي بلغ (4,0156) مع انحراف معياري (0,80928)، وهوما يدل على أن

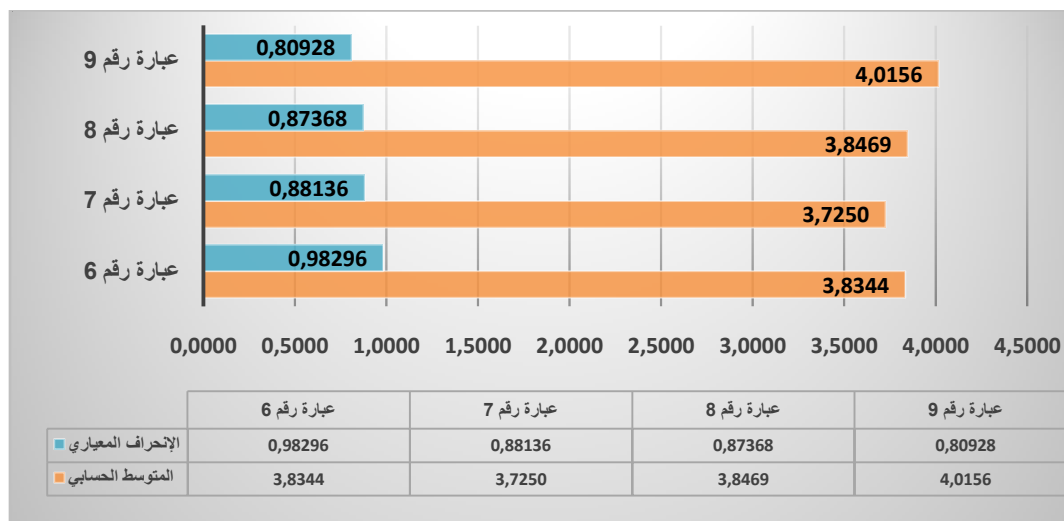
المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وسائل الاتصال الرقمية في تسهيل التواصل الداخلي، مما يسهم في تسريع

تبادل المعلومات وتحسين التنسيق بين مختلف الوحدات، كما أن هذه النتيجة تعكس درجة متقدمة من الرقمنة

في العمليات الإدارية، مما يساهم في تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالاتصال التقليدي، من جهة أخرى،

تشير النتائج إلى أن المؤسسة تمتلك هيكلًا تنظيمياً مرناً يسمح بمواكبة التطورات التكنولوجية، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3,7250) مع انحراف معياري (0,88136)، وهذا يعكس قدرة المؤسسة على إعادة هيكلة عملياتها وتنظيمها الإداري بما يتماشى مع التحولات الرقمية، وه وما يعد عنصراً مهماً في نجاح أي استراتيجية للتحويل الرقمي، كما أن وجود قسم أ ووحدة خاصة بالبرمجيات والشبكات الاتصالية داخل المؤسسة، والذي حصل على متوسط (3,8469) مع انحراف معياري (0,87368)، يؤكد أن الشركة توفر بنية تحتية تقنية متخصصة لدعم عملياتها الرقمية، مما يسهم في تحسين كفاءة الأنظمة الإلكترونية وضمان صيانتها وتطويرها بشكل مستمر، وهذا مؤشر على أن المؤسسة تتبع نهجاً استباقياً في تبني التكنولوجيا من خلال تخصيص موارد بشرية وتقنية متخصصة في هذا المجال، أما فيما يتعلق بإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجعل الإجراءات الإدارية أكثر بساطة، فقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3,8344) مع انحراف معياري (0,98296)، مما يشير إلى إدراك العاملين لأهمية استخدام التكنولوجيا في تسهيل العمليات الإدارية وتقليل التعقيد البيروقراطي، حيث يؤدي استخدام الأنظمة الإلكترونية إلى أتمتة العديد من الإجراءات، مما يحد من الأخطاء البشرية ويعزز من كفاءة العمل، وبشكل عام، تعكس هذه النتائج توجهاً واضحاً نحو وتنظيم إلكتروني فعال داخل المؤسسة، حيث إن جميع العبارات حصلت على تقييم عالٍ، مما يؤكد على أن الشركة تمتلك رؤية واضحة نحو والتحول الرقمي في هيكلها التنظيمي وعملياتها الإدارية، ومع ذلك، فإن تفاوت قيم الانحراف المعياري بين العبارات يشير إلى وجود اختلافات طفيفة في مدى إدراك الموظفين أو استفادتهم من هذه التقنيات، وه وما قد يستدعي تعزيز التدريب الداخلي لضمان استفادة جميع العاملين من البنية الرقمية المتاحة، كما أن استمرار الاستثمار في تطوير الشبكات الاتصالية وتحسين البنية التحتية الإلكترونية سيمكن المؤسسة من تعزيز مستوى التنظيم الإلكتروني لديها، مما سينعكس إيجاباً على كفاءتها التشغيلية وقدرتها على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

شكل رقم (2-9): ترتيب عبارات بعد التنظيم الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

ثالثاً: بعد الرقابة الإلكترونية

جدول رقم (2-21) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعدها: الرقابة الإلكترونية.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| 10 تعتمد المؤسسة على أجهزة إلكترونية متطورة لجعل وظيفة الرقابة أكثر دقة | 3,6656 | 0,88743 | درجة عالية |
| 11 يتم الاستعانة بالميزات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات لجعل الرقابة مستمرة بدلاً من الدورية مما يقلل حدوث المفاجآت | 3,6469 | 0,91504 | درجة عالية |
| 12 تسعى المؤسسة لبناء علاقات قائمة على الثقة وتقليل الجهد الإداري من خلال تبني برامج الرقابة الإلكترونية | 3,9281 | 0,85160 | درجة عالية |
| 13 تعمل المؤسسة على ربط كل الوحدات إلكترونياً بوحدة الرقابة من أجل إشراك الجميع في معرفة ماذا يحدث | 4,1656 | 0,75993 | درجة عالية |
| 14 يتم الإشراف على عمليات الإفصاح إلكترونياً | 4,3094 | 0,68657 | درجة عالية جداً |
| مستوى الرقابة الإلكترونية حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 3,9431 | 0,54894 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (14).

تشير نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول بعد الرقابة الإلكترونية في شركة سونلغاز

البييض إلى مستوى مرتفع من تبني المؤسسة لأنظمة الرقابة الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي

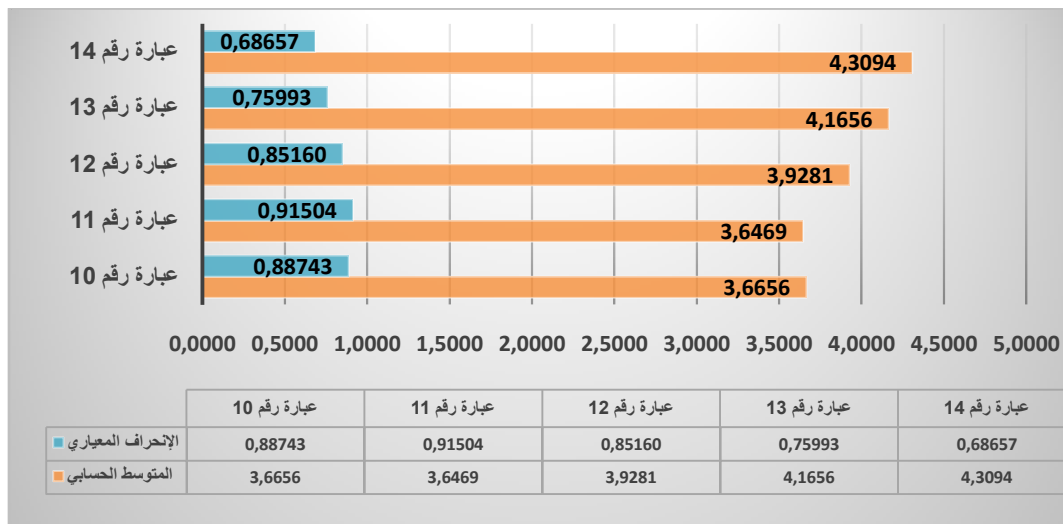
العام لهذا البعد (3,9431) مع انحراف معياري (0,54894)، مما يعكس وعياً مؤسسياً متقدماً

بأهمية الرقابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية، وقد حصلت جميع العبارات

المرتبطة بهذا البعد على تقييمات مرتفعة، مما يدل على أن الشركة تعتمد على حلول تكنولوجية متطورة لمراقبة العمليات وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية، فقد جاءت أعلى درجة تقييم في العبارة المتعلقة بالإشراف على عمليات الإفصاح إلكترونياً، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,3094) مع انحراف معياري (0,68657)، وه وما يعكس مستوى عالٍ من الرقابة المؤتمتة التي تتيح للمؤسسة مراقبة تدفق المعلومات والحد من الأخطاء والتلاعب في البيانات، كما أن هذا يشير إلى التزام الشركة بالشفافية والحوكمة الرقمية، مما يعزز الثقة بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، من جهة أخرى، حصلت العبارة الخاصة بربط كل الوحدات إلكترونياً بوحدة الرقابة على متوسط حسابي مرتفع (4,1656) مع انحراف معياري (0,75993)، مما يدل على وجود نظام رقابي متكامل يسمح بمشاركة المعلومات بشكل لحظي بين مختلف الأقسام، وه وما يساهم في تحسين كفاءة الرقابة وتقليل الفجوات التنظيمية، كما أن هذا الربط الإلكتروني يتيح للمؤسسة اكتشاف المشكلات فور حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، أما فيما يتعلق بالسعي إلى بناء علاقات قائمة على الثقة وتقليل الجهد الإداري من خلال تبني برامج الرقابة الإلكترونية، فقد سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً (3,9281) مع انحراف معياري (0,85160)، مما يعكس وعياً بأهمية استخدام أنظمة رقابية ذكية تقلل من الحاجة إلى الرقابة التقليدية المكثفة، وتعزز في المقابل بيئة عمل قائمة على المسؤولية الذاتية والتفاعل المباشر، وهذا يشير إلى توجه المؤسسة نحو وتعزيز ثقافة الثقة المؤسسية، وه وما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما أن الاعتماد على أجهزة إلكترونية متطورة لجعل وظيفة الرقابة أكثر دقة، الذي سجل متوسطاً حسابياً (3,6656) مع انحراف معياري (0,88743)، يعكس توظيف المؤسسة لحلول تقنية حديثة لضمان جودة عمليات الرقابة، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من دقة رصد الأداء المؤسسي، أما فيما يخص الاستعانة بميزات تكنولوجيا المعلومات لجعل الرقابة مستمرة بدلاً من الدورية لتقليل المفاجآت، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,6469) مع انحراف معياري (0,91504)، مما

يشير إلى أن المؤسسة تتبنى منهجية رقابية وقائية تعتمد على المراقبة الفورية والمستمرة، مما يساعد في الحد من المخاطر التشغيلية وضمان الامتثال الدائم للمعايير الداخلية، وبشكل عام، فإن النتائج المحصلة تؤكد أن شركة سونلغاز البيضا تمتلك بنية تحتية رقمية داعمة لنظام رقابي متطور يهدف إلى تعزيز الحوكمة والشفافية، كما أن درجة التباين المنخفضة في الانحراف المعياري تعكس مستوى عالٍ من التجانس في آراء الموظفين حول فعالية أنظمة الرقابة الإلكترونية المطبقة ، ومع ذلك فإن استمرار التطوير في هذا الجانب يتطلب الاستثمار في تقنيات أكثر تطوراً، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، لتعزيز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات استباقية أكثر كفاءة.

شكل رقم (2-10): ترتيب عبارات بعد الرقابة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

رابعاً: بعد القيادة الإلكترونية

جدول رقم (2-22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: القيادة الإلكترونية.

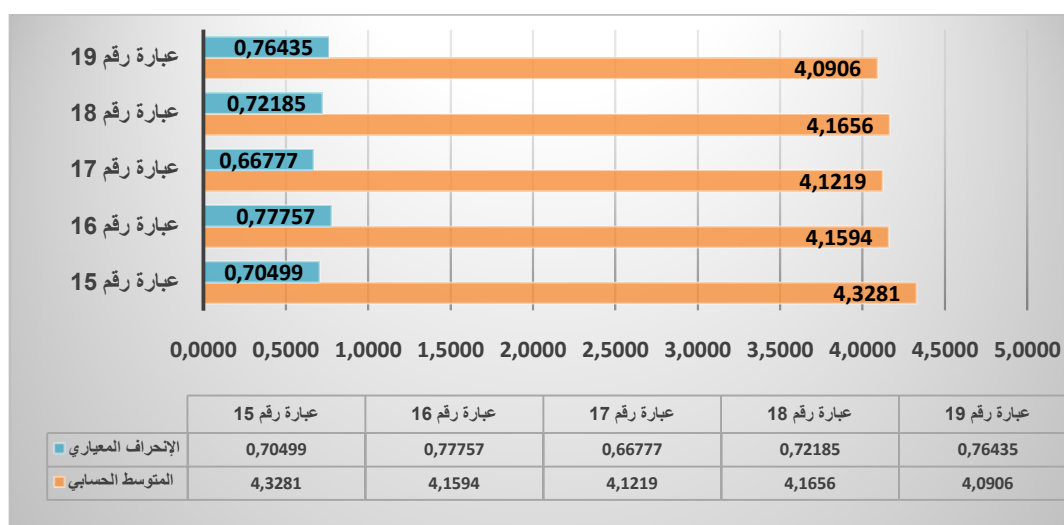
| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 15 يشجعكم قائدكم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال | 4,3281 | 0,70499 | درجة عالية جدا |
| 16 يلجأ قادتكم في المؤسسة إلى البرامج الإلكترونية للتأثير في العاملين | 4,1594 | 0,77757 | درجة عالية |
| 17 تحفز قيادتكم المتحصليين على شهادات تكنولوجيا المعلومات والاتصال | 4,1219 | 0,66777 | درجة عالية |
| 18 هل تتميز قيادتكم بتوفير المعلومات وحسن جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها | 4,1656 | 0,72185 | درجة عالية |
| 19 يتميز قائدكم بالسرعة في الاستجابة والمبادرة في اتخاذ القرارات | 4,0906 | 0,76435 | درجة عالية |
| مستوى القيادة الإلكترونية حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 4,1731 | 0,56449 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (14).

تعكس نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول بعد القيادة الإلكترونية في شركة سونلغاز البيضا مستوى مرتفعاً من تبني القادة للممارسات الرقمية في توجيه فرق العمل وتعزيز الأداء المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4,1731) مع انحراف معياري (0,56449)، مما يدل على وجود قيادة إلكترونية متطورة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملياتها الإدارية واتخاذ القرارات، وقد جاءت أعلى درجة تقييم في العبارة المتعلقة بتشجيع القادة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,3281) مع انحراف معياري (0,70499)، مما يشير إلى أن القيادة في المؤسسة تحرص على تعزيز ثقافة رقمية بين الموظفين، وه وما يعزز تبني التقنيات الحديثة في مختلف الأنشطة الوظيفية، كما أن هذا يعكس وعياً قيادياً بأهمية التحول الرقمي في تحسين الإنتاجية وتقليل الوقت والجهد في إنجاز المهام، من جهة أخرى، حصلت العبارة الخاصة بلجوء القادة إلى البرامج الإلكترونية للتأثير في

العاملين على متوسط حسابي مرتفع (4,1594) مع انحراف معياري (0,77757)، مما يشير إلى استخدام القيادة لأدوات رقمية في التواصل والتحفيز والتوجيه، وه وما يعزز من فاعلية عمليات الإدارة ويزيد من قدرة القادة على التأثير في أداء الموظفين من خلال وسائل رقمية تفاعلية، أما فيما يتعلق بقيام القيادة بتحفيز المتصلين على شهادات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً (4,1219) مع انحراف معياري (0,66777)، مما يعكس توجهاً واضحاً نحو وتشجيع الكفاءات الرقمية والاعتراف بأهمية تطوير مهارات الموظفين في المجال التكنولوجي، وه وما يساهم في تحسين مستوى المعرفة الرقمية داخل المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، كما أن توفير القيادة للمعلومات بجودة عالية وسرعة الحصول عليها، والذي حصل على متوسط حسابي (4,1656) مع انحراف معياري (0,72185)، يعكس نهجاً متطوراً في إدارة المعرفة داخل المؤسسة، حيث تتيح القيادة إمكانية الوصول إلى المعلومات بسهولة، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة فاعلية أداء الموظفين، أما فيما يخص سرعة استجابة القائد ومبادرته في اتخاذ القرارات، فقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (4,0906) مع انحراف معياري (0,76435)، مما يشير إلى قدرة القيادة على التصرف بسرعة وفعالية في مواجهة التحديات، وه وما يعد عاملاً مهماً في تعزيز المرونة التنظيمية وضمان استدامة العمليات في بيئة عمل متغيرة، وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن القيادة في شركة سونلغاز البيضا تمتلك رؤية واضحة نحو والتحول الرقمي، حيث تستثمر في التكنولوجيا لتعزيز التفاعل مع الموظفين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، كما أن انخفاض قيمة الانحراف المعياري العام يعكس اتفاقاً واسعاً بين الموظفين حول فعالية القيادة الإلكترونية، ومع ذلك، فإن التطوير المستمر للمهارات القيادية الرقمية، من خلال تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في صنع القرار، يمكن أن يساهم بشكل أكبر في تحسين كفاءة القيادة الإلكترونية وجعلها أكثر استجابة وتكيفاً مع التغيرات المستقبلية.

شكل رقم (2-11): ترتيب عبارات بعد القيادة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

الفرع الثاني: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة إتجاه مبادئ الحوكمة (المتغير التابع)

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، والنتائج مبينة في الجدول رقم

(2-23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (مبادئ الحوكمة) كما يلي:

أولاً: بعد ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة

جدول رقم (2-23) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة.

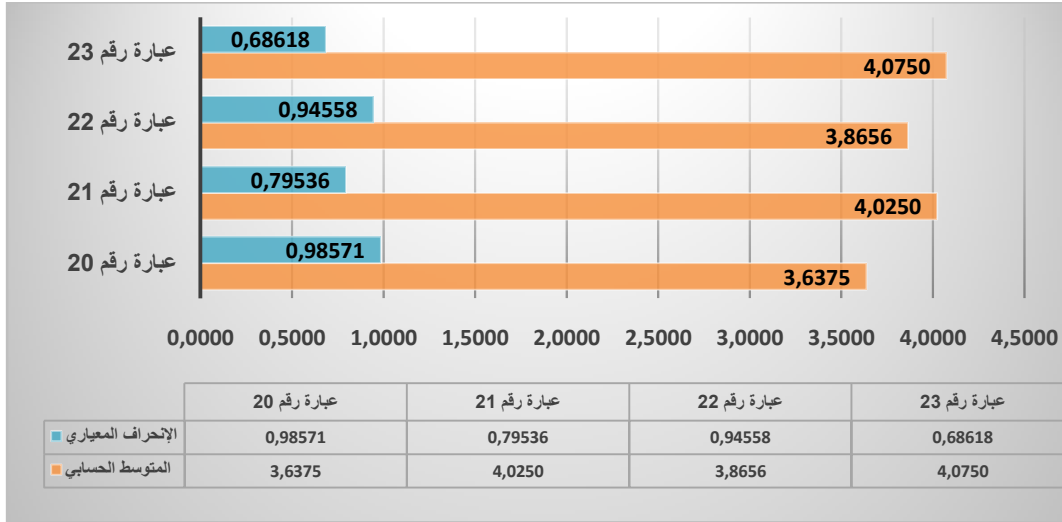
| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 20 | 3,6375 | 0,98571 | درجة عالية |
| 21 | 4,0250 | 0,79536 | درجة عالية |
| 22 | 3,8656 | 0,94558 | درجة عالية |
| 23 | 4,0750 | 0,68618 | درجة عالية |
| مستوى ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 3,9008 | 0,65363 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (15).

تعكس نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول بعد "ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة" في شركة سونلغاز البيضا مستوى مرتفعاً من تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3,9008) مع انحراف معياري (0,65363)، مما يشير إلى وجود التزام واضح بتطبيق ممارسات الحوكمة الفعالة وفق الأطر القانونية والتنظيمية، وقد حصلت العبارة الخاصة بوجود متطلبات تنظيمية ضمن نطاق اختصاص تشريعي على أعلى متوسط حسابي (4,0750) مع انحراف معياري (0,68618)، مما يدل على التزام المؤسسة بالإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم عملياتها، وهما يعزز من الشفافية ويضمن العمل وفق قواعد واضحة ومحددة، كما أن توزيع المسؤوليات في نطاق ما يسمح به القانون، الذي سجل متوسطاً حسابياً قدره (4,0250) مع انحراف معياري (0,79536)، يعكس مستوى عالياً من التنظيم الداخلي، حيث يتم تحديد الأدوار والصلاحيات بطريقة تضمن المساءلة وتحد من تضارب المصالح، وهما يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، أما فيما يخص تمتع المسيرين بالنزاهة في تأدية أعمالهم، فقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3,8656) مع انحراف معياري (0,94558)، مما يشير إلى إدراك الموظفين لوجود التزام أخلاقي من قبل القادة والمشرفين في المؤسسة، ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً لهذه العبارة قد يعكس تبايناً في وجهات النظر حول مدى تطبيق هذه النزاهة على أرض الواقع، مما قد يستدعي تعزيز جهود التوعية وترسيخ مبادئ الأخلاقيات المهنية بشكل أكبر، من ناحية أخرى، فإن توفر الموارد اللازمة للقيام بالواجبات، والذي حصل على متوسط حسابي (3,6375) مع انحراف معياري (0,98571)، يشير إلى أن المؤسسة توفر الإمكانيات المطلوبة لأداء المهام، ولكن قد يكون هناك تفاوت في درجة توفر هذه الموارد بين الأقسام المختلفة، مما قد يستدعي تعزيز التخطيط الفعال لضمان توزيع عادل للموارد بين مختلف الوحدات التنظيمية، وبشكل عام، تعكس هذه النتائج مستوى جيداً من حوكمة المؤسسة، حيث يتم احترام القوانين واللوائح، وتوزع المسؤوليات بوضوح، ويتم تعزيز النزاهة في العمل، غير أن استمرار تحسين آليات الحوكمة، من خلال تعزيز الشفافية وضمان وصول

الموارد لجميع الجهات المعنية، يمكن أن يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز من استدامة المؤسسة في بيئة عمل متغيرة.

شكل رقم (2-12): ترتيب عبارات بعد ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

ثانياً: بعد حقوق المساهمين والمساواة بينهم

جدول رقم (2-24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بسبع: حقوق المساهمين والمساواة بينهم.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 24 للمساهمين الحق في المشاركة في بعض القرارات المهمة | 4,0438 | 0,67973 | درجة عالية |
| 25 يتم معاملة المساهمين من نفس الفئة معاملة متساوية | 3,9906 | 0,76558 | درجة عالية |
| 26 توفر مؤسستكم للمساهمين معلومات دورية في الوقت المناسب | 3,8813 | 0,81807 | درجة عالية |
| 27 للمساهمين الحق في المشاركة بالتصويت على القرارات | 3,9219 | 0,80952 | درجة عالية |
| 28 للمساهمين الحق في التصويت غيابياً | 3,8000 | 0,89092 | درجة عالية |
| 29 للمساهمين الحق في توجيه الأسئلة لمجلس الإدارة | 3,6313 | 1,04520 | درجة عالية |
| مستوى حقوق المساهمين والمساواة بينهم حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 3,8782 | 0,63160 | درجة عالية |

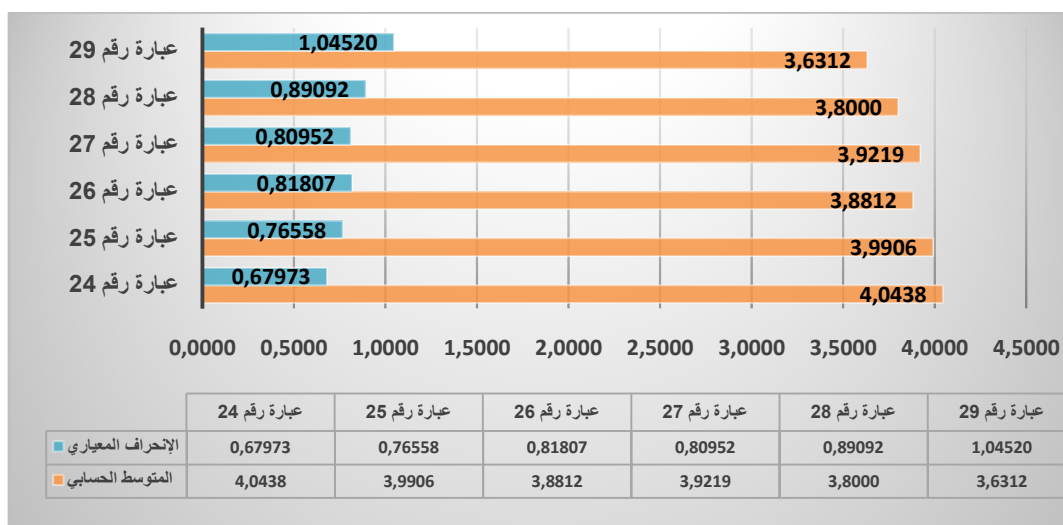
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (15).

تعكس نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول بعد "حقوق المساهمين والمساواة بينهم" في شركة سونلغاز

البيضا مستوى مرتفعاً من الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد

(3,8782) مع انحراف معياري (0,63160)، مما يدل على إدراك الموظفين لوجود سياسات واضحة تحترم حقوق المساهمين وتعزز المساواة بينهم، وقد حصلت العبارة المتعلقة بحق المساهمين في المشاركة في بعض القرارات المهمة على أعلى متوسط حسابي (4,0438) مع انحراف معياري (0,67973)، مما يشير إلى أن المؤسسة توفر آليات تتيح للمساهمين دوراً في صنع القرارات الاستراتيجية، وه وما يعزز من ثقتهم ويزيد من شفافية العمليات الإدارية، كما أن معاملة المساهمين من نفس الفئة على قدم المساواة، التي سجلت متوسطاً حسابياً قدره (3,9906) مع انحراف معياري (0,76558)، تعكس التزام المؤسسة بتجنب التمييز بين المساهمين وفقاً لفئاتهم، مما يعزز العدالة في توزيع الحقوق والامتيازات، أما فيما يخص توفير المعلومات الدورية للمساهمين في الوقت المناسب، فقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3,8813) مع انحراف معياري (0,81807)، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد سياسة الإفصاح والشفافية، غير أن مستوى الانحراف المعياري قد يدل على وجود تفاوت في وجهات النظر حول مدى كفاية هذه المعلومات أو توقيتها، وه وما يستدعي تعزيز قنوات الاتصال وضمان تدفق المعلومات بطريقة أكثر انتظاماً ووضوحاً، من ناحية أخرى، فإن الحق في المشاركة بالتصويت على القرارات، والذي حصل على متوسط حسابي (3,9219) مع انحراف معياري (0,80952)، يشير إلى أن المؤسسة تحترم مبدأ إشراك المساهمين في عمليات التصويت، في حين أن التصويت الغيابي، الذي حصل على متوسط (3,8000) مع انحراف معياري (0,89092)، يعكس توجهاً نحو والمرونة في منح المساهمين فرصة المشاركة حتى في حال عدم حضورهم الفعلي، أما الحق في توجيه الأسئلة لمجلس الإدارة، والذي سجل أقل متوسط حسابي (3,6313) مع أعلى انحراف معياري (1,04520)، فقد يدل على وجود بعض القيود أو التحديات التي قد تواجه المساهمين عند ممارسة هذا الحق، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز الشفافية وفتح قنوات أكثر فاعلية للحوار بين المساهمين والإدارة، وبشكل عام، تعكس هذه النتائج مستوى جيداً من احترام حقوق المساهمين وضمان المساواة بينهم، غير أن تعزيز آليات الإفصاح، وتسهيل عملية التواصل بين المساهمين والإدارة، قد يسهمان في تحسين تجربة المساهمين وتعزيز ثقتهم في الحوكمة المؤسسية.

شكل رقم (2-13): ترتيب عبارات بعد حقوق المساهمين والمساواة بينهم



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

ثالثاً: بعد دور أصحاب المصالح

جدول رقم (2-25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: دور أصحاب المصالح.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 30 | 3,5719 | 1,02377 | درجة عالية |
| 31 | 3,6844 | 0,86579 | درجة عالية |
| 32 | 3,7250 | 0,89548 | درجة عالية |
| 33 | 3,5281 | 1,06195 | درجة عالية |
| مستوى دور أصحاب المصالح حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 3,6273 | 0,80359 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (15).

تعكس نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول بعد "دور أصحاب المصالح" في شركة سونلغاز البيضا

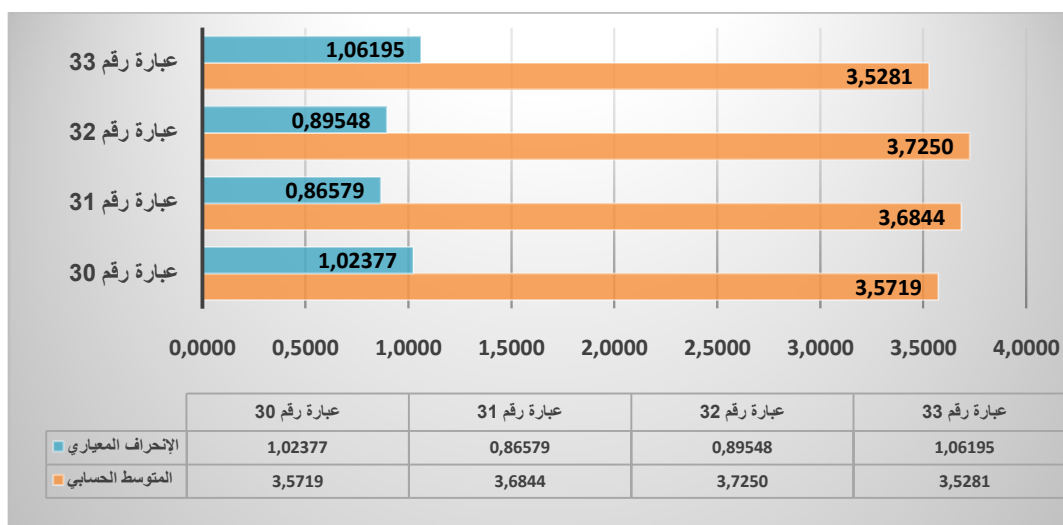
مستوى عالٍ من الالتزام بالممارسات العادلة والشفافة تجاه أصحاب المصالح، حيث بلغ المتوسط الحسابي

العام لهذا البعد (3,6273) مع انحراف معياري (0,80359)، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية احترام

حقوق أصحاب المصالح وتعويضهم بشكل مناسب عند تعرضهم لأي انتهاكات، وقد حصلت العبارة المتعلقة

بحق أصحاب المصالح في الوصول إلى المعلومات الدورية حول أداء المؤسسة وفي الوقت المناسب على أعلى متوسط حسابي (3,7250) مع انحراف معياري (0,89548)، مما يعكس توجه المؤسسة نح وتبني سياسات الإفصاح والشفافية، إلا أن قيمة الانحراف المعياري تشير إلى وجود تباين في وجهات نظر أفراد العينة حول مدى انتظامية ودقة هذه المعلومات، من جهة أخرى، فإن معاملة المؤسسة لأصحاب المصالح باحترام، والتي حصلت على متوسط حسابي (3,6844) مع انحراف معياري (0,86579)، تعكس وعياً بأهمية بناء علاقات متينة مع مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها، وه وما يسهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية ويزيد من رضا المتعاملين، أما فيما يتعلق بتوفير تعويض فعال لأصحاب المصالح مقابل انتهاك حقوقهم، فقد سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً (3,5719) مع انحراف معياري (1,02377)، مما يشير إلى وجود اعتراف ضمني بأهمية معالجة أي انتهاكات قد تؤثر على حقوق الأطراف المعنية، غير أن ارتفاع قيمة الانحراف المعياري يعكس اختلاف وجهات النظر حول مدى فاعلية هذه التعويضات، ما يستدعي تحسين آليات معالجة الشكاوى والتعويض لضمان تحقيق العدالة والإنصاف، وفيما يخص الحق في الاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن المخاوف المتعلقة بالتصرفات غير القانونية أو المخالفة لأخلاقيات المهنة، فقد حصلت هذه العبارة على أقل متوسط حسابي (3,5281) مع أعلى انحراف معياري (1,06195)، مما يدل على وجود بعض التحديات التي قد تعيق أصحاب المصالح من ممارسة هذا الحق بحرية، وربما يشير ذلك إلى الحاجة إلى تعزيز القنوات الرسمية التي تمكنهم من تقديم الشكاوى والتعبير عن مخاوفهم دون قيود، وبشكل عام، تعكس هذه النتائج توجهاً إيجابياً نح وتعزيز دور أصحاب المصالح، غير أن تحسين آليات الإفصاح، وضمان آليات تعويض أكثر عدالة، وتوفير قنوات تواصل أكثر فاعلية مع مجلس الإدارة، قد يسهم في تعزيز ثقة أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسية للمؤسسة.

شكل رقم (2-14): ترتيب عبارات بعد دور أصحاب المصالح



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

رابعاً: بعد الإفصاح والشفافية

جدول رقم (2-26): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الإفصاح والشفافية.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 34 | 3,5813 | 1,05624 | درجة عالية |
| 35 | 4,0250 | 0,85244 | درجة عالية |
| 36 | 3,9906 | 0,76967 | درجة عالية |
| 37 | 3,8906 | 0,82889 | درجة عالية |
| 38 | 3,8469 | 0,87368 | درجة عالية |
| 39 | 3,7031 | 0,99654 | درجة عالية |
| مستوى الإفصاح والشفافية حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 3,8395 | 0,71306 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (15).

تعكس نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الإفصاح والشفافية في شركة سونلغاز البيض مستوى

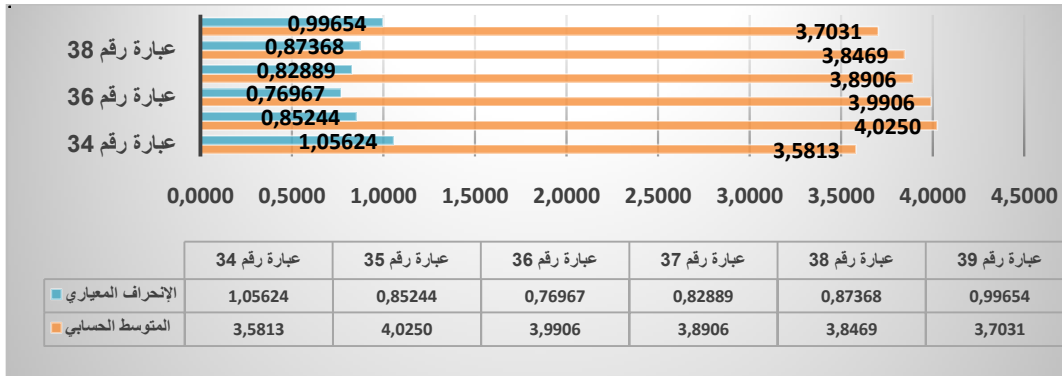
إيجابياً يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية هذا الجانب كأحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط

الحسابي العام لهذا البعد (3,8395) مع انحراف معياري (0,71306)، مما يشير إلى إدراك عالٍ لدى أفراد

العينة لممارسات الإفصاح والشفافية المتبعة في المؤسسة، وعلى الرغم من أن جميع العبارات المدرجة ضمن هذا البعد قد حصلت على تقييم مرتفع، إلا أن هناك تفاوتاً في وجهات النظر حول مدى الإفصاح في بعض الجوانب، حيث سجلت العبارة المتعلقة بالإفصاح عن الامتيازات التي يتمتع بها المدراء التنفيذيون أدنى متوسط حسابي (3,5813) مع أعلى انحراف معياري (1,05624)، وهما قد يعكس عدم وضوح هذه المعلومات لجميع الأطراف المعنية أو تفاوتاً في سياسات الإفصاح المتبعة، بينما حصلت العبارة المتعلقة بالإفصاح عن مدى احترام المؤسسة لمبادئ الحوكمة على أعلى متوسط حسابي (4,0250) مع انحراف معياري (0,85244)، وهما يدل على إدراك واسع بين أفراد العينة للالتزام المؤسسة بالإعلان عن مدى احترامها لمعايير الحوكمة، كما أن الإفصاح عن المخصصات التقنية وآليات استغلالها سجل متوسطاً حسابياً مرتفعاً (3,9906) مما يشير إلى شفافية نسبية في هذا الجانب، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى تعزيز هذا الإفصاح عبر توضيح آليات تخصيص الموارد التقنية بشكل أكثر تفصيلاً، بالإضافة إلى ذلك، حصلت العبارة المتعلقة بالإفصاح عن كفاءات أعضاء مجلس الإدارة على متوسط حسابي (3,8906) مما يعكس وعياً عاماً بأهمية توفر المعلومات حول تأهيل وخبرات القيادات الإدارية، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز هذا الجانب لضمان وضوح أكبر لجميع الأطراف المهتمة، كما أن الإفصاح عن النتائج المالية للمؤسسة لكل الأطراف المعنية حصل على متوسط حسابي (3,8469) مما يعكس التزام المؤسسة بالإعلان عن نتائجها المالية، إلا أن مستوى الشفافية قد يحتاج إلى مزيد من التحسين لضمان وصول المعلومات بطريقة أكثر وضوحاً ودقة، أما فيما يتعلق بمسؤولية مجلس الإدارة عن تعيين المدراء التنفيذيين وفق مؤهلاتهم، فقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3,7031) وهما يشير إلى إدراك نسبي لهذه المسؤولية، ولكن قد يكون هناك تفاوت في آراء أفراد العينة نتيجة لعدم توفر معلومات دقيقة أو بسبب وجود فجوة بين الممارسات الفعلية والتصورات العامة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية في المؤسسة، حيث ينبغي التركيز على تحسين سياسات الإفصاح عن الامتيازات الممنوحة للإدارة التنفيذية من خلال نشر تقارير تفصيلية توضح هذه المزايا وآليات منحها، كما يوصى

بتوفير مزيد من المعلومات الدقيقة حول المخصصات التقنية وآليات استغلالها لضمان وضوح أكبر في هذا الجانب، إلى جانب ذلك، يمكن تعزيز الإفصاح حول كفاءات أعضاء مجلس الإدارة من خلال نشر السير الذاتية التفصيلية وتوضيح المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تعيينهم، كما يوصى بتعزيز مستوى الشفافية في الإفصاح عن النتائج المالية عبر توفير تقارير مالية مبسطة وسهلة الفهم تستهدف جميع الفئات المعنية، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي التأكيد على أهمية الإفصاح عن آليات تعيين المدراء التنفيذيين لضمان أن يكون هذا الجانب مفهوماً لدى جميع الأطراف ذات العلاقة، ومن المهم أيضاً أن تعمل المؤسسة على تعزيز الثقافة التنظيمية المرتبطة بالحوكمة الرشيدة عبر تكثيف الجهود التوعوية لممارسات الإفصاح والشفافية وتعزيز الثقة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها لضمان تحقيق أقصى درجات الوضوح والشفافية في إدارة شؤون المؤسسة.

شكل رقم (2-15): ترتيب عبارات بعد الإفصاح والشفافية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

خامساً: بعد دور مجلس الإدارة

جدول رقم (2-27): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده دور مجلس الإدارة.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 40 يقوم مجلس الإدارة برسم الأهداف الاستراتيجية للشركة | 3,7688 | 0,86174 | درجة عالية |
| 41 يسهر مجلس الإدارة على ضمان استقلال المراجعين | 3,7000 | 0,98452 | درجة عالية |
| 42 يتابع مجلس الإدارة خطوات تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في كل مستويات الشركة | 3,7906 | 0,97455 | درجة عالية |
| 43 لا يتم تعيين أو تغيير أعضاء المجلس إلا بموافقة المساهمين | 3,5969 | 1,00625 | درجة عالية |
| مستوى دور مجلس الإدارة حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 3,7141 | 0,79247 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق رقم (15).

تعكس نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد دور مجلس الإدارة في شركة سونلغاز البيضاء مستوى

إيجابياً يعكس إدراكاً عاماً لأهمية هذا الجهاز في تحقيق الحوكمة المؤسسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي

العام لهذا البعد (3,7141) مع انحراف معياري (0,79247)، مما يشير إلى تقييم مرتفع لدور مجلس

الإدارة، إلا أن تفاوت المتوسطات الحسابية للعبارات المختلفة يعكس اختلافاً في مستويات الثقة بمدى فاعلية

هذا الدور، فقد حصلت العبارة المتعلقة بمتابعة مجلس الإدارة لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مختلف

مستويات الشركة على أعلى متوسط حسابي (3,7906) مما يعكس وعياً بوجود إشراف على مدى الالتزام

بممارسات الحوكمة، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع (0,97455) قد يشير إلى تباين في وجهات النظر

بين أفراد العينة، كما حصلت العبارة المتعلقة برسم مجلس الإدارة للأهداف الاستراتيجية للشركة على متوسط

حسابي مرتفع نسبياً (3,7688)، مما يشير إلى إدراك عام لأهمية الدور الاستراتيجي للمجلس في تحديد

التوجهات الكبرى للمؤسسة، في حين سجلت العبارة المرتبطة بضمان استقلال المراجعين متوسطاً حسابياً أقل

(3,7000) مع انحراف معياري مرتفع (0,98452)، وه وما قد يعكس وجود بعض الشكوك حول مدى

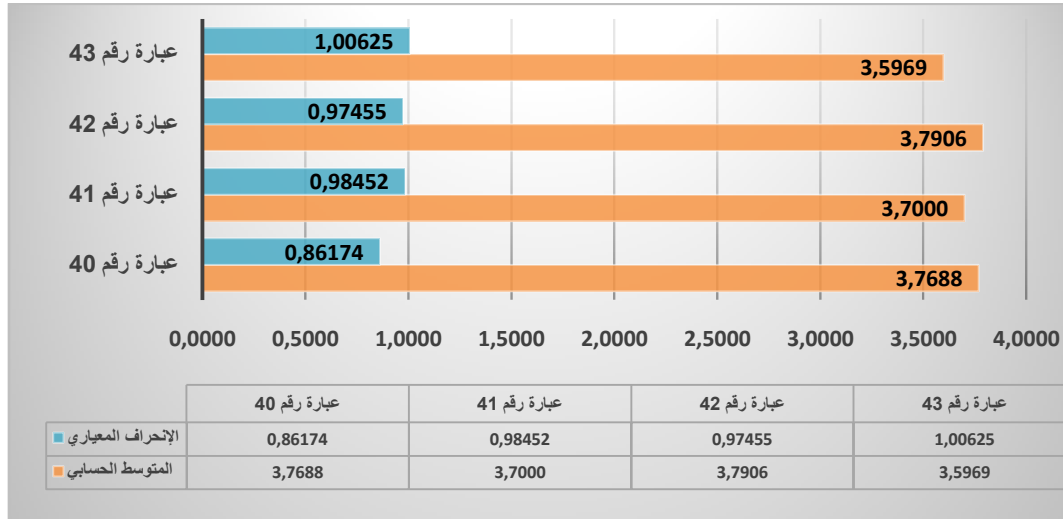
استقلالية عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، أما فيما يخص تعيين أو تغيير أعضاء مجلس الإدارة بموافقة

المساهمين، فقد حصلت هذه العبارة على أدنى متوسط حسابي (3,5969) مع أعلى انحراف معياري

(1,00625)، وه وما يدل على وجود تباين واضح في الآراء حول مدى التزام المؤسسة بهذا المبدأ، وقد

يكون هذا التفاوت مرتبطاً بمستوى الشفافية في عمليات التعيين والتغيير داخل المجلس، وبناءً على هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز دور مجلس الإدارة، حيث ينبغي تعزيز آليات الإشراف على تنفيذ مبادئ الحوكمة عبر نشر تقارير دورية توضح مدى تقدم الشركة في هذا المجال، كما يوصى بتعزيز استقلالية المراجعين من خلال التأكيد على الفصل التام بين إدارة الشركة وعمليات التدقيق لضمان أعلى مستويات النزاهة والشفافية، إلى جانب ذلك، يجب تعزيز دور المجلس في رسم الأهداف الاستراتيجية من خلال إشراك أصحاب المصلحة في عملية وضع الاستراتيجيات لضمان شموليتها، كما يوصى بتوضيح آليات تعيين وتغيير أعضاء مجلس الإدارة من خلال تعزيز شفافية هذه العمليات ونشرها بوضوح لضمان فهم أوسع من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، ومن المهم أيضاً أن يعمل مجلس الإدارة على تعزيز تواصله مع مختلف الأطراف ذات العلاقة لضمان تحقيق أقصى درجات الفاعلية في عملية صنع القرار داخل المؤسسة.

شكل رقم (2-16): ترتيب عبارات بعد دور مجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات واستخلاص النتائج

يختبر الطالب من خلال هذا المبحث الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المقترحة حول دور الإدارة الإلكترونية في إرساء أبعاد مبادئ الحوكمة ، إضافة إلى إختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية والخروج باستنتاجات وتوصيات تخدم الدراسة.

المطلب الأول:: إختبار الفرضية الرئيسية لهور الإدارة الإلكترونية في أبعاد مبادئ الحوكمة

الفرضية الرئيسية التي تنص على: يوجد دور للإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة لموظفي مديريةية التوزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة".

(H0): لا يوجد دور للإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة.

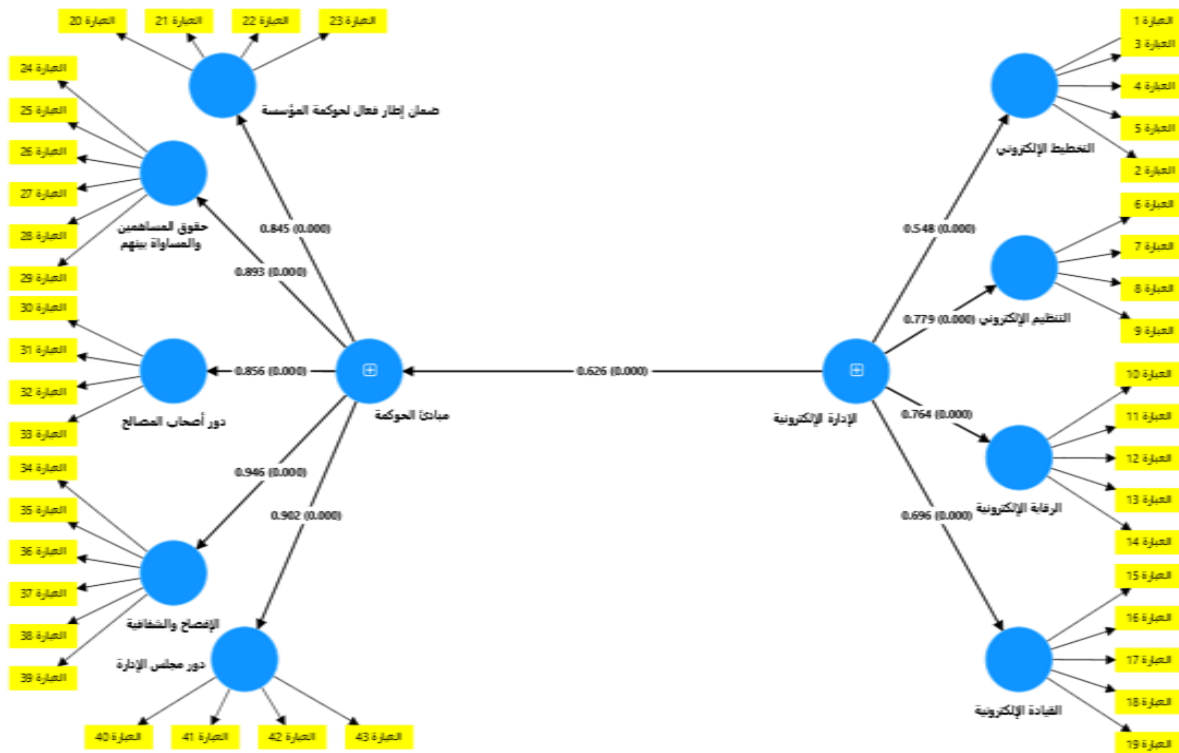
(H1): يوجد دور للإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة.

جدول رقم (28-2): نتيجة الفرضية الرئيسية

| المتغيرات | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Statistics (O/STDEV) | T | P Values |
|--------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-----------------------|---|----------|
| الإدارة الإلكترونية -> مبادئ الحوكمة | 0.626 | 0.629 | 0.082 | 7.590 | | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

شكل رقم (17-2): نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

تُعكس نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود تأثير جوهري للإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ

الحكومة لدى موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل الدراسة، حيث بلغت قيمة العينة الأصلية (O) **0.626**، وقيمة العينة المتوسطة **0.629 (M)**، مع انحراف معياري قدره **0.082**، مما يشير إلى استقرار نتائج العينة وعدم وجود تباين كبير بين القيم الأصلية والمتوسطة، كما أن قيمة إحصائية (T) البالغة **7.590** وقيمة الاحتمال (P) التي تساوي **0.000** تؤكدان معنوية هذا التأثير عند مستوى دلالة **0.05**، وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة (H₁) التي تنص على وجود دور للإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحكومة، ورفض فرضية العدم (H₀) التي تنفي هذا التأثير.

تشير هذه النتائج إلى أن تبني أنظمة الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل مباشر في تحسين ممارسات الحكومة، حيث تساعد هذه الأنظمة في تسريع تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات، كما تقلل من البيروقراطية التي قد تعيق تنفيذ سياسات الحكومة الفعالة، بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام الأدوات الرقمية يمكن أن يسهم في توضيح المسؤوليات الإدارية بشكل أفضل، مما يؤدي إلى رفع مستوى المساءلة داخل المؤسسة، كما أن التحليل الإحصائي أظهر أن حجم التأثير للإدارة الإلكترونية على الحكومة كان قوياً، مما يعني أن تعزيز استخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية قد يكون من العوامل الحاسمة في تطوير مبادئ الحكومة داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التوصية بزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتحسين قدرات الموظفين في استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية، وذلك لضمان تحقيق مستويات أعلى من الشفافية والحكومة الرشيدة، كما يُنصح بإجراء دراسات مستقبلية للتحقق من العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة، مثل الثقافة التنظيمية ومستوى تبني التكنولوجيا من قبل العاملين، وذلك لضمان تطبيق أكثر كفاءة واستدامة لمبادئ الحكومة المؤسسية.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية لهور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة

الفرع الأول: الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يوجد دور للإدارة الإلكترونية في إرساء وجود إطار

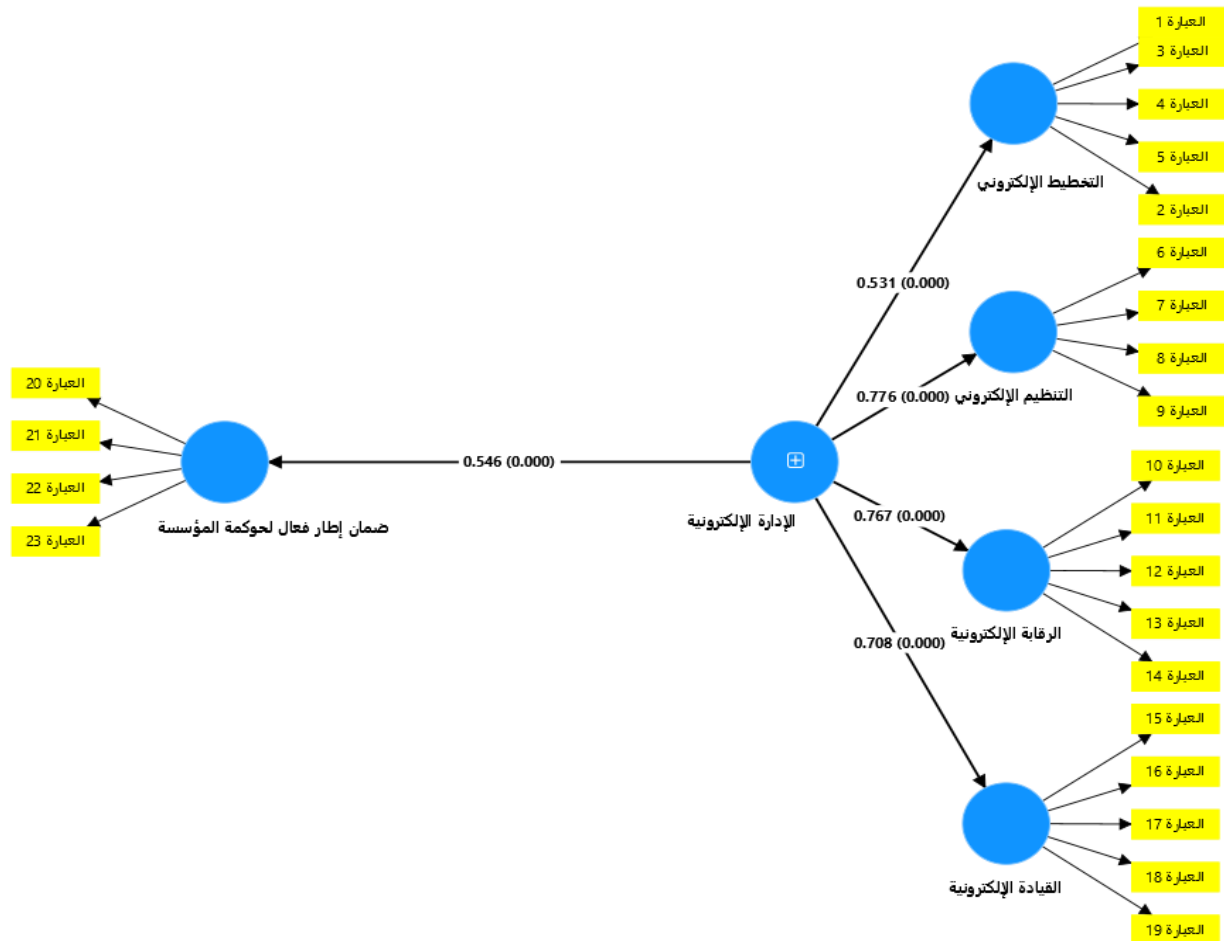
فعال لحوكمة الشركات في شركة سونلغاز محل الدراسة.

جدول رقم (2-29): نتيجة الفرضية الفرعية الأولى

| P Values | T | Statistics (O/STDEV) | Standard | Sample | Original | المتغيرات |
|----------|---|--------------------------|----------------------|-------------|---------------|--|
| | | | Deviation (STDEV) | Mean (M) | Sample (O) | |
| 0.000 | | 6.292 | 0.087 | 0.558 | 0.546 | الإدارة الإلكترونية -> ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

شكل رقم (2-18): نتيجة الفرضية الفرعية الأولى



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

تُعكس نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية في ضمان إطار

فعال لحوكمة الشركات في شركة سونلغاز محل الدراسة، حيث بلغت قيمة العينة الأصلية 0.546 (O)، وقيمة العينة المتوسطة 0.558 (M)، مع انحراف معياري قدره 0.087 ، مما يشير إلى استقرار النتائج وعدم وجود تباين كبير بين القيم المستخرجة من العينة، كما أن قيمة إحصائية (T) البالغة 6.292 وقيمة الاحتمال (P) التي تساوي 0.000 تؤكدان وجود تأثير دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05 ، وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفيد بوجود دور للإدارة الإلكترونية في ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة، ورفض فرضية العدم (H_0) التي تنفي هذا التأثير.

تشير هذه النتائج إلى أن تبني الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل واضح في تحسين أطر الحوكمة داخل المؤسسة من خلال تسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، وتعزيز آليات المساءلة والشفافية، كما أن الاعتماد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات الإدارية يساهم في تقليل الفجوات البيروقراطية وتحسين عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحقيق حوكمة أكثر كفاءة، إضافة إلى ذلك، فإن هذه النتائج تعكس دور الإدارة الإلكترونية في توزيع المسؤوليات وفق الأطر القانونية، وتعزيز النزاهة لدى المديرين، وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية التي تدعم الحوكمة المؤسسية.

بناءً على هذه المعطيات، يُوصى بزيادة توظيف التقنيات الرقمية في عمليات الحوكمة المؤسسية، مع التركيز على تطوير المهارات الرقمية للموظفين لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للإدارة الإلكترونية، كما يُنصح بإجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى استكشاف العوامل التي قد تعزز أو تعيق هذا التأثير، مثل البنية التحتية التكنولوجية وثقافة التغيير داخل المؤسسة، وذلك لضمان تطبيق مستدام وفعال لممارسات الحوكمة في المؤسسات الكبرى مثل شركة سونلغاز.

الفرع الثاني:الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على : يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تحسين حقوق

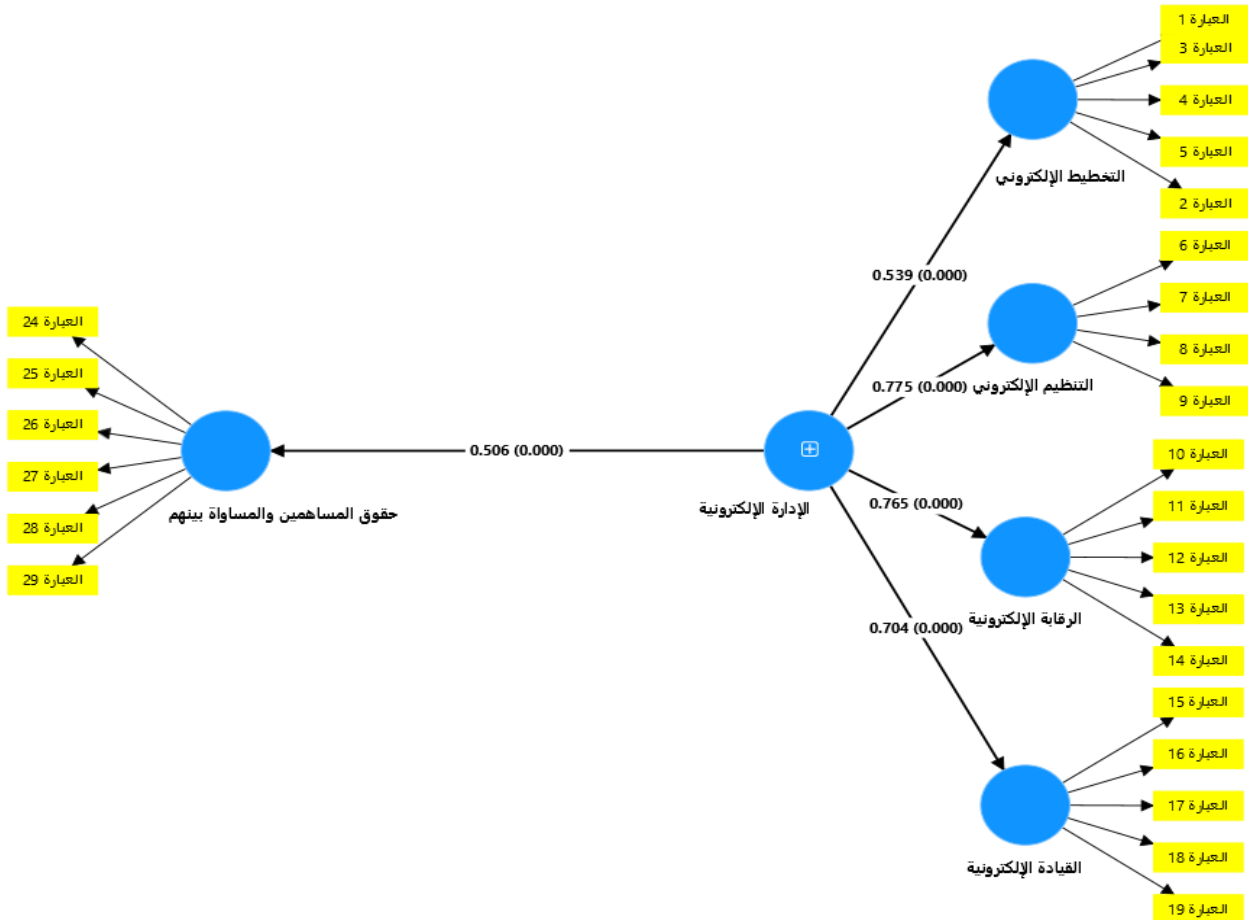
المساهمين والمعاملة العادلة المتكافئة بينهم في شركة سونلغاز محل الدراسة .

جدول رقم (2-30): نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

| P Values | T | Statistics (O/STDEV) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات |
|----------|---|--------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|---|
| 0.000 | | 5.121 | 0.099 | 0.524 | 0.506 | الإدارة الإلكترونية -> حقوق المساهمين والمساواة بينهم |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

شكل رقم(2-19): نتيجة الفرضية الفرعية الثانية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

حقوق المساهمين وضمان العدالة والمساواة بينهم في شركة سونلغاز محل الدراسة، حيث بلغت قيمة العينة الأصلية 0.506 (O)، وقيمة العينة المتوسطة 0.524 (M)، مع انحراف معياري قدره 0.099 ، مما يدل على استقرار القيم وعدم وجود تباين كبير، كما بلغت قيمة إحصائية 5.121 (T)، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول (1.96) عند مستوى معنوية 0.05 ، بالإضافة إلى أن قيمة الاحتمال (P) تساوي 0.000 ، مما يعني أن التأثير دال إحصائياً، وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفيد بوجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين حقوق المساهمين والمساواة بينهم، ورفض فرضية العدم (H_0) التي تنفي هذا التأثير.

تعكس هذه النتائج أهمية الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتمكين المساهمين من الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة في الوقت المناسب، مما يساهم في دعم مبدأ العدالة والمساواة بين جميع المساهمين، كما أن توظيف الأنظمة الرقمية يسهل عملية الإفصاح عن القرارات المهمة، ويمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم، مثل التصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك، فإن الإدارة الإلكترونية تتيح آليات متطورة لضمان الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية المتعلقة بحقوق المساهمين، مما يساهم في تقليل الممارسات غير العادلة داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتوسيع نطاق استخدام الحلول الرقمية لتعزيز تفاعل المساهمين مع الشركة، مثل إنشاء منصات إلكترونية تتيح لهم الوصول إلى التقارير المالية والقرارات الإدارية بسهولة، كما يُنصح بتطوير أدوات تكنولوجية تضمن مشاركة فعالة لجميع المساهمين، بغض النظر عن حصصهم، مع التركيز على تحسين إجراءات التصويت الإلكتروني وتوفير قنوات رقمية آمنة للتواصل مع مجلس الإدارة، وذلك بهدف تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة داخل الشركة.

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على : يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تعزيز دور

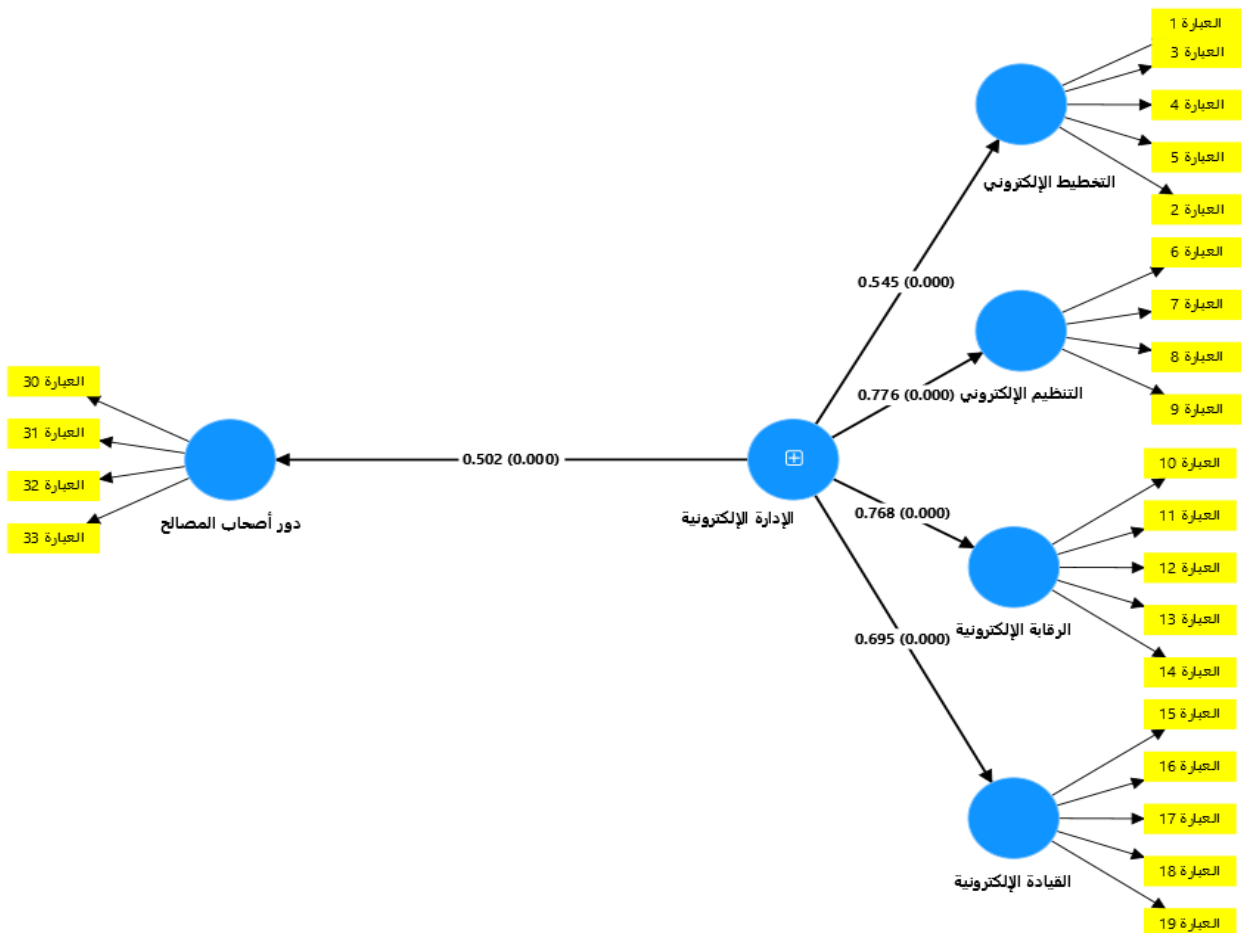
أصحاب المصالح في شركة سونلغاز محل الدراسة.

جدول رقم (2-31): نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة

| P Values | T | Statistics (O/STDEV) | Standard | Sample | Original | المتغيرات |
|----------|---|--------------------------|----------------------|-------------|---------------|--|
| | | | Deviation (STDEV) | Mean (M) | Sample (O) | |
| 0.000 | | 5.034 | 0.100 | 0.514 | 0.502 | الإدارة الإلكترونية -> دور أصحاب المصالح |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

شكل رقم (20-2): نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية في تعزيز دور أصحاب المصالح في شركة سونلغاز محل الدراسة، حيث بلغت قيمة العينة الأصلية 0.502 (O)، وقيمة العينة المتوسطة 0.514 (M)، مع انحراف معياري قدره 0.100 ، مما يعكس تماسك البيانات وعدم وجود تشتت كبير، كما بلغت قيمة إحصائية 5.034 (T)، وهي قيمة تتجاوز الحد الأدنى المقبول (1.96) عند مستوى دلالة 0.05 ، كما أن قيمة الاحتمال (P) تساوي 0.000 ، مما يدل على دلالة النتائج إحصائياً، وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفيد بوجود دور للإدارة الإلكترونية في تعزيز دور أصحاب المصالح، ورفض فرضية العدم (H_0) التي تنفي هذا التأثير.

تعكس هذه النتائج الأهمية المتزايدة للإدارة الإلكترونية في تمكين أصحاب المصالح، بما في ذلك الموظفين، العملاء، الموردين، والجهات الرقابية، من التفاعل مع المؤسسة بطرق أكثر شفافية وكفاءة، حيث تتيح النظم الرقمية قنوات اتصال مفتوحة وفعالة تُمكن أصحاب المصالح من الحصول على المعلومات الضرورية حول أداء الشركة، كما تسهم في تعزيز مبدأ المساءلة من خلال توفير آليات واضحة للإبلاغ عن المخالفات والتجاوزات، الأمر الذي يعزز حماية حقوقهم وضمان التزام المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية والحوكمة الرشيدة.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتوسيع نطاق استخدام الإدارة الإلكترونية في تعزيز دور أصحاب المصالح من خلال تطوير منصات إلكترونية مخصصة للتواصل الفعال معهم، وتمكينهم من تقديم مقترحاتهم والتعبير عن مخاوفهم بسهولة، كما يُنصح بدمج أدوات التحليل الرقمي لمتابعة رضا أصحاب المصالح وتقييم مدى تفاعلهم مع المؤسسة، إضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز الشفافية عبر نشر التقارير الدورية إلكترونياً، وتقديم آليات استباقية لمعالجة شكاوى أصحاب المصالح، مما يسهم في بناء بيئة مؤسسية قائمة على الثقة والتعاون المشترك.

الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على : يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تعزيز الإفصاح

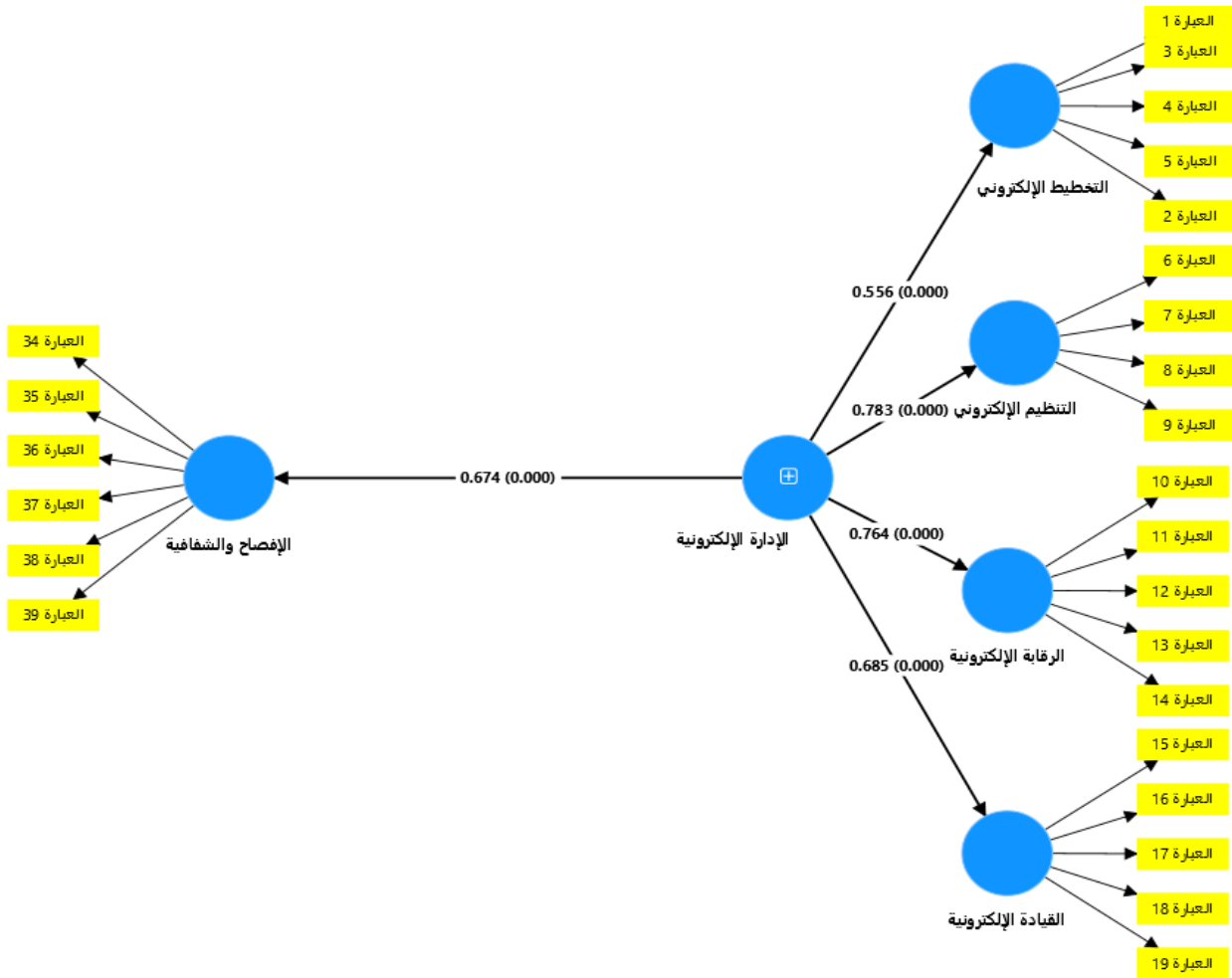
والشفافية في شركة سونلغاز محل الدراسة.

جدول رقم (2-32): نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة

| P Values | T | Statistics (O/STDEV) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات |
|----------|---|--------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|---|
| 0.000 | | 9.616 | 0.070 | 0.682 | 0.674 | الإدارة الإلكترونية - الإفصاح والشفافية |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

شكل رقم (2-21): نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود تأثير معنوي قوي للإدارة الإلكترونية في تعزيز الإفصاح والشفافية في شركة سونلغاز محل الدراسة، حيث بلغت قيمة العينة الأصلية 0.674 (O)، وقيمة العينة المتوسطة 0.682 (M)، مع انحراف معياري منخفض قدره 0.070 ، مما يعكس استقرار النتائج ودقتها، كما بلغت قيمة إحصائية 9.616 (T)، وهي قيمة مرتفعة جداً وتتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول (1.96) عند مستوى دلالة 0.05 ، بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة الاحتمال (P) تساوي 0.000 ، مما يؤكد دلالة النتائج إحصائياً، وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفيد بوجود دور للإدارة الإلكترونية في تعزيز الإفصاح والشفافية، ورفض فرضية العدم (H_0) التي تنفي هذا التأثير.

تعكس هذه النتائج الدور المحوري للإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الإفصاح والشفافية داخل المؤسسات، حيث تسهم الأنظمة الرقمية في تسهيل نشر المعلومات المالية والإدارية بشكل دوري، مما يتيح لجميع الأطراف الاطلاع على البيانات الخاصة بالأداء المؤسسي والقرارات الاستراتيجية، كما أن استخدام التقنيات الرقمية يحد من احتمالات التلاعب بالمعلومات وأحجبها، مما يعزز الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة، ويساعد في تحقيق التزام أقوى بمبادئ الحوكمة الرشيدة، إضافة إلى ذلك، فإن الإدارة الإلكترونية توفر آليات متطورة لتتبع العمليات وتوثيق الإجراءات، مما يسهل عمليات التدقيق الداخلي والخارجي ويعزز قدرة المؤسسة على الامتثال للمعايير التنظيمية والقانونية.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتوسيع استخدام التقنيات الرقمية في إدارة عمليات الإفصاح والشفافية من خلال تبني أنظمة إلكترونية متقدمة لنشر التقارير المالية والإدارية بطريقة واضحة ومحدثة، وتطوير بوابات إلكترونية تتيح لأصحاب المصالح الوصول إلى المعلومات الأساسية حول أداء المؤسسة في الوقت الفعلي، كما يمكن اعتماد الذكاء الاصطناعي وتقنيات تحليل البيانات لمراقبة التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة، إضافة إلى تعزيز استخدام تقنيات البلوكشين لضمان نزاهة البيانات وتقليل فرص التلاعب بها، مما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الثقة بين مختلف الأطراف المعنية.

الفرع الخامس: الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تحسين مجلس

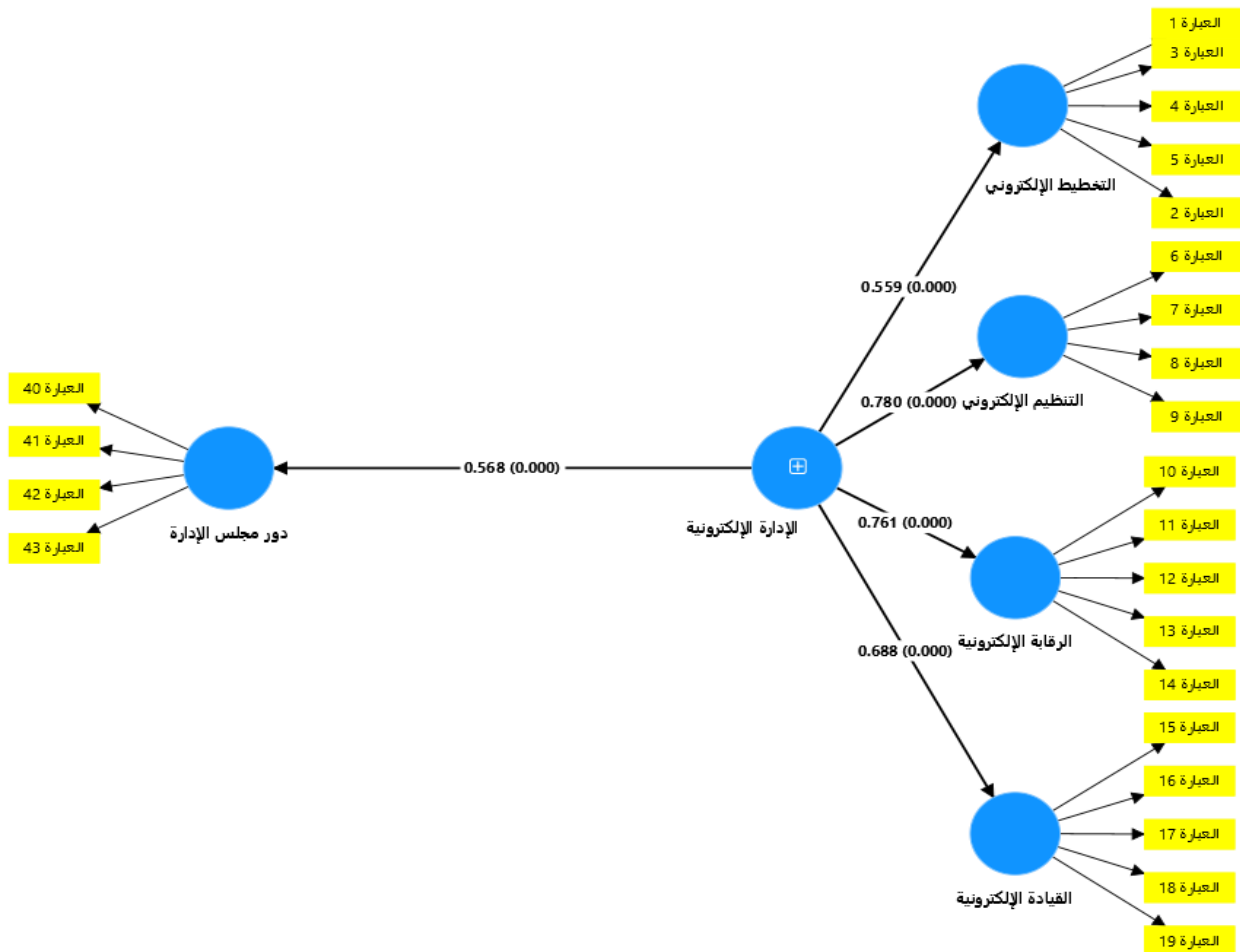
الإدارة في شركة سونلغاز محل الدراسة.

جدول رقم (2-33): نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة

| P Values | T | Statistics (O/STDEV) | Standard | Sample | Original | المتغيرات |
|----------|---|---------------------------|----------------------|-------------|---------------|--|
| | | | Deviation (STDEV) | Mean (M) | Sample (O) | |
| 0.000 | | 7.511 | 0.076 | 0.577 | 0.568 | الإدارة الإلكترونية - دور مجلس الإدارة |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

شكل رقم (2-22): نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS)

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى وجود تأثير معنوي واضح للإدارة الإلكترونية في تحسين دور مجلس الإدارة في شركة سونغاز محل الدراسة، حيث بلغت قيمة العينة الأصلية 0.568 (O)، وقيمة العينة المتوسطة 0.577 (M)، مع انحراف معياري منخفض نسبياً قدره 0.076 ، مما يدل على استقرار البيانات ودقتها، كما سجلت قيمة إحصائية 7.511 (T)، وهي قيمة مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول (1.96) عند مستوى دلالة 0.05 ، بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة الاحتمال (P) تساوي 0.000 ، مما يؤكد دلالة النتائج إحصائياً، وبناءً على هذه المعطيات، يتم قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفيد بوجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين دور مجلس الإدارة، ورفض فرضية العدم (H_0) التي تنفي هذا التأثير. تعكس هذه النتائج التأثير الإيجابي للإدارة الإلكترونية في تعزيز فعالية مجلس الإدارة، حيث تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين عملية صنع القرار من خلال تزويد أعضاء المجلس بمعلومات دقيقة ومحدثة في الوقت الفعلي، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة، كما أن استخدام المنصات الإلكترونية والذكاء الاصطناعي يسهل عمليات الرقابة الداخلية والمتابعة المستمرة للأداء، مما يعزز مستوى الشفافية والحوكمة داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك، توفر الإدارة الإلكترونية آليات متقدمة لإدارة الاجتماعات والتواصل الفعال بين أعضاء مجلس الإدارة، مما يسهل عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة وكفاءة، كما تساهم هذه التقنيات في تحسين آليات التقييم الذاتي للمجلس وتعزيز دوره في مراقبة الامتثال للمعايير التنظيمية والقانونية.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتعزيز تبني الأنظمة الإلكترونية في إدارة أعمال مجلس الإدارة من خلال تطوير منصات إلكترونية متكاملة تتيح الوصول إلى البيانات والتقارير التحليلية في الوقت الفعلي، واعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي لمتابعة الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تحسين آليات عقد الاجتماعات الافتراضية وتسجيل محاضرها لضمان التوثيق الفعال والحد من أي ممارسات قد تعيق عمليات صنع القرار، كما يمكن تعزيز استخدام البلوكشين لضمان أمن البيانات وتسهيل عمليات التدقيق، مما يساهم في تحسين مستوى الحوكمة المؤسسية وتعزيز دور مجلس الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: إختبار فروق الفرضية السادسة لإجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية

الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

للإختبار هاته الفرضية نقسمها على نح والتالي:

الفرع الأول: الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل الدراسة تعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين في الشركة الوطنية

للكهرباء والغاز محل الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-33): نتائج اختبار (Independent S. T TesT) للفروق بين إجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة تعزى للجنس

| المحور | الجنس | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|-------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| التخطيط الإلكتروني | ذكر | 3,6693 | 0,79189 | -0,758 | 0,449 |
| | أنثى | 3,7333 | 0,69556 | | |
| التنظيم الإلكتروني | ذكر | 3,8184 | 0,71047 | -1,095 | 0,274 |
| | أنثى | 3,9025 | 0,64280 | | |
| الرقابة الإلكترونية | ذكر | 3,9397 | 0,57898 | -0,127 | 0,899 |
| | أنثى | 3,9475 | 0,51026 | | |
| القيادة الإلكترونية | ذكر | 4,1709 | 0,55368 | -0,078 | 0,938 |
| | أنثى | 4,1759 | 0,57989 | | |
| الإدارة الإلكترونية | ذكر | 3,9009 | 0,55872 | -0,658 | 0,511 |
| | أنثى | 3,9409 | 0,51638 | | |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | ذكر | 3,8883 | 0,66044 | -0,385 | 0,700 |
| | أنثى | 3,9167 | 0,64688 | | |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | ذكر | 3,8560 | 0,63625 | -0,707 | 0,480 |
| | أنثى | 3,9063 | 0,62676 | | |
| دور أصحاب المصالح | ذكر | 3,6117 | 0,83889 | -0,391 | 0,696 |
| | أنثى | 3,6472 | 0,75892 | | |
| الإفصاح والشفافية | ذكر | 3,8256 | 0,73182 | -0,390 | 0,697 |
| | أنثى | 3,8570 | 0,69069 | | |
| دور مجلس الإدارة | ذكر | 3,6606 | 0,80838 | -1,361 | 0,174 |
| | أنثى | 3,7819 | 0,76931 | | |
| مبادئ الحوكمة | ذكر | 3,7684 | 0,64482 | -1,361 | 0,174 |
| | أنثى | 3,8219 | 0,60672 | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في المعلق (16).

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول تأثير الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تُعزى لمتغير الجنس، حيث أظهرت جميع القيم الإحصائية، بما في ذلك قيم T ومستويات الدلالة (P-Value)، أنها غير معنوية إحصائياً، مما يعكس تجانس آراء الموظفين من الجنسين حول هذه المتغيرات، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عدة اعتبارات رئيسية، فمن جهة، قد يكون ذلك مؤشراً على أن الشركة تتبنى سياسات موحدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وممارسات الحوكمة دون تمييز بين الذكور والإناث، وه وما قد يعكس مستوى متقدماً من العدالة التنظيمية والمساواة في الوصول إلى الموارد الرقمية، ومن جهة أخرى، فإن النتائج قد تكون ناتجة عن طبيعة التدريب والتأهيل الذي يتلقاه الموظفون داخل المؤسسة، حيث يتم التركيز على معايير موحدة للإدارة الإلكترونية والحوكمة دون تمييز بين الجنسين، مما يؤدي إلى تكوين تصورات متقاربة حول هذه المفاهيم، بالإضافة إلى ذلك، فإن طبيعة العمل في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز قد تستند إلى أنظمة وإجراءات موحدة في التعامل مع عمليات الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في تقليل الفروقات في الإدراك بين الذكور والإناث، كما أن النتائج تؤكد على أهمية استمرار تطوير استراتيجيات الإدارة الإلكترونية ضمن المؤسسة لضمان تحقيق مزيد من الكفاءة والشفافية في الممارسات الإدارية، وذلك بغض النظر عن الجنس، مما يعزز بيئة عمل رقمية شاملة تعزز من تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين، ومن الناحية الإحصائية، فإن القيم غير الدالة تشير إلى أن الاختلافات الطفيفة في المتوسطات الحسابية بين الجنسين لا تمثل فروقاً جوهرية، وبالتالي فإن الإدراك العام لمفاهيم الإدارة الإلكترونية والحوكمة يبد وموحداً بين الذكور والإناث، الأمر الذي يفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول تأثير متغيرات أخرى مثل الخبرة المهنية أو المستوى التعليمي في تحديد الاختلافات المحتملة في الإدراك، وعليه، فإن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة يؤكد أن الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة يتم تبنيها وتقييمها بشكل متكافئ داخل المؤسسة، مما يعزز من مصداقية السياسات التنظيمية المتبعة في الشركة.

الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (2-40): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول كل من الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة تعزى للعمر

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط الإلكتروني | بين المجموعات | 3,077 | 3 | 1,026 | 1,835 | 0,141 |
| | داخل المجموعات | 176,601 | 316 | 0,559 | | |
| | المجموع | 179,678 | 319 | | | |
| التنظيم الإلكتروني | بين المجموعات | 1,512 | 3 | 0,504 | 1,085 | 0,356 |
| | داخل المجموعات | 146,741 | 316 | 0,464 | | |
| | المجموع | 148,253 | 319 | | | |
| الرقابة الإلكترونية | بين المجموعات | 1,033 | 3 | 0,344 | 1,144 | 0,331 |
| | داخل المجموعات | 95,092 | 316 | 0,301 | | |
| | المجموع | 96,125 | 319 | | | |
| القيادة الإلكترونية | بين المجموعات | 0,267 | 3 | 0,089 | 0,277 | 0,842 |
| | داخل المجموعات | 101,382 | 316 | 0,321 | | |
| | المجموع | 101,649 | 319 | | | |
| الإدارة الإلكترونية | بين المجموعات | 0,972 | 3 | 0,324 | 1,112 | 0,344 |
| | داخل المجموعات | 92,050 | 316 | 0,291 | | |
| | المجموع | 93,022 | 319 | | | |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | بين المجموعات | 1,754 | 3 | 0,585 | 1,373 | 0,251 |
| | داخل المجموعات | 134,534 | 316 | 0,426 | | |
| | المجموع | 136,287 | 319 | | | |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | بين المجموعات | 1,134 | 3 | 0,378 | 0,947 | 0,418 |
| | داخل المجموعات | 126,120 | 316 | 0,399 | | |
| | المجموع | 127,253 | 319 | | | |
| دور أصحاب المصالح | بين المجموعات | 1,134 | 3 | 0,378 | 1,129 | 0,337 |
| | داخل المجموعات | 126,120 | 316 | 0,399 | | |
| | المجموع | 127,253 | 319 | | | |
| الإفصاح والشفافية | بين المجموعات | 2,185 | 3 | 0,728 | 1,469 | 0,223 |
| | داخل المجموعات | 203,814 | 316 | 0,645 | | |
| | المجموع | 205,998 | 319 | | | |
| دور مجلس الإدارة | بين المجموعات | 2,230 | 3 | 0,743 | 1,861 | 0,136 |
| | داخل المجموعات | 159,965 | 316 | 0,506 | | |
| | المجموع | 162,196 | 319 | | | |
| مبادئ الحوكمة | بين المجموعات | 3,479 | 3 | 1,160 | 1,022 | 0,383 |
| | داخل المجموعات | 196,858 | 316 | 0,623 | | |
| | المجموع | 200,337 | 319 | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في المحلق (17).

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة في الشركة الوطنية

للكهرباء والغاز تُعزى لمتغير العمر، حيث أظهرت جميع محاور الدراسة مستويات دلالة إحصائية (P-

Value) أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن الفروق بين الفئات العمرية ليست ذات أهمية إحصائية، ووفقاً

لهذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى

للعمر، في حين يتم رفض الفرضية البديلة (H1) التي تفترض وجود فروق بين الفئات العمرية المختلفة.

عند تحليل هذه النتائج، نجد أن الإدراك العام لدور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة يبدو

ومتقارباً بين جميع الفئات العمرية داخل الشركة، مما يدل على أن الموظفين، بغض النظر عن أعمارهم،

لديهم فهم مشترك لأهمية التحول الرقمي في العمليات الإدارية والحوكمة المؤسسية، ويعود ذلك إلى عدة

عوامل محتملة، منها اعتماد المؤسسة على نظام موحد في تطبيق الإدارة الإلكترونية يضمن وصول جميع

الموظفين إلى نفس الأدوات والتقنيات، وكذلك الدورات التدريبية التي قد تكون متاحة للجميع، مما يحدّ من

تأثير العمر كعامل تفاضلي في إدراك أهمية هذه المفاهيم.

بالنظر إلى تفاصيل النتائج في الجدول، نجد أن جميع قيم F المحسوبة لمختلف محاور الدراسة لم

تتجاوز القيمة الجدولية المطلوبة لقبول الفرض البديل، وهذا يؤكد أن الفروق بين الفئات العمرية ليست ذات

دلالة إحصائية، فمثلاً في محور التخطيط الإلكتروني، بلغت قيمة F المحسوبة (1.835) ومستوى الدلالة

(0.141)، مما يدل على عدم وجود فرق دال إحصائياً بين الفئات العمرية، وه نفس الاتجاه الذي تعكسه

نتائج باقي المحاور مثل التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية، وضمان إطار فعال

لحوكمة المؤسسة، حيث بقيت جميع مستويات الدلالة أكبر من 0.05، مما يعزز قبول الفرضية الصفرية،

ومن الجدير بالذكر أن محور حقوق المساهمين والمساواة بينهم، الذي كان يُحتمل أن يكون متأثراً بالعمر

نظراً لاختلاف الخبرات العملية، لم يسجل بدوره أي فروق دالة، مما يشير إلى أن هذا البعد يُنظر إليه على

أنه مبدأ تنظيمي وقانوني مستقل عن الفروق العمرية.

إن غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الفئات العمرية قد يعكس مدى تجانس الثقافة المؤسسية داخل الشركة، حيث يبد وأن جميع الموظفين، سواء كانوا من الفئات العمرية الأصغر أ والأكبر سناً، لديهم تصورات متشابهة حول أهمية الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة، وقد يكون ذلك بسبب سياسات الشركة في تعزيز الاستخدام الموحد لأنظمة الإدارة الرقمية، أ وأن التحديات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية تؤثر على الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن العمر، وعليه، فإن النتائج توحي بأن العمر ليس عاملاً حاسماً في تحديد وجهات نظر الموظفين حول هذه القضايا، مما يدفعنا إلى التركيز على متغيرات أخرى قد تكون أكثر تأثيراً، مثل الخلفية التعليمية، مستوى التأهيل الرقمي، أ والخبرة المهنية في المجال الإداري.

بناءً على ما سبق، فإن قرار البحث النهائي ه وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة تعزى للعمر، ورفض الفرضية البديلة، مما يعزز الفرضية القائلة بأن تأثير الإدارة الإلكترونية على الحوكمة يُنظر إليه بشكل متجانس داخل المؤسسة، بغض النظر عن الفئات العمرية المختلفة. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول دور الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة المبحوثة تعزى للمستوى التعليمي، ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة الدلالة للمحاور (دور أصحاب المصالح، الإدارة الإلكترونية) تساوي (0.01،، 0.001) على الترتيب وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في هذه المحاور .

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدارة

الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل الدراسة للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-41): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة تعزى

للمستوى التعليمي

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط الإلكتروني | بين المجموعات | 1,519 | 2 | 0,759 | 1,351 | 0,260 |
| | داخل المجموعات | 178,159 | 317 | 0,562 | | |
| | المجموع | 179,678 | 319 | | | |
| التنظيم الإلكتروني | بين المجموعات | 2,191 | 2 | 1,096 | 2,378 | 0,094 |
| | داخل المجموعات | 146,062 | 317 | 0,461 | | |
| | المجموع | 148,253 | 319 | | | |
| الرقابة الإلكترونية | بين المجموعات | 0,765 | 2 | 0,383 | 1,272 | 0,282 |
| | داخل المجموعات | 95,359 | 317 | 0,301 | | |
| | المجموع | 96,125 | 319 | | | |
| القيادة الإلكترونية | بين المجموعات | 0,204 | 2 | 0,102 | 0,319 | 0,727 |
| | داخل المجموعات | 101,445 | 317 | 0,320 | | |
| | المجموع | 101,649 | 319 | | | |
| الإدارة الإلكترونية | بين المجموعات | 0,750 | 2 | 0,375 | 1,288 | 0,277 |
| | داخل المجموعات | 92,272 | 317 | 0,291 | | |
| | المجموع | 93,022 | 319 | | | |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | بين المجموعات | 1,047 | 2 | 0,524 | 1,227 | 0,294 |
| | داخل المجموعات | 135,240 | 317 | 0,427 | | |
| | المجموع | 136,287 | 319 | | | |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | بين المجموعات | 0,723 | 2 | 0,362 | 0,906 | 0,405 |
| | داخل المجموعات | 126,530 | 317 | 0,399 | | |
| | المجموع | 127,253 | 319 | | | |
| دور أصحاب المصالح | بين المجموعات | 0,873 | 2 | 0,437 | 0,675 | 0,510 |
| | داخل المجموعات | 205,125 | 317 | 0,647 | | |
| | المجموع | 205,998 | 319 | | | |
| الإفصاح والشفافية | بين المجموعات | 2,376 | 2 | 1,188 | 2,357 | 0,096 |
| | داخل المجموعات | 159,819 | 317 | 0,504 | | |
| | المجموع | 162,196 | 319 | | | |
| دور مجلس الإدارة | بين المجموعات | 1,415 | 2 | 0,707 | 1,127 | 0,325 |
| | داخل المجموعات | 198,922 | 317 | 0,628 | | |
| | المجموع | 200,337 | 319 | | | |
| مبادئ الحوكمة | بين المجموعات | 1,216 | 2 | 0,608 | 1,548 | 0,214 |
| | داخل المجموعات | 124,557 | 317 | 0,393 | | |
| | المجموع | 125,773 | 319 | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في المحلق (18).

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة في الشركة الوطنية

للكهرباء والغاز تعزى إلى المستوى التعليمي، حيث أظهرت جميع محاور الدراسة مستويات دلالة تفوق

0.05، مما يعني أن التباينات بين الفئات التعليمية ليست ذات أهمية إحصائية، ويعكس هذا الأمر درجة من التوحيد في الفهم والإدراك بين الأفراد ذوي المستويات التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية وأسس الحوكمة، ومن المحتمل أن يرجع ذلك إلى عدة عوامل، من أبرزها تبني الشركة لاستراتيجيات موحدة في الإدارة الإلكترونية تعتمد على إجراءات معيارية لا تتأثر بشكل كبير بالمستوى التعليمي، بالإضافة إلى إمكانية توفير برامج تدريبية داخلية تضمن اكتساب جميع الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة، بغض النظر عن خلفيتهم الأكاديمية، ومن جهة أخرى، فإن عدم وجود فروق جوهرية بين الفئات التعليمية يشير إلى أن الفهم المتعلق بالإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة قد يكون أكثر ارتباطاً بالخبرة العملية والتجربة المباشرة في بيئة العمل بدلاً من التحصيل الأكاديمي، وهما يعكس دور العوامل التنظيمية والبيئية في تشكيل تصورات الموظفين حول هذه القضايا، كما أن هذه النتيجة قد تعكس وجود ثقافة مؤسسية متماسكة تسهم في توحيد الرؤى والممارسات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية بين جميع الموظفين، مما يقلل من التأثيرات المحتملة لاختلاف المستويات التعليمية، وبالنظر إلى القيم المسجلة لمعامل F ومستويات الدلالة الإحصائية، نجد أن جميعها لم تصل إلى الحد الذي يسمح برفض الفرضية الصفرية، مما يعني أن المتغير التعليمي لم يكن له تأثير معنوي على تباين استجابات الباحثين حول مختلف محاور الدراسة، فعلى سبيل المثال، سجل محور التخطيط الإلكتروني قيمة F بلغت (1.351) عند مستوى دلالة (0.260)، بينما سجل محور التنظيم الإلكتروني F بقيمة (2.378) عند مستوى دلالة (0.094)، ورغم أن هذا الأخير يعد الأقرب إلى مستوى الدلالة المطلوب، إلا أنه لا يزال غير كافٍ لإثبات وجود فروق جوهرية، وينطبق الأمر ذاته على باقي الأبعاد مثل الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية، وضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة، حيث لم تتجاوز قيم P -Value الحد الإحصائي المقبول، مما يعني عدم وجود تأثير واضح للمستوى التعليمي على هذه المحاور، وبالتالي، يمكن تفسير هذه النتائج من منظور أوسع، حيث قد يكون تأثير المستوى التعليمي على الإدراك والوعي بالإدارة الإلكترونية والحوكمة أقل أهمية مقارنة بعوامل أخرى مثل سنوات الخبرة، التعرض المباشر للممارسات الإدارية، والتدريب المستمر الذي توفره المؤسسة، كما أن هذه النتائج قد تعكس أن

الشركة تعتمد على نهج تشغيلي متكامل يضمن توزيع المعرفة والمعلومات بشكل متساو وبين الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التباينات الناتجة عن الخلفية الأكاديمية، وعليه، واستنادًا إلى هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمستوى التعليمي، وفي المقابل، يتم رفض الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق جوهرية بين استجابات المبحوثين استنادًا إلى اختلاف مستوياتهم التعليمية، مما يشير إلى أن تأثير التعليم الرسمي على تصورات الموظفين بشأن الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة يظل محدودًا، في حين أن عوامل أخرى مثل الثقافة المؤسسية، السياسات الإدارية، والتجربة العملية قد تكون ذات تأثير أكثر أهمية في تحديد وجهات النظر المتعلقة بهذه القضايا.

الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من الإدارة الإلكترونية

وأبعاد مبادئ الحوكمة محل الدراسة تعزى لمستوى الدخل.

الجدول رقم (2-42): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة تعزى لمستوى الدخل

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط الإلكتروني | بين المجموعات | 1,519 | 2 | 0,759 | 1,351 | 0,260 |
| | داخل المجموعات | 178,159 | 317 | 0,562 | | |
| | المجموع | 179,678 | 319 | | | |
| التنظيم الإلكتروني | بين المجموعات | 2,191 | 2 | 1,096 | 2,378 | 0,094 |
| | داخل المجموعات | 146,062 | 317 | 0,461 | | |
| | المجموع | 148,253 | 319 | | | |
| الرقابة الإلكترونية | بين المجموعات | 0,765 | 2 | 0,383 | 1,272 | 0,282 |
| | داخل المجموعات | 95,359 | 317 | 0,301 | | |
| | المجموع | 96,125 | 319 | | | |
| القيادة الإلكترونية | بين المجموعات | 0,204 | 2 | 0,102 | 0,319 | 0,727 |
| | داخل المجموعات | 101,445 | 317 | 0,320 | | |
| | المجموع | 101,649 | 319 | | | |
| الإدارة الإلكترونية | بين المجموعات | 0,750 | 2 | 0,375 | 1,288 | 0,277 |
| | داخل المجموعات | 92,272 | 317 | 0,291 | | |
| | المجموع | 93,022 | 319 | | | |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | بين المجموعات | 1,047 | 2 | 0,524 | 1,227 | 0,294 |
| | داخل المجموعات | 135,240 | 317 | 0,427 | | |
| | المجموع | 136,287 | 319 | | | |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | بين المجموعات | 0,723 | 2 | 0,362 | 0,906 | 0,405 |
| | داخل المجموعات | 126,530 | 317 | 0,399 | | |
| | المجموع | 127,253 | 319 | | | |
| دور أصحاب المصالح | بين المجموعات | 0,873 | 2 | 0,437 | 0,675 | 0,510 |
| | داخل المجموعات | 205,125 | 317 | 0,647 | | |
| | المجموع | 205,998 | 319 | | | |
| الإفصاح والشفافية | بين المجموعات | 2,376 | 2 | 1,188 | 2,357 | 0,096 |
| | داخل المجموعات | 159,819 | 317 | 0,504 | | |
| | المجموع | 162,196 | 319 | | | |
| دور مجلس الإدارة | بين المجموعات | 1,415 | 2 | 0,707 | 1,127 | 0,325 |
| | داخل المجموعات | 198,922 | 317 | 0,628 | | |
| | المجموع | 200,337 | 319 | | | |
| مبادئ الحوكمة | بين المجموعات | 1,216 | 2 | 0,608 | 1,548 | 0,214 |
| | داخل المجموعات | 124,557 | 317 | 0,393 | | |
| | المجموع | 125,773 | 319 | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 في الملحق (19).

تعكس نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية حول الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة تُعزى لمستوى الدخل، درجة كبيرة من الاتساق في

استجابات المبحوثين، حيث تُظهر جميع القيم الإحصائية المسجلة لمعامل **F** ومستويات الدلالة (**Sig.**) أنها تفوق الحد الإحصائي المقبول (0.05)، مما يعني عدم وجود اختلافات معنوية بين الفئات ذات مستويات الدخل المختلفة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية أوالحوكمة المؤسسية، ويشير هذا إلى أن التصورات والممارسات المرتبطة بهذه الجوانب ليست مرتبطة مباشرة بالدخل الفردي بقدر ما قد تكون مرتبطة بعوامل أخرى مثل الثقافة المؤسسية، الخبرة المهنية، أوالسياسات التنظيمية التي تطبقها الشركة بشكل موحد على جميع الموظفين بغض النظر عن مستويات دخلهم، ومن الجدير بالذكر أن جميع محاور الدراسة، سواءً في جانب الإدارة الإلكترونية أوأبعاد الحوكمة، لم تسجل فروقاً دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة **F** في محور التخطيط الإلكتروني (1.351) عند مستوى دلالة (0.260)، بينما سجل التنظيم الإلكتروني قيمة **F** تساوي (2.378) عند (0.094)، ورغم أن هذه القيمة الأخيرة تعد الأقرب إلى مستوى الدلالة الإحصائي المطلوب، إلا أنها لا تزال غير كافية لقبول الفرضية البديلة، كما أن نتائج باقي المحاور مثل الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية، وضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة، جميعها لم تصل إلى مستوى الدلالة المطلوب، مما يعزز من فرضية أن الدخل لا يؤثر بشكل معنوي على إدراك الأفراد أوتقييمهم لهذه الأبعاد، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال طبيعة بيئة العمل داخل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، حيث قد تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي وإداري يضمن توزيعاً متوازناً للمعرفة والممارسات الإدارية بغض النظر عن التفاوتات في مستويات الدخل، كما أن الدخل قد لا يكون العامل الأكثر تأثيراً في تشكيل التصورات حول الحوكمة والإدارة الإلكترونية مقارنةً بعوامل أخرى مثل التدريب المستمر، الخبرة المكتسبة من العمل، ومدى الانخراط الفعلي في العمليات الإدارية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل المؤسسية قد تسهم في تقليل الفروقات الناتجة عن الدخل من خلال تبني سياسات موحدة تضمن تساوي الفرص في الوصول إلى المعلومات والموارد الإدارية لجميع الموظفين، بغض النظر عن مستوياتهم الاقتصادية، وعليه، واستناداً إلى هذه النتائج الإحصائية، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمستوى الدخل، في حين يتم رفض الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير واضح لهذا المتغير.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل أعطينا لمحة عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وعرض أنموذج الدراسة بإستعمال المنهج الوصفي التحليلي، وكذا تقديم لمجتمع الدراسة وعينته التي بلغت 320 مستجوب، وكذا طرق تصميم وإعداد وبناء الإستبانة التي إعتمدت في الدراسة كأداة لجمع البيانات، وتم تحقق من ثباتها وصدقها، وإيضاح طرق المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة وذلك بإستعمال برنامج SPSS(V27) وبرنامج SMARTPLS، وكذلك تم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، والتي أكدت على وجود دور لإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة بأبعاده بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيضا محل الدراسة.



خاتمة عامة



تعتبر الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية في العصر الحالي، حيث تمكن من تحسين كفاءة وفعالية تقديم الخدمات، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا التي تسمح بتقليص الوقت والجهد المبذول في إنجاز المعاملات وتسهيلها وسرعة الوصول إليها في كل أوقات حتى خارج أوقات العمل، حيث تساهم في تعزيز الحوكمة وتواصل بين الأفراد والمؤسسات من خلال توفير بيانات ومعلومات دقيقة وتقديم خدمات موثوقة. تمثل هذه الدراسة محاولة لفهم وتحليل الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة داخل مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالبيضا، وذلك من خلال استكشاف تأثيرها على الجوانب المختلفة للحوكمة مثل الشفافية، الإفصاح، العدالة، ودور أصحاب المصالح. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد أداة تقنية بل هي منظومة إستراتيجية تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الكفاءة، وضمان الامتثال للمبادئ الأساسية للحوكمة.

نتائج الدراسة نظرية:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن شركة سونلغاز البيضا تعتمد بشكل واضح على ممارسات الإدارة الإلكترونية، حيث انعكس ذلك إيجاباً على مستويات التخطيط، التنظيم، الرقابة، والقيادة داخل المؤسسة، مما يعكس توجهها نحو التحول الرقمي كخيار استراتيجي يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، رفع مستوى التنسيق بين الإدارات، وتعزيز الشفافية والمساءلة في بيئة العمل.
- أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإلكتروني داخل المؤسسة يتم وفق منهجية قائمة على استخدام الأدوات الرقمية في تحليل البيانات، التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية بطريقة أكثر دقة وموضوعية.
- التنظيم الإلكتروني ساهم في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات، مما انعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام، حيث أصبح اتخاذ القرار أكثر سرعة ودقة، مستفيداً من النظم الرقمية التي تتيح الوصول الفوري إلى المعلومات.

- الرقابة الإلكترونية فقد عززت من آليات المتابعة والتقييم، حيث أصبح بالإمكان مراقبة الأداء بشكل مستمر والتدخل عند الحاجة لتصحيح المسار، مما يحد من الأخطاء ويقلل من احتمالات الفساد الإداري، وفيما يخص القيادة الإلكترونية.
- أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تعزيز كفاءة القادة الإداريين من خلال تزويدهم بأدوات تحليل البيانات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر استنارة، كما عزز من قدرة القادة على التواصل الفعال مع فرق العمل عبر الوسائل الرقمية، مما أدى إلى رفع مستوى التحفيز والابتكار داخل المؤسسة.
- أكدت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الشركة، من خلال تحسين جودة الإفصاح، وضمان العدالة بين أصحاب المصالح، حيث كشفت النتائج أن استخدام التكنولوجيا الرقمية في عمليات الإدارة أدى إلى تسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات وأصحاب المصالح، مما ساهم في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.
- الحوكمة الرقمية عززت من قدرة مجلس الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وحديثة مما أسهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي وضمان التزام المؤسسة بالمعايير التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين التواصل بين المؤسسة وأصحاب المصالح، حيث أصبح بإمكانهم الوصول بسهولة إلى المعلومات التي تعكس الأداء المالي والإداري للمؤسسة، مما يعزز من ثقتهم في آليات صنع القرار، بالإضافة إلى ذلك.
- تعزيز الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين كفاءة الرقابة الداخلية، حيث أصبحت آليات التدقيق أكثر فاعلية، وهو ما انعكس على قدرة المؤسسة في الحد من المخاطر وضمان الامتثال للأنظمة والسياسات الداخلية.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال دراسة المتغيرات المتعلقة بفروض الدراسة الميدانية يتبين لنا ما يلي:

- تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة عالية في إرساء مبادئ الحوكمة في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالبيضا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: وجود دور للإدارة الإلكترونية في إرساء وجود إطار فعال لحوكمة الشركات في سونلغاز البيضا وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: وجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين حقوق المساهمين والمعاملة العادلة المتكافئة بينهم في سونلغاز البيضا وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: وجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في تعزيز دور أصحاب المصالح في سونلغاز البيضا وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: وجود دور للإدارة الإلكترونية في تعزيز الإفصاح والشفافية في سونلغاز البيضا وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: وجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين مجلس الإدارة في سونلغاز البيضا وذلك بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

- تم قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإدارة الإلكترونية وأبعاد الحوكمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومستوى الدخل).
- أظهرت النتائج أن هذه التأثيرات الإيجابية لا تقتصر على فئة معينة من الموظفين، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، أو مستوى الدخل، وهو ما يعكس أن الإدارة الإلكترونية تحظى بقبول واسع داخل المؤسسة، وأن تأثيرها الإيجابي يمتد ليشمل مختلف الفئات الوظيفية دون تمييز، وهذا يشير إلى أن التحول الرقمي في المؤسسة أصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة العمل، حيث تتبنى مختلف الفئات الوظيفية الأدوات الرقمية في إنجاز مهامها اليومية، كما يعكس هذا التوجه إدراك العاملين لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النتائج تعكس أهمية استمرار المؤسسة في تطوير بنيتها التحتية الرقمية وتعزيز استخدامها في مختلف العمليات الإدارية لضمان الاستدامة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

إقتراحات وتوصيات:

- استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من إقتراحات والتوصيات التي من شأنها تعزيز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الحوكمة داخل المؤسسة.
- ضرورة زيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية من خلال توفير أنظمة معلومات متطورة تدعم مختلف وظائف الإدارة.
 - تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة عبر تنظيم برامج تدريبية مستمرة للموظفين تهدف إلى تطوير مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية وتعزيز قدرتهم على الاستفادة القصوى من الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية.
 - تعزيز آليات الرقابة الإلكترونية عبر تطوير أنظمة رقابة قائمة على الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واكتشاف المخالفات الإدارية والمالية في وقت مبكر، مما يساهم في تعزيز الشفافية والحد من الفساد.
 - ينبغي على المؤسسة تعزيز مستوى الإفصاح الرقمي من خلال تطوير منصات إلكترونية تتيح لأصحاب المصالح والمساهمين الوصول بسهولة إلى البيانات المالية والتقارير الإدارية، مما يعزز من مستوى الثقة والشفافية في بيئة العمل.
 - كما يُنصح بإجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى تقييم الأثر الاقتصادي للتحول الرقمي على أداء المؤسسة المالي والتشغيلي، وذلك بغرض توجيه السياسات الإدارية نحو تبني استراتيجيات قائمة على التحليل الرقمي لتحقيق الاستفادة المؤسسية.
 - تحديث القوانين والتشريعات الداعمة لتحقيق الشفافية والعدالة وجرائم القرصنة والأمن السيبراني.

آفاق الدراسة:

- نظرًا لأهمية الإدارة الإلكترونية في تعزيز الحوكمة، يمكن توسيع نطاق البحث في المستقبل وذلك من خلال إقتراح الدراسات التالية:
- إجراء دراسة حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للمؤسسات.
 - إجراء دراسة حول تحليل تأثير الإدارة الإلكترونية على ربحية الشركات وقدرتها على تقليل التكاليف التشغيلية.
 - إجراء دراسة حول استكشاف دور الحوكمة الرقمية في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم، وهو ما يمكن أن يفتح آفاقًا جديدة لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والمزايا التنافسية.
 - إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات تعتمد الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وأخرى لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية، وذلك بهدف قياس الفرق في مستوى الأداء الإداري والشفافية.
 - إجراء دراسة حول تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية يمكن أن يوفر رؤى جديدة حول كيفية توظيف التقنيات الرقمية في تحسين إدارة المواهب وتطوير قدرات العاملين.
 - يمكن البحث في تأثير الذكاء الاصطناعي على عمليات الإدارة الإلكترونية، حيث يمكن تحليل دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، وهو ما يمكن أن يساهم في توجيه السياسات المستقبلية نحو تبني أنظمة ذكية لدعم ممارسات الحوكمة الرشيدة.
 - إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات جزائرية ومؤسسات أجنبية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتبني الإدارة الإلكترونية .



قائمة المراجع والمصادر



المراجع العربية:

1-الكتب :

- أحمد، م. س، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. (2020) الأردن.
- أحمد، محمد سمير، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة، دار الفكر العربي،(2020)، القاهرة، مصر.
- جولي بالانت. (2009)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss) ، ط2، ترجمة خالد العامري. دار الفاروق، الجيزة، مصر.
- حجازي عبد الفتاح بيومي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية - مصر، 2003.
- شواي أحمد، التحول إلى الإدارة الإلكترونية: مفاهيم وتطبيقات. دار الفكر الجامعي، الجزائر، 2016، ص 397.
- شواي، أحمد. (2016). التحول إلى الإدارة الإلكترونية: مفاهيم وتطبيقات. دار الفكر الجامعي، 397. الجزائر
- طاهر محسن منصورى الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، عمان - الأردن، 2005.
- عبد العزيز صالح جيتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2004.
- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية حوكمة الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- مرسي، أحمد، التخطيط الإداري: المفاهيم والأسس العلمية. دار الفكر العربي، مصر، 2006.
- مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel-، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018.

2-أطروحات دكتوراه و رسائل الماجستير :

- أبو شعبان، رندة محمد سعيد. (2016). دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أحمد سالم سالم، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة الجبل الغربي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج، ليبيا، 2021.
- بلحمو خديجة، أصحاب المصالح والتنمية المستدامة حالة حوكمة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2018-2019.
- ترقى يونس، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الخدمة العمومية، رسالة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2018-2019.
- دليلة قادة، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
- شطرتة نبيلة، دور الحوكمة الشركات في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لدخول سوق الأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023.

قائمة المراجع والمصادر

- الشيكري أيوب، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01 (2019).
- عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجزائر، 2009-2010.
- عقبي أمال، الخدمات الإلكترونية وترقية الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه، نخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2020-2021.
- عمر بن سيف بن سعيد العتبي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال (القيادة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان، 1444/2023.
- عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية-، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
- فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010/1431.
- كوثر منسل، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، الجزائر، 2022-2023.
- لكل محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية - حالة الجزائر - أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019.

3- المقالات

- أحسن غربي، "السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته في ظل التعديل الدستوري لسنة 2020"، مجلة أبحاث، المجلد 06، العدد، 1، 2021، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- أحمد م، "مشروع الجزائر الإلكترونية: الأهداف والتحديات". مجلة الإدارة الرقمية، 7(1)، الجزائر، 2013.
- أحمد، ب. ع، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية (G.E) على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، (2010) 287-293.
- الأسرج محمد، "تطور مفهوم الحوكمة وآليات تطبيقها في الاقتصاديات الحديثة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، 14(1)، مصر، 2012.
- إلهام شيلي "واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية سكيكدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 / العدد 01 (2019).
- أمر رقم 10-04 مؤرخ في 26 غشت سنة 2010، يعدل و يتم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 غشت سنة 2003 و المتعلق بالنقد و القرض.

قائمة المراجع والمصادر

- أمونه خالد، "التحول الرقمي في التخطيط الإداري: تحديات وآفاق". مجلة الإدارة الإلكترونية، 6(1)، الأردن، 2009.
- باركاني أم خليفة، "آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، معسكر، الجزائر، ع 01، المجلد 03، 2014.
- الباز، محمد، تطور مفهوم الحوكمة الإلكترونية: من الخيال العلمي إلى التطبيق العملي، مجلة الإدارة الحديثة، 5(1)، 2007.
- بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 3، العدد، 1، 05 جانفي 2014.
- بوزيان العربي و جلطي غالم، " مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومرتكزاتها، ومجالات استخداماتها" مجلة المالية و الاسواق، المجلد 08، العدد 3، الجزائر.
- بوعنينة وهيبية وسعد قرمش زهرة و آخرون " متطلبات التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها" مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2021.
- توفيق صفاء فتوح، "الإدارة الإلكترونية: وسائل الاتصال وتطوير المهام الإدارية"، مجلة النظم الإدارية، 5(2)، مصر، 2007.
- ثابت حسان ثابت و سيد أحمد حاج عيسى، " دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية". مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (3) العدد (1)، الجزائر، 2017.
- حاج مختار محمد خير الدين و و عبدالقادر بوعزة و آخرون 2017 دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر نموذجاً مجلة الاقتصاد و الأعمال مجلد 1رقم 4 2017.
- خالد اقليوان القطراني، خالد محمد زهمول، التحول نحو الإدارة الإلكترونية ودورها كعلاج للحد من الفساد الإداري دراسة نظرية ميدانية بالتطبيق على المصارف الإسلامية بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة سرت، م 5، ع 4، ليبيا، أكتوبر 2022.
- خديجة سبتي، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر - دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية قسنطينة-، مجلة دراسات اقتصادية، م 02، ع 04، الجزائر، جوان 2017.
- خيثري الخادم ولزرق محمد مدى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في ظل تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية لولايات الغرب الجزائري 2021
- دايرة عايدة و يخلف لمياء"متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين" مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2021.
- درهم علي دهم القمش، الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء، مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، م 01، ع 26، 2023.
- دريدي أحلام ومانع سبرينة و آخرون "واقع الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية الإيجابيات والسلبيات" مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس، العدد (1)، ماي 2019.

- دلال أحمد، "مفهوم الرقابة وأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية". مجلة العلوم الإدارية، 10(2)، الجزائر، 2015.
- الدين أحمد، "الحوكمة: مراحلها وأهميتها في المؤسسات". مجلة العلوم الإدارية، 9(2)، الجزائر، 2012.
- زايد العبد، بن داود حسين، الحوكمة الإلكترونية ودورها في تكريس الحوكمة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، م 10، ع 1، الجزائر، جانفي 2025.
- زرقون خالد، "مبادئ الحوكمة وأهميتها في استدامة المؤسسات". مجلة الإدارة المالية، 12(3)، الجزائر، 2015.
- زغالبي محمد، "التحديات التي تواجه حوكمة الشركات في الجزائر". مجلة الحوكمة والإدارة، 10(3)، الجزائر، 2021.
- زينب الغرابي، محمود الصاوي، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الامارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، م 43، ع 1، مارس 2023.
- السالمي محمد، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات العامة: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة الرقمية، 4(2)، تونس، 2008.
- سعد العبادي، "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد، بغداد، العراق، ع 48، المجلد 13، 2007.
- سعيدة جودي، الحوكمة المائية كآلية لترشيد تسبير المياه في الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، م 02، ع 02، 2018.
- سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في مصر العربي، ورقة عمل، أبريل، 2003.
- سمير أحمد، "التخطيط الإلكتروني: النظم الذكية في الإدارة الحديثة"، مجلة التخطيط الاستراتيجي، 9(2)، مصر، 2017.
- شاعر محمود، "معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: تحليل وتقييم". مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 7(1)، مصر، 2005.
- الشبكر أيوب "الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات" مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01 (2019).
- صفية زادي، "تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن ج 1، جوان 2017.
- طلال ناظم الزهيري، مبادرات الحوكمة الإلكترونية في العراق وعوامل نجاحها، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، م 05، ع 01، العراق، 2023.
- طهرات أحمد، "متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية". مجلة النظم الإدارية، 7(1)، الجزائر، د س ن.
- عبد الرحمن بن نصيب، السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد من منظور قانون رقم 22-2018 المؤرخ في 05/05/2022، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15 العدد 03 جامعة الجلفة، الجزائر، 2022.
- عبد الفتاح بوجمهم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.

قائمة المراجع والمصادر

- عطية محمد، " تنصيب الشبكات الحكومية الداخلية ودورها في تطوير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية". مجلة الحكومة الإلكترونية، 6(2)، الجزائر، 2010.
- عمر ع، "تعزيز الحوكمة وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر"، مجلة الحوكمة والتنمية، 9(2)، الجزائر، 2013.
- غادر أحمد، " دور المحددات الخارجية في تعزيز الحوكمة المؤسسية"، مجلة الحوكمة والإدارة، 6(1)، الجزائر، 2012.
- غصون تلفان مدلول، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري : دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، م 03، ع 02، العراق، 2022.
- غفصي توفيق، إقامة الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول - الاستعانة بنموذج الأمم المتحدة في قياس تطور ومتطلبات الحكومة الإلكترونية-، مجلة دفاتر اقتصادية، م 10، ع 01، الجزائر، 2019.
- قانة حسين، شتي التالية "الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي.
- القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، ج.ر، عدد، 06 المؤرخة في 10 فبراير، 2015.
- قانون رقم 10-05 مؤرخ في 15 غشت سنة 2010، يعدل و يتم الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 يوليو سنة 2003 و المتعلق بالمنافسة .
- قانون رقم 2000-03 مؤرخ في 5 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.(ج ر رقم 48 المؤرخة في 06 أوت 2000) .
- القدوة أحمد، تطور الإدارة الإلكترونية ومحاولات تطبيقها عالمياً: دراسة تحليلية لتجارب الدول المتقدمة والنامية، مجلة الدراسات الإدارية، 8(1)، مصر، 2010.
- قدوري أحمد، " الإدارة الإلكترونية: دورها في تعزيز شفافية الخدمات العامة"، مجلة تكنولوجيا المعلومات والإدارة، 7(3)، الجزائر، 2006.
- قرار مؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1431 الموافق 17 أكتوبر سنة 2010، يحدّد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.
- قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر سنة 2011، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني.
- القريشي سامي، " التنظيم الإلكتروني: مفهومه ودوره في المؤسسات الحديثة". مجلة الإدارة الإلكترونية، 9(1)، العراق، 2011.
- كريمة غياد، وآخرون، أثر الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة: حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، م 07، ع 01، الجزائر، 2022.
- الكساسبة محمد، "الرقابة الإلكترونية: دورها في تحسين الأداء المؤسسي". مجلة الإدارة الرقمية، 8(1)، الأردن، 2011.
- محمد البث بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.

قائمة المراجع والمصادر

- محمد أمين بوحنك، كمال العقريب، الإدارة الالكترونية كآلية لتسيير جائحة كورونا - بوابات الصحة الجزائرية الالكترونية - أنموذجاً-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، م 10، ع 01، الجزائر، جوان 2023.
- المراسيم و القوانين :
- المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 03 جمادى الأولى عام 1419 الموافق 25 غشت سنة 1998 الذي يضبط شروط و كفايات إقامة خدمات "انترنت" و استغلالها.
- المغربي أحمد، "الإدارة الإلكترونية: إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية". مجلة النظم الإدارية، (4)9، المغرب، 2011.
- منال قدواح، " مشروع بوابة المواطن الإلكتروني في إطار إستراتيجية الحكومة الإلكترونية الجزائرية 2013 بين النص و التطبيق"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 47 جوان 2017 المجلد أ، ص.ص58-43.
- مهدي شرقي، " مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة- حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري". المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (1) العدد (1)، الجزائر، 2015.
- مولاي خليل و عمار طهرات " الإدارة الالكترونية - المفهوم و متطلبات التطبيق" الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، 2023.
- نجم عبود، " الإدارة الإلكترونية: التخطيط، التوجيه والرقابة في ظل التحول الرقمي"، مجلة الإدارة الحديثة، (2)6، العراق، 2007.
- نجم عبود،" التنظيم الإلكتروني: البنية الشبكية في المنظمات الحديثة". مجلة نظم المعلومات الإدارية، (4)7، العراق، 2009.
- نصاح سليمان و ربحي فاطمة، "دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات الحوكمة في الجزائر للفترة (1996-2022) "، مجلة المعيار، المجلد 15، العدد، 2، ديسمبر 2024.
- نعيمة خضير، " واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر.. بين الطموح والتحديات"، مجلة المدى للدراسات الاقتصادية، عدد 01 المجلد 1، ص.ص58-69، جوان 2017.
- هاجر فاطمة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر: تحديات وآفاق". مجلة الاقتصاد الرقمي، (2)5، الجزائر، 2017.
- ولطاف سعيدة، تقييم مدى تطبيق الإدارة التربوية الجزائرية لمبادئ الحوكمة الرشيدة - دراسة تطبيقية على مستوى بعض مؤسسات التعليم الثانوي بجيجل، مجلة المعيار، م 28، ع 5، قسنطينة، 2024.
- وهيبة حارش و سمير يوسف خوجة"متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية" مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021.
- ياسين أحمد، "الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى الذكية: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير البيئات". مجلة النظم الذكية، (2)6، د س ن، 2105.
- يوسف أحمد، "مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق الاستدامة والثقة في بيئة الأعمال". مجلة الإدارة المالية، (1)5، مصر، 2007.

4- المراجع الأجنبية:

- Alamgir, M, Corporate Governance in Emerging Markets. Oxford University Press, UK , 2007.
- Azab, A OECD Principles of Corporate Governance: Global Implementation. Cambridge Business Review, UK 2007.
- Gandhi, R. (2018). Principles of Management. Oxford University Press, UK.
- Hassan Hadi Saleh, et AL , Implementing an Electronic Management System for Managing Graduate Students' Information in Iraqi Universities, 2nd International Scientific Conference of Al-Ayen University , 2020.
- Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for :Implementation..
- Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009.
- Mishra, A. E-HRM Challenges and Opportunities. In Encyclopedia of Human Resources Information Systems. Turkey.2009.
- Osamah (Mohammad Ameen) Aldalalah, et AL , E-Administration in The Public Schools of The Abu Dhabi Education Council From Teachers' View Point , Information and Knowledge Management, Vol.5, No.7, 2015.
- Supervision, M. Internal Corporate Governance Standards. Journal of Business Ethics, USA , 2006.
- Vat, J. (2008). Virtual Organizations and E-Organizing: Transforming Traditional Structures. Journal of Organizational Management, 15(2), USA .

5- مواقع الأنترنت :

- المنصة الجزائرية للمجلات العلمية [/https://asjp.cerist.dz](https://asjp.cerist.dz)
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية <https://www.oecd.org/fr/publications.html>
- موقع الرسمي لهؤسسة التمويل الدولية <https://www.ifc.org/ar/home>
- موقع وزارة الداخلية الجزائر <https://www.interieur.gov.dz>
- الموقع الرسمي لهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته <https://hatplc.dz/>
- المنصة الجزائرية للمجلات العلمية [/https://asjp.cerist.dz](https://asjp.cerist.dz)
- <https://passeport.interieur.gov.dz/ar/demandecnibe/demander%20la%20carte%20d'identit%20C3%A9%20en%20ligne> 14:32,2025/01/22
- <https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Accueil/BaBou> 14:40,2025/01/22
- <https://www.commerce.gov.dz/reglementation/loi-n2000> 09:15,2025/01/23
- <https://www.commerce.gov.dz/reglementation/recueil/monnaie-et-credit> 09:30,2025/01/23
- <https://www.arpc.dz/ar/pub/14r4k1> 10:05,2025/01/23



قائمة الملاحق



الملحق رقم (01) : الإستبانة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر إدارة الأعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

سيدي المحترم / سيدتي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:

نرجو التفضل بإعطائنا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة هذه الإستبانة التي تم إعدادها للتعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية البيض، وهو عنوان لمذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص تسيير عمومي.

إن تعاونكم سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة و الوصول إلى نتائج مفيدة، كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبيان ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التحية والاحترام والتقدير.

المحور الأول : البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى

- الفئة العمرية : أقل من 25 سنة من 25 إلى 36 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

- حسب المؤهل العلمي : متوسط ثانوي جامعي ماجستير أو دكتوراه

- حسب الدخل : أقل من 60000 دج من 60000 إلى 80000 دج من 80000 إلى 100000 دج أكثر من 100000 دج

ملاحظة : ضع علامة (X) أمام إجابتك

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة | البيد |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|-------|
| | | | | | التخطيط الإلكتروني | |
| | | | | | 1. التخطيط الإلكتروني مجموعة من الخطط تصمم بهدف الاستجابة لمختلف الظروف المحيطة بمؤسستكم | |
| | | | | | 2. تعتمد مؤسستكم في إعداد الخطط الاستراتيجية المتبعة لمواجهة متغيرات بيئتها على المعلومات الإلكترونية | |
| | | | | | 3. تصمم الخطط التشغيلية بمؤسستكم بالاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطبيقها | |
| | | | | | 4. تصاغ كل الخطط في المؤسسة المسابرة للتطور السريع للحاجات الحالية والمحتملة للزيائن بما فيهم الإلكترونيين | |
| | | | | | 5. جميع العاملين في مؤسستكم يمكنهم المساهمة في التخطيط عن طريق الاتصال الحلقي المعتمد على الشبكات الداخلية (إنترنت) | |
| | | | | | التنظيم الإلكتروني | |
| | | | | | 6. تم إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجعل الإجراءات الإدارية بسيطة داخل تنظيمكم | |
| | | | | | 7. الهيكل التنظيمي لمؤسستكم مناسب ومرن يسمح بمواكبة كل جديد أو تغيير تكنولوجي | |
| | | | | | 8. يوجد بالهيكل التنظيمي لمؤسستكم قسم أو وحدة خاصة بالبرمجيات والشبكات الاتصالية | |
| | | | | | 9. يتم الاتصال بين الوحدات والأقسام بمؤسستكم عن طريق الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) | |
| | | | | | الرقابة الإلكترونية | |
| | | | | | 10. تعتمد المؤسسة على أجهزة إلكترونية متطورة لجعل وظيفة الرقابة أكثر دقة | |
| | | | | | 11. يتم الاستعانة بالميزات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات لجعل الرقابة مستمرة بدلاً من الدورية مما يقلل حدوث المفاجآت | |
| | | | | | 12. تسعى المؤسسة لبناء علاقات قائمة على الثقة وتقليل الجهد الإداري من خلال تبني برامج الرقابة الإلكترونية | |
| | | | | | 13. تعمل المؤسسة على ربط كل الوحدات إلكترونياً بوحدة الرقابة من أجل إشراك الجميع في معرفة ماذا يحدث | |
| | | | | | 14. يتم الإشراف على عمليات الإفصاح إلكترونياً | |
| | | | | | القيادة الإلكترونية | |
| | | | | | 15. يشجعكم قائدكم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال | |
| | | | | | 16. يلجأ قائدكم في المؤسسة إلى البرامج الإلكترونية للتأثير في العاملين | |
| | | | | | 17. تحفز قيادتكم المتحصلين على شهادات تكنولوجيا المعلومات والاتصال | |
| | | | | | 18. هل تتميز قيادتكم بتوفير المعلومات وحسن جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها | |
| | | | | | 19. يتميز قائدكم بالسرعة في الاستجابة والمبادرة في اتخاذ القرارات | |

| البعد | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | | | | | |
| 20. | توجد لدى الجهات الموارد اللازمة للقيام بواجباتها | | | | | |
| 21. | توزيع المسؤوليات في نطاق ما يسمح به القانون | | | | | |
| 22. | تمتع المسيرين بالنزاهة في تأدية أعمالهم | | | | | |
| 23. | توجد متطلبات تنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي | | | | | |
| | حقوق المساهمين والمساواة بينهم | | | | | |
| 24. | للمساهمين الحق في المشاركة في بعض القرارات المهمة | | | | | |
| 25. | يتم معاملة المساهمين من نفس الفئة معاملة متساوية | | | | | |
| 26. | توفر مؤسستكم للمساهمين معلومات دورية في الوقت المناسب | | | | | |
| 27. | للمساهمين الحق في المشاركة بالتصويت على القرارات | | | | | |
| 28. | للمساهمين الحق في التصويت غيابياً | | | | | |
| 29. | للمساهمين الحق في توجيه الأسئلة لمجلس الإدارة | | | | | |
| | دور أصحاب المصالح | | | | | |
| 30. | تكون لأصحاب المصالح تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم | | | | | |
| 31. | تعامل مؤسستكم أصحاب المصالح باحترام | | | | | |
| 32. | لأصحاب المصالح (العاملين والعملاء) الحق في الوصول إلى المعلومات الدورية حول أداء المؤسسة وفي الوقت المناسب | | | | | |
| 33. | لأصحاب المصالح، بما فيهم العاملون أو الجهات التي تمثلهم، الحق في الاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم بشأن التصرفات غير القانونية والمخالفة لأخلاقيات المهنة لحماية حقوقهم | | | | | |
| | الإفصاح والشفافية | | | | | |
| 34. | يتم الإفصاح عن المزايا التي يتمتع بها المدراء التنفيذيون | | | | | |
| 35. | يتم الإفصاح عن مدى احترام المؤسسة لمبادئ الحوكمة | | | | | |
| 36. | تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المخصصات التقنية وآليات استغلالها | | | | | |
| 37. | يتم الإفصاح عن كفاءات أعضاء مجلس الإدارة | | | | | |
| 38. | يتم الإفصاح عن النتائج المالية للمؤسسة لكل الأطراف بكل شفافية | | | | | |
| 39. | مجلس الإدارة مسؤول عن تعيين المدراء التنفيذيين وفق مؤهلاتهم | | | | | |
| | دور مجلس الإدارة | | | | | |
| 40. | يقوم مجلس الإدارة برسم الأهداف الاستراتيجية للشركة | | | | | |
| 41. | يسهر مجلس الإدارة على ضمان استقلال المراجعين | | | | | |
| 42. | يتابع مجلس الإدارة خطوات تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في كل مستويات الشركة | | | | | |
| 43. | لا يتم تعيين أو تغيير أعضاء المجلس إلا بموافقة المساهمين | | | | | |

الملحق رقم (02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| | | الجنس | | | |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر | 179 | 55,9 | 55,9 | 55,9 |
| | أنثى | 141 | 44,1 | 44,1 | 100,0 |
| Total | | 320 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| | | السن | | | |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أقل من 25 سنة | 36 | 11,3 | 11,3 | 11,3 |
| | من 25 إلى 36 سنة | 164 | 51,2 | 51,2 | 62,5 |
| | من 36 إلى 45 سنة | 90 | 28,1 | 28,1 | 90,6 |
| | أكثر من 45 سنة | 30 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| | Total | 320 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوهل العلمي

| | | المؤهل العلمي | | | |
|-------|--------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ثانوي | 2 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | جامعي | 312 | 97,5 | 97,5 | 98,1 |
| | ماجستير أو دكتوراه | 6 | 1,9 | 1,9 | 100,0 |
| | Total | 320 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل

مستوى الدخل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 60000 دج | 8 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| من 60000 دج إلى 80000 دج | 95 | 29,7 | 29,7 | 32,2 |
| من 80000 دج إلى 100000 دج | 154 | 48,1 | 48,1 | 80,3 |
| أكثر من 100000 دج | 63 | 19,7 | 19,7 | 100,0 |
| Total | 320 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (06) : درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة)

Correlations

| | | ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | العبارة 20 | العبارة 21 | العبارة 22 | العبارة 23 |
|-------------------------------|---------------------|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | Pearson Correlation | 1 | ,669** | ,892** | ,799** | ,754** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 20 | Pearson Correlation | ,669** | 1 | ,413** | ,392** | ,180 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,003 | ,005 | ,210 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 21 | Pearson Correlation | ,892** | ,413** | 1 | ,679** | ,696** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,003 | | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 22 | Pearson Correlation | ,799** | ,392** | ,679** | 1 | ,503** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,005 | ,000 | | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 23 | Pearson Correlation | ,754** | ,180 | ,696** | ,503** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,210 | ,000 | ,000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (07) : درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (حقوق المساهمين والمساواة بينهم)

Correlations

| | | حقوق المساهمين والمساواة بينهم | العبارة 24 | العبارة 25 | العبارة 26 | العبارة 27 | العبارة 28 | العبارة 29 |
|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | Pearson Correlation | 1 | ,698** | ,758** | ,681** | ,764** | ,741** | ,640** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 24 | Pearson Correlation | ,698** | 1 | ,590** | ,502** | ,260 | ,317* | ,377** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,068 | ,025 | ,007 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 25 | Pearson Correlation | ,758** | ,590** | 1 | ,479** | ,524** | ,413** | ,335* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,003 | ,017 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 26 | Pearson Correlation | ,681** | ,502** | ,479** | 1 | ,495** | ,259 | ,231 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,070 | ,106 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 27 | Pearson Correlation | ,764** | ,260 | ,524** | ,495** | 1 | ,693** | ,269 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,068 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,059 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 28 | Pearson Correlation | ,741** | ,317* | ,413** | ,259 | ,693** | 1 | ,446** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,025 | ,003 | ,070 | ,000 | | ,001 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 29 | Pearson Correlation | ,640** | ,377** | ,335* | ,231 | ,269 | ,446** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,007 | ,017 | ,106 | ,059 | ,001 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (08) : درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (دور أصحاب المصالح)

Correlations

| | | دور أصحاب المصالح | العبارة 30 | العبارة 31 | العبارة 32 | العبارة 33 |
|-------------------|---------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|
| دور أصحاب المصالح | Pearson Correlation | 1 | ,907** | ,908** | ,865** | ,853** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 30 | Pearson Correlation | ,907** | 1 | ,813** | ,742** | ,653** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 31 | Pearson Correlation | ,908** | ,813** | 1 | ,720** | ,682** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 32 | Pearson Correlation | ,865** | ,742** | ,720** | 1 | ,634** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 33 | Pearson Correlation | ,853** | ,653** | ,682** | ,634** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (09) : درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (الإفصاح والشفافية)

Correlations

| | | الإفصاح والشفافية | العبارة 34 | العبارة 35 | العبارة 36 | العبارة 37 | العبارة 38 | العبارة 39 |
|----------------------|-----------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| الإفصاح والشفافية | Pearson | 1 | ,842** | ,813** | ,791** | ,810** | ,755** | ,857** |
| | Correlation | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 34 | Pearson | ,842** | 1 | ,611** | ,600** | ,602** | ,544** | ,678** |
| | Correlation | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 35 | Pearson | ,813** | ,611** | 1 | ,699** | ,676** | ,473** | ,548** |
| | Correlation | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| N | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 36 | Pearson | ,791** | ,600** | ,699** | 1 | ,571** | ,426** | ,595** |
| | Correlation | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,002 | ,000 |
| N | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 37 | Pearson | ,810** | ,602** | ,676** | ,571** | 1 | ,515** | ,594** |
| | Correlation | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 38 | Pearson | ,755** | ,544** | ,473** | ,426** | ,515** | 1 | ,721** |
| | Correlation | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | ,002 | ,000 | | ,000 |
| N | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 39 | Pearson | ,857** | ,678** | ,548** | ,595** | ,594** | ,721** | 1 |
| | Correlation | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (10) : درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (دور مجلس الإدارة)

Correlations

| | | دور مجلس الإدارة | العبارة 40 | العبارة 41 | العبارة 42 | العبارة 43 |
|---------------------|------------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|
| دور مجلس الإدارة | Pearson Correlation | 1 | ,846** | ,844** | ,734** | ,814** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 40 | Pearson Correlation | ,846** | 1 | ,656** | ,428** | ,684** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,002 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 41 | Pearson Correlation | ,844** | ,656** | 1 | ,479** | ,561** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 42 | Pearson Correlation | ,734** | ,428** | ,479** | 1 | ,443** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,002 | ,000 | | ,001 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العبارة 43 | Pearson Correlation | ,814** | ,684** | ,561** | ,443** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (11): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

| <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,808</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,808 | 5 | <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,853</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,853 | 4 |
|---|------------------|------------------|------------|------|--|------------------|------------|------|---|
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,808 | 5 | | | | | | | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,853 | 4 | | | | | | | | |
| <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,850</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,850 | 5 | <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,960</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,960 | 5 |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,850 | 5 | | | | | | | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,960 | 5 | | | | | | | | |
| <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,958</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,958 | 19 | <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,771</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,771 | 4 |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,958 | 19 | | | | | | | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,771 | 4 | | | | | | | | |
| <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,902</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,902 | 4 | <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,802</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,802 | 6 |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,902 | 4 | | | | | | | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,802 | 6 | | | | | | | | |
| <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,822</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,822 | 5 | <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,895</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> | Cronbach's Alpha | N of Items | ,895 | 5 |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,822 | 5 | | | | | | | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,895 | 5 | | | | | | | | |
| <p>ReliabilityStatistics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,951</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table> | | Cronbach's Alpha | N of Items | ,951 | 24 | | | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | | | | | | | | |
| ,951 | 24 | | | | | | | | |

الملحق رقم (12): معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور

| | | التخطيط الإلكتروني (إعادة التطبيق) | | الرقابة الإلكترونية (إعادة التطبيق) | |
|--|---------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
| | | التخطيط الإلكتروني | التخطيط الإلكتروني | الرقابة الإلكترونية | الرقابة الإلكترونية |
| التخطيط الإلكتروني | Pearson Correlation | 1 | ,919** | 1 | ,769** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| التخطيط الإلكتروني (إعادة التطبيق) | Pearson Correlation | ,919** | 1 | ,769** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | |
| | | القيادة الإلكترونية (إعادة التطبيق) | | التخطيط الإلكتروني (إعادة التطبيق) | |
| | | القيادة الإلكترونية | القيادة الإلكترونية | التخطيط الإلكتروني | التخطيط الإلكتروني |
| القيادة الإلكترونية | Pearson Correlation | 1 | ,544** | 1 | ,919** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,002 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| القيادة الإلكترونية (إعادة التطبيق) | Pearson Correlation | ,544** | 1 | ,919** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | |
| | | الإدارة الإلكترونية (إعادة التطبيق) | | الإدارة الإلكترونية (إعادة التطبيق) | |
| | | الإدارة الإلكترونية | الإدارة الإلكترونية | الإدارة الإلكترونية | الإدارة الإلكترونية |
| الإدارة الإلكترونية | Pearson Correlation | 1 | ,804** | 1 | ,804** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الإدارة الإلكترونية (إعادة التطبيق) | Pearson Correlation | ,804** | 1 | ,804** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | |

الملحق رقم (13): معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور (الجزء الثاني)

| | | ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة (إعادة التطبيق) | | | | حقوق المساهمين والمساواة بينهم (إعادة التطبيق) | | |
|--|-----------------|---|--------|--|-----------------|--|--------|------|
| | | ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | 1 | | | حقوق المساهمين والمساواة بينهم | 1 | |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | Pearson | | ,844** | حقوق المساهمين والمساواة بينهم | Pearson | | ,465** | |
| | Correlation | | | | Correlation | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | | Sig. (2-tailed) | | | ,010 |
| | N | 30 | 30 | | N | 30 | 30 | |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة (إعادة التطبيق) | Pearson | ,844** | 1 | حقوق المساهمين والمساواة بينهم (إعادة التطبيق) | Pearson | ,465** | 1 | |
| | Correlation | | | | Correlation | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | | Sig. (2-tailed) | ,010 | | |
| | N | 30 | 30 | | N | 30 | 30 | |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |

| | | دور أصحاب المصالح (إعادة التطبيق) | | | | الإفصاح والشفافية (إعادة التطبيق) | | |
|--|-----------------|---|--------|--|-----------------|---|--------|------|
| | | دور أصحاب المصالح | 1 | | | الإفصاح والشفافية | 1 | |
| دور أصحاب المصالح | Pearson | | ,584** | الإفصاح والشفافية | Pearson | | ,702** | |
| | Correlation | | | | Correlation | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 | | Sig. (2-tailed) | | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | | N | 30 | 30 | |
| دور أصحاب المصالح (إعادة التطبيق) | Pearson | ,584** | 1 | الإفصاح والشفافية (إعادة التطبيق) | Pearson | ,702** | 1 | |
| | Correlation | | | | Correlation | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | | | Sig. (2-tailed) | ,000 | | |
| | N | 30 | 30 | | N | 30 | 30 | |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |

| | | دور مجلس الإدارة | | | | مبادئ الحوكمة | | |
|--|-----------------|---------------------|--------|---|-----------------|------------------|--------|------|
| | | دور مجلس الإدارة | 1 | | | مبادئ الحوكمة | 1 | |
| دور مجلس الإدارة | Pearson | | ,743** | مبادئ الحوكمة | Pearson | | ,649** | |
| | Correlation | | | | Correlation | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | | Sig. (2-tailed) | | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | | N | 30 | 30 | |
| دور مجلس الإدارة (إعادة التطبيق) | Pearson | ,743** | 1 | مبادئ الحوكمة | Pearson | ,649** | 1 | |
| | Correlation | | | | Correlation | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | | Sig. (2-tailed) | ,000 | | |
| | N | 30 | 30 | | N | 30 | 30 | |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | relation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |

الملحق رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأبعاد الإدارة الإلكترونية

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---------------------|-----|--------|----------------|
| العبارة 1 | 320 | 3,5562 | 1,10710 |
| العبارة 2 | 320 | 3,7063 | ,95738 |
| العبارة 3 | 320 | 3,5094 | 1,10282 |
| العبارة 4 | 320 | 3,9219 | ,93193 |
| العبارة 5 | 320 | 3,7938 | ,85718 |
| التخطيط الإلكتروني | 320 | 3,6975 | ,75050 |
| العبارة 6 | 320 | 3,8344 | ,98296 |
| العبارة 7 | 320 | 3,7250 | ,88136 |
| العبارة 8 | 320 | 3,8469 | ,87368 |
| العبارة 9 | 320 | 4,0156 | ,80928 |
| التنظيم الإلكتروني | 320 | 3,8555 | ,68172 |
| العبارة 10 | 320 | 3,6656 | ,88743 |
| العبارة 11 | 320 | 3,6469 | ,91504 |
| العبارة 12 | 320 | 3,9281 | ,85160 |
| العبارة 13 | 320 | 4,1656 | ,75993 |
| العبارة 14 | 320 | 4,3094 | ,68657 |
| الرقابة الإلكترونية | 320 | 3,9431 | ,54894 |
| العبارة 15 | 320 | 4,3281 | ,70499 |
| العبارة 16 | 320 | 4,1594 | ,77757 |
| العبارة 17 | 320 | 4,1219 | ,66777 |
| العبارة 18 | 320 | 4,1656 | ,72185 |
| العبارة 19 | 320 | 4,0906 | ,76435 |
| القيادة الإلكترونية | 320 | 4,1731 | ,56449 |
| الإدارة لالكترونية | 320 | 3,9185 | ,54000 |
| Valid N (listwise) | 320 | | |

الملحق رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة إتجاه مبادئ الحوكمة (المتغير التابع)

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------------------|-----|--------|----------------|
| العبارة 20 | 320 | 3,6375 | ,98571 |
| العبارة 21 | 320 | 4,0250 | ,79536 |
| العبارة 22 | 320 | 3,8656 | ,94558 |
| العبارة 23 | 320 | 4,0750 | ,68618 |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | 320 | 3,9008 | ,65363 |
| العبارة 24 | 320 | 4,0438 | ,67973 |
| العبارة 25 | 320 | 3,9906 | ,76558 |
| العبارة 26 | 320 | 3,8813 | ,81807 |
| العبارة 27 | 320 | 3,9219 | ,80952 |
| العبارة 28 | 320 | 3,8000 | ,89092 |
| العبارة 29 | 320 | 3,6313 | 1,04520 |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | 320 | 3,8782 | ,63160 |
| العبارة 30 | 320 | 3,5719 | 1,02377 |
| العبارة 31 | 320 | 3,6844 | ,86579 |
| العبارة 32 | 320 | 3,7250 | ,89548 |
| العبارة 33 | 320 | 3,5281 | 1,06195 |
| دور أصحاب المصالح | 320 | 3,6273 | ,80359 |
| العبارة 34 | 320 | 3,5812 | 1,05624 |
| العبارة 35 | 320 | 4,0250 | ,85244 |
| العبارة 36 | 320 | 3,9906 | ,76967 |
| العبارة 37 | 320 | 3,8906 | ,82889 |
| العبارة 38 | 320 | 3,8469 | ,87368 |
| العبارة 39 | 320 | 3,7031 | ,99654 |
| الإفصاح والشفافية | 320 | 3,8395 | ,71306 |
| العبارة 40 | 320 | 3,7688 | ,86174 |
| العبارة 41 | 320 | 3,7000 | ,98452 |
| العبارة 42 | 320 | 3,7906 | ,97455 |
| العبارة 43 | 320 | 3,5969 | 1,00625 |
| دور مجلس الإدارة | 320 | 3,7141 | ,79247 |
| مبادئ الحوكمة | 320 | 3,7920 | ,62791 |
| Valid N (listwise) | 320 | | |

الملحق رقم (16): نتائج اختبار (Independent S. T Test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول كل من الإدارة

الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة تعزى للجنس

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------------------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| التخطيط الإلكتروني | Equal variances assumed | 2,655 | ,104 | -,758 | 318 | ,449 | -,06406 | ,08456 | -,23043 | ,10231 |
| | Equal variances not assumed | | | -,769 | 314,205 | ,442 | -,06406 | ,08327 | -,22790 | ,09979 |
| التنظيم الإلكتروني | Equal variances assumed | 1,122 | ,290 | -1,095 | 318 | ,274 | -,08405 | ,07674 | -,23502 | ,06693 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,108 | 311,912 | ,269 | -,08405 | ,07583 | -,23325 | ,06516 |
| الرقابة الإلكترونية | Equal variances assumed | 3,490 | ,063 | -,127 | 318 | ,899 | -,00785 | ,06191 | -,12965 | ,11394 |
| | Equal variances not assumed | | | -,129 | 313,971 | ,898 | -,00785 | ,06099 | -,12785 | ,11214 |
| القيادة الإلكترونية | Equal variances assumed | ,669 | ,414 | -,078 | 318 | ,938 | -,00494 | ,06366 | -,13019 | ,12031 |
| | Equal variances not assumed | | | -,077 | 294,018 | ,939 | -,00494 | ,06401 | -,13092 | ,12104 |
| الإدارة الإلكترونية | Equal variances assumed | 1,115 | ,292 | -,658 | 318 | ,511 | -,04003 | ,06086 | -,15976 | ,07971 |
| | Equal variances not assumed | | | -,664 | 309,952 | ,507 | -,04003 | ,06029 | -,15866 | ,07860 |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | Equal variances assumed | ,475 | ,491 | -,385 | 318 | ,700 | -,02840 | ,07370 | -,17339 | ,11660 |
| | Equal variances not assumed | | | -,386 | 303,406 | ,700 | -,02840 | ,07352 | -,17306 | ,11627 |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | Equal variances assumed | ,004 | ,952 | -,707 | 318 | ,480 | -,05033 | ,07117 | -,19037 | ,08970 |
| | Equal variances not assumed | | | -,708 | 302,674 | ,479 | -,05033 | ,07105 | -,19014 | ,08947 |
| دور أصحاب المصالح | Equal variances assumed | 1,145 | ,285 | -,391 | 318 | ,696 | -,03543 | ,09061 | -,21369 | ,14283 |
| | Equal variances not assumed | | | -,396 | 311,919 | ,693 | -,03543 | ,08953 | -,21160 | ,14074 |
| الإفصاح والشفافية | Equal variances assumed | ,192 | ,662 | -,390 | 318 | ,697 | -,03138 | ,08040 | -,18956 | ,12680 |
| | Equal variances not assumed | | | -,393 | 307,784 | ,695 | -,03138 | ,07985 | -,18849 | ,12573 |
| دور مجلس الإدارة | Equal variances assumed | ,462 | ,497 | -1,361 | 318 | ,174 | -,12130 | ,08911 | -,29663 | ,05403 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,369 | 306,862 | ,172 | -,12130 | ,08859 | -,29562 | ,05302 |
| مبادئ الحوكمة | Equal variances assumed | ,402 | ,526 | -,756 | 318 | ,450 | -,05348 | ,07075 | -,19268 | ,08572 |
| | Equal variances not assumed | | | -,761 | 308,114 | ,447 | -,05348 | ,07024 | -,19169 | ,08473 |

الملحق رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية وأبعاد مبادئ الحوكمة تعزى للعمر

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| التخطيط الإلكتروني | Between Groups | 3,077 | 3 | 1,026 | 1,835 | ,141 |
| | Within Groups | 176,601 | 316 | ,559 | | |
| | Total | 179,678 | 319 | | | |
| التنظيم الإلكتروني | Between Groups | 1,512 | 3 | ,504 | 1,085 | ,356 |
| | Within Groups | 146,741 | 316 | ,464 | | |
| | Total | 148,253 | 319 | | | |
| الرقابة الإلكترونية | Between Groups | 1,033 | 3 | ,344 | 1,144 | ,331 |
| | Within Groups | 95,092 | 316 | ,301 | | |
| | Total | 96,125 | 319 | | | |
| القيادة الإلكترونية | Between Groups | ,267 | 3 | ,089 | ,277 | ,842 |
| | Within Groups | 101,382 | 316 | ,321 | | |
| | Total | 101,649 | 319 | | | |
| الإدارة الإلكترونية | Between Groups | ,972 | 3 | ,324 | 1,112 | ,344 |
| | Within Groups | 92,050 | 316 | ,291 | | |
| | Total | 93,022 | 319 | | | |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | Between Groups | 1,754 | 3 | ,585 | 1,373 | ,251 |
| | Within Groups | 134,534 | 316 | ,426 | | |
| | Total | 136,287 | 319 | | | |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | Between Groups | 1,134 | 3 | ,378 | ,947 | ,418 |
| | Within Groups | 126,120 | 316 | ,399 | | |
| | Total | 127,253 | 319 | | | |
| دور أصحاب المصالح | Between Groups | 2,185 | 3 | ,728 | 1,129 | ,337 |
| | Within Groups | 203,814 | 316 | ,645 | | |
| | Total | 205,998 | 319 | | | |
| الإفصاح والشفافية | Between Groups | 2,230 | 3 | ,743 | 1,469 | ,223 |
| | Within Groups | 159,965 | 316 | ,506 | | |
| | Total | 162,196 | 319 | | | |
| دور مجلس الإدارة | Between Groups | 3,479 | 3 | 1,160 | 1,861 | ,136 |
| | Within Groups | 196,858 | 316 | ,623 | | |
| | Total | 200,337 | 319 | | | |
| مبادئ الحوكمة | Between Groups | 1,208 | 3 | ,403 | 1,022 | ,383 |
| | Within Groups | 124,565 | 316 | ,394 | | |
| | Total | 125,773 | 319 | | | |

الملحق رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة تعزى للمستوى التعليمي.

| | | ANOVA | | | | |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| التخطيط الإلكتروني | Between Groups | 1,519 | 2 | ,759 | 1,351 | ,260 |
| | Within Groups | 178,159 | 317 | ,562 | | |
| | Total | 179,678 | 319 | | | |
| التنظيم الإلكتروني | Between Groups | 2,191 | 2 | 1,096 | 2,378 | ,094 |
| | Within Groups | 146,062 | 317 | ,461 | | |
| | Total | 148,253 | 319 | | | |
| الرقابة الإلكترونية | Between Groups | ,765 | 2 | ,383 | 1,272 | ,282 |
| | Within Groups | 95,359 | 317 | ,301 | | |
| | Total | 96,125 | 319 | | | |
| القيادة الإلكترونية | Between Groups | ,204 | 2 | ,102 | ,319 | ,727 |
| | Within Groups | 101,445 | 317 | ,320 | | |
| | Total | 101,649 | 319 | | | |
| الإدارة الإلكترونية | Between Groups | ,750 | 2 | ,375 | 1,288 | ,277 |
| | Within Groups | 92,272 | 317 | ,291 | | |
| | Total | 93,022 | 319 | | | |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | Between Groups | 1,047 | 2 | ,524 | 1,227 | ,294 |
| | Within Groups | 135,240 | 317 | ,427 | | |
| | Total | 136,287 | 319 | | | |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | Between Groups | ,723 | 2 | ,362 | ,906 | ,405 |
| | Within Groups | 126,530 | 317 | ,399 | | |
| | Total | 127,253 | 319 | | | |
| دور أصحاب المصالح | Between Groups | ,873 | 2 | ,437 | ,675 | ,510 |
| | Within Groups | 205,125 | 317 | ,647 | | |
| | Total | 205,998 | 319 | | | |
| الإفصاح والشفافية | Between Groups | 2,376 | 2 | 1,188 | 2,357 | ,096 |
| | Within Groups | 159,819 | 317 | ,504 | | |
| | Total | 162,196 | 319 | | | |
| دور مجلس الإدارة | Between Groups | 1,415 | 2 | ,707 | 1,127 | ,325 |
| | Within Groups | 198,922 | 317 | ,628 | | |
| | Total | 200,337 | 319 | | | |
| مبادئ الحوكمة | Between Groups | 1,216 | 2 | ,608 | 1,548 | ,214 |
| | Within Groups | 124,557 | 317 | ,393 | | |
| | Total | 125,773 | 319 | | | |

الملحق رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من الإدارة الإلكترونية ومبادئ الحوكمة تعزى لمستوى الدخل.

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| التخطيط الإلكتروني | Between Groups | 2,328 | 3 | ,776 | 1,383 | ,248 |
| | Within Groups | 177,350 | 316 | ,561 | | |
| | Total | 179,678 | 319 | | | |
| التنظيم الإلكتروني | Between Groups | 1,608 | 3 | ,536 | 1,155 | ,327 |
| | Within Groups | 146,644 | 316 | ,464 | | |
| | Total | 148,253 | 319 | | | |
| الرقابة الإلكترونية | Between Groups | 1,956 | 3 | ,652 | 2,188 | ,089 |
| | Within Groups | 94,169 | 316 | ,298 | | |
| | Total | 96,125 | 319 | | | |
| القيادة الإلكترونية | Between Groups | ,544 | 3 | ,181 | ,566 | ,638 |
| | Within Groups | 101,105 | 316 | ,320 | | |
| | Total | 101,649 | 319 | | | |
| الإدارة الإلكترونية | Between Groups | 1,133 | 3 | ,378 | 1,298 | ,275 |
| | Within Groups | 91,890 | 316 | ,291 | | |
| | Total | 93,022 | 319 | | | |
| ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسة | Between Groups | 1,621 | 3 | ,540 | 1,268 | ,285 |
| | Within Groups | 134,666 | 316 | ,426 | | |
| | Total | 136,287 | 319 | | | |
| حقوق المساهمين والمساواة بينهم | Between Groups | 2,036 | 3 | ,679 | 1,712 | ,164 |
| | Within Groups | 125,218 | 316 | ,396 | | |
| | Total | 127,253 | 319 | | | |
| دور أصحاب المصالح | Between Groups | ,847 | 3 | ,282 | ,435 | ,728 |
| | Within Groups | 205,151 | 316 | ,649 | | |
| | Total | 205,998 | 319 | | | |
| الإفصاح والشفافية | Between Groups | 2,067 | 3 | ,689 | 1,360 | ,255 |
| | Within Groups | 160,128 | 316 | ,507 | | |
| | Total | 162,196 | 319 | | | |
| دور مجلس الإدارة | Between Groups | 1,340 | 3 | ,447 | ,709 | ,547 |
| | Within Groups | 198,997 | 316 | ,630 | | |
| | Total | 200,337 | 319 | | | |
| مبادئ الحوكمة | Between Groups | 1,100 | 3 | ,367 | ,929 | ,427 |
| | Within Groups | 124,673 | 316 | ,395 | | |
| | Total | 125,773 | 319 | | | |