وزارة التعليـم العـالي والبـحث العـلمي
المركـز الجـامعي عبد الحفيظ بوالصوفميـلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير
الميدان :العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علومالتسيير
التخصص :مالية و بنوك

المرجع: ...../2017

مذكرة بعنـــــوان :

أثر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة–

مذكــرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية وبنوك"

إعداد الطالبتين:
- سمية كرم
- سهيلة بوكويرة

إشراف الأستاذ:
- فاروق بوالريحان

لجنة المناقشة :

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
د. الربيع قرين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة	**رئيسا**
حمودي حيمر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة	**مناقشا**
فاروق بوالريحان	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة	**مشرفا ومقررا**

السنة الجامعية:2017/2016

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال ملكه وعظيم سلطانه

الذي وفقنا لإنهاء هذا العمل بإذنه سبحانه.

ولأن شكر العبد من شكر الخالق عز وجل نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام الذين أناروا لنا الدرب وسهلوا لنا الصعب ونخص بالذكر

الأستاذ المشرف **فاروق بوالريحان**

على كل النصائح والتوجيهات فله كل الشكر والامتنان

إلى العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة–

إلى رئيس مركز الأنظمة والشبكات و جميع العاملين به

وكذا موظفي مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف

إلى المكلف بالمتابعة البيداغوجية على مستوى نيابة المديرية للبيداغوجيا

إلى كل من ساهم في إثراء هذا العمل.

إهداء

إلى والدي الكريمين – حفظهما الله ورعاهما –

إلى زوجي الغالي – حفظه الله – الذي عانى وبذل كل ما يستطيع في مساعدتي طوال مشوار الماستر .

إلى ابني العزيز – البراء – جعله الله بارا بي وبوالده .

إلى السيد / مرمول رشيد مدير متوسطة جيش التحرير بفرجيوة على دعمه وتفهمه .

إلى صديقاتي العزيزات على دعمهن لي .

إلى كل أفراد عائلتي وعائلة زوجي .

إلى زميلاتي وزملائي في الدراسة والعمل .

إلى كل موظف يناضل في طلب العلم .

إليكم أهدي عملي هذا

سمية

إهداء

إلى والدي الكريمين بكل ما قدموه لي من رعاية وتشجيع عرفانـــــــا وإجـــــلالا

رب ارحمهـــما كـــــما ربيـــاني صغيـــــرا

إلى إخـــوتي وأخـــواتي سنـــــدي وقـــــدوتي في هذه الحياة تقديـــــرا وإعـــــــزازا

حفظكم الله وراعكم وأدامكم تاجا فوق رأسي

إلى كتاكيت البيت ومصدر السعادة به مـــودة ولطفـــــا

إلى كل أقربائي عمي خالاتي وأخوالي تحيـــــــة واحترامـــــــا

إلى كل من ساعدني ودعمني بكلمة وابتسامة

شكـــــــرا وعرفانـــــــــــــا

إلى صديقاتي وزميلاتيفيا لدراسة حبـــــا ووفـــــاءا

لـــكم أهدي هذا العمل وأسأل الله العلي القدير أن ينتفع به، وأن يكون خالصا لوجه الكريم.

سهيلة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

البسملة

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات I

قائمة الجداول II

قائمة الأشكال III

مقدمة أ–ه

الفصل الأول: البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية

تمهيد الفصل الأول 02

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية 03

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية 03

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية 08

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الالكترونية 14

المطلب الرابع: أهمية الإدارة الإلكترونية 15

المطلب الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية 17

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية 19

المطلب الأول: المتطلبات الإدارية والأمنية 19

المطلب الثاني: المتطلبات البشرية والمالية 23

المطلب الثالث: المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية 24

المطلب الرابع: المتطلبات الناعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية 41

المبحث الثالث: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية 43

المطلب الأول: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية 44

المطلب الثاني: مراحل التحول للإدارة الإلكترونية 45

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التحول للإدارة الإلكترونية 46

خلاصة الفصل الأول **50**

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

تمهيد الفصل الثاني **52**

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي **53**

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي ومستوياته **53**

المطلب الثاني: أبعادالأداء المؤسسي **58**

المطلب الثالث: أنواعالأداء المؤسسي **59**

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي **63**

المبحث الثاني: أساسيات حول عملية التقييم وقياس الأداء المؤسسي **66**

المطلب الأول: مفهوم التقييم وقياس الأداء **66**

المطلب الثاني: أهمية عملية التقييم وقياس الأداء المؤسسيوأهدافهما **68**

المطلب الثالث: أساليب عملية تقييم الأداء المؤسسيومعوقاتها **71**

المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي **74**

المبحث الثالث: عملية التقييم وقياس الأداء المؤسسي **76**

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء المؤسسي **76**

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي **78**

المطلب الثالث: النماذج الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي **83**

المطلب الرابع: مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي **89**

خلاصة الفصل الثاني **91**

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –

تمهيد الفصل الأول **93**

المبحث الأول: لمحة تاريخية حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة– **94**

المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – **94**

المطلب الثاني: وضعية البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – **98**

المطلب الثالث: علاقة مركز الأنظمة والشبكات بمشروع رقمنة المركز الجامعي عبد **101**

الحفيظ بوالصوف– ميلة –
المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات **103**
المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان **103**
المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة **106**
المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة **107**
المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات **117**
خلاصة الفصل الثالث **131**
خاتمة **133**
قائمة المراجع **136**
الملاحق **144**
ملخص

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني	12
02	مقارنة بين شبكة الخادم والعميل وشبكة الند للند	30
03	نموذج أصحاب المصالح	84
04	مقياس التحليل	104
05	قائمة الأساتذة المحكمين	106
06	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	107
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	107
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	108
09	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	110
10	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	111
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	112
12	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية	114
13	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر المعاملات الإلكترونية	116
14	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر عناصر الأداء المؤسسي	117
15	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر معايير الأداء المؤسسي	118
16	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر محددات الأداء المؤسسي	119
17	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر تقييم الأداء المؤسسي	120
18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر أساليب تطوير الأداء المؤسسي	121
19	عبارات الارتباط بين مؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية و مؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته	123
20	متوسط الارتباط بين مؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية و مؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته	124
21	عبارات الارتباط بين مؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية ومؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره	126

22	متوسط الارتباط بين مؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية ومؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره	127
23	معاملات الارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته	128
24	متوسط الارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته	128
25	معاملات الارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية ومؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره	129
26	متوسط الارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية ومؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره	130

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	الفرق بين الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية	06
02	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	09
03	عناصر الإدارة الإلكترونية	17
04	الشبكة النجمية	25
05	الشبكة الخطية	26
06	الشبكة الحلقية	27
07	الشبكة الشبكية	27
08	الشبكة الهرمية	28
09	الشبكة الهجينة	28
10	مفهوم تكنولوجيا المعلومات	37
11	مكونات نظام المعلومات	40
12	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	56
13	الأداء الاجتماعي	62
14	مراحل عملية تقييم الأداء	75
15	نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية	86- 88
16	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	88
17	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة –	97
18	ترتيب أفراد العينة حسب الجنس	108
19	ترتيب أفراد العينة حسب العمر	109
20	ترتيب أفراد العينة حسب المؤهل	110
21	ترتيب أفراد العينة حسب الوظيفة	111
22	ترتيب أفراد العينة حسب الخبرة	112

مقدمة

يشهد العالم منذ القرن الماضي وحتى يومنا هذا تطورا هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغزت تقنيات الانترنيت والشبكات معظم جوانب الحياة من صناعة وتجارة وتعليم وغيرها، ونضج مفهوم التكنولوجيا المعلوماتية وبروز نظم الإدارة الإلكترونية والتسيير عن بعد، فاندمجت نظم المعلومات الإدارية مع أنشطة الأعمال الإلكترونية وأصبح تبني نموذج الإدارة الإلكترونية ضرورة لا غنى للمنظمات عنها متحولة بذلك من أسلوب التسيير التقليدي القائم على الأعمال اليدوية الورقية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

وفي ظل الإدراك المتنامي لتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات في العمل الإداري فإن أي مؤسسة وباعتبارها جزءا لا يتجزأ من البيئة المحيطة بها ستسعى لامتلاك مقومات التوظيف الأمثل لهذه التقنية لمواجهة المتغيرات الخارجية في بيئة أعمالها، وعلى النقيض من ذلك نجد أن أغلب المؤسسات الجزائرية لازالت رهينة أنماط التسيير التقليدية مما أثر سلبا على أدائها وقدرتها على مجاراة التغيرات التكنولوجية السريعة.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى امتلاك الأدوات اللازمة بغية الاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات، هذه الأخيرة أصبحت إحدى الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة في سعيها لتوظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتحسين المستمر لأدائها.

أولا- إشكالية الدراسة:

هل يؤثر توفر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؟

ثانيا- التساؤلات الفرعية:

وللإحاطة بدراسة هذه الإشكالية من جميع الجوانب قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يؤثر توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته؟
2. هل يؤثر توفر البنية التحتية المادية على تقييم الأداء وأساليب تطويره؟
3. هل تؤثر المعاملات الالكترونية للهيكل التنظيمي على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته؟
4. هل تؤثر المعاملات الالكترونية للهيكل التنظيمي على تقييم الأداء وأساليب تطويره؟

ثالثا- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية بمثابة إجابة مؤقتة يضعها الباحث لتساؤلات دراسته في انتظار إثباتها أو نفيها من خلال دراسته الميدانية، وعليه تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يؤثر توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

الفرضية الأولى: يؤثر توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.

الفرضية الثانية: يؤثر توفر البنية التحتية المادية على تقييم الأداء وأساليب تطويره.

الفرضية الثالثة: تؤثر المعاملات الالكترونية للهيكل التنظيمي على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.

الفرضية الرابعة: تؤثر المعاملات الالكترونية للهيكل التنظيمي على تقييم الأداء وأساليب تطويره.

رابعا- أهداف الدراسة:

نحاول من خلال دراستنا لهذا الموضوع الوصول إلى الأهداف التالية:

1. معرفة هل تؤثر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.
2. معرفة هل يؤثر توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء وأساليب تطويره.
3. معرفة هل تؤثر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.
4. معرفة هل تؤثر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي على تقييم الأداء وأساليب تطويره.
5. تحديد أثر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية على أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة- من وجهة نظر موظفيه الإداريين.

خامسا- أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:ستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية خصوصا في ظل قلة الدراسات التي تناولت الإدارة الالكترونية نظرا لحداثة هذا الموضوع.

الأهمية العملية: تساهم الدراسة في التعريف بمختلف تقنيات الإدارة الالكترونية من أجل تطوير الإدارات بالمركز الجامعي، وكيف يؤثر ذلك على أداءه العام، مما يوجه اهتمام الإدارات العليا لتبني العمل الإلكتروني بكل جوانبه.

سادسا- أسباب اختيار الموضوع:

1. الاهتمام الشخصي بجانب الإدارة الالكترونية كونها تأخذ حيزا مهما وحساسا في المؤسسة.
2. كما أن الإدارة الالكترونية تهدف إلى إصلاح وإعادة النظر في علاقة الإدارة بالمواطن وهو مسعى الإدارة الجزائرية حديثا.
3. القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية وضرورة أن تحظى ببنية تحتية قوية.
4. قلة الأبحاث حول الموضوع قيد الدراسة وهو ما يشجع ويفتح أمام الباحثين مزيدا من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع في جانب آخر كالبنية التحتية البشرية.

سابعا- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي لكونه الأنسب لهذا النوع من الدراسات، وقدتم الاعتماد على الوسائل التالية في جمع البيانات:

1. **المقابلة:** مع رئيس مركز الأنظمة والشبكات، وكذا المكلف بالمتابعة البيداغوجية على مستوى نيابة المديرية للبيداغوجيا بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.
2. **الاستبيان:** وقد تم توزيعه على الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.
3. **برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS:** وهذا من أجل تحليل البيانات التي تم تحصيلها بالاستبيان واختبار الفرضيات.

ثامنا- صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتوفرة حول متغيري الدراسة.
- ضعف الخبرة في استعمال برنامج SPSS أدى إلى إهدار الكثير من الوقت.

تاسعا- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

وهي عبارة عن دراسة قدمت للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورهـــــا في تحسين أداء العاملين" لـــ " محمد جمال " أكرم عمار، وأنجزت هذه الدراسة بالجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009؛ حيث دارت إشكالية هذه الدراسة حول " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي؟ وما دورها في تحسين أداء العاملين؟ "، وهي دراسة تهدف إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في وكالة الغوث بغزة ومعرفة أثر ذلك على أداء العاملين فيها.أما عن مجتمع الدراسة فيتكون من العاملين بالوكالة والبالغ عددهم (225) عاملا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع استخدام الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين بالوكالة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الالكترونية ومتطلباتها، بالإضافة إلى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، كما وأظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، كما أنه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية.

الدراسة الثانية:

وهي عبارة عن دراسة قدمت للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة بعنوان " أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح اللاجئين الفلسطينيين وكالة الغوث الدولية – غزة – "، لـــ محمد طالب علي حسن بسيسو، وأنجزت هذه الدراسة العام 2010، وتمحورت إشكالية الدراسة حول " أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح اللاجئين الفلسطينيين وكالة الغوث الدولية – غزة – "، وهي دراسة تهدف إلى معرفة أثر ذلك على كفاءة العمليات الإدارية وذلك من خلال دراسة الجوانب الإيجابية والسلبية لنظام الإدارة الالكترونية الخاص بالمشروع، وقد استخدم الباحث المنهج التطبيقي و المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنتاجي اعتمادا على المصادر الثانوية و الأولية (المقابلة)، من خلال إجراء 25 مقابلة (مسح كلي) مع كل من له صلة بالمشروع، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى تحسن مستوى الأداء، كما ويؤدي إلى العدالة في توزيع العمل وتقييم الموظفين.

الدراسة الثالثة:

أجرى العنقري عام 1417 ه دراسة بعنوان " أثر وسائل تقنية المعلومات في رفع كفاءة أداء الأجهزة الأمنية بمنطقة حائل"، وقد كشفت بيانات الدراسة أن الغالبية العظمى من العاملين على وسائل تقنية المعلومات قد أكدوا على ضرورة استخدام وسائل تقنية المعلومات لأداء عملهم، وخاصة الحاسب

الآلي والهاتف، الفاكس ميلي، وأجهزة الإرسال والاستقبال اللاسلكي والنداء الآلي، كما أفاد حوالي ثلثي أفراد مجتمع البحث من العاملين على وسائل تقنية المعلومات أن استخدام وسائل تقنية المعلومات يساعد بدرجة كبيرة جدا على رفع كفاءة الأداء وتطوير أساليبه، وأوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بتدريب العنصر البشري فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والمعاملات الالكترونية وزيادة الاعتماد على تقنية المعلومات في الأجهزة الإدارية.

الدراسة الرابعة:

دراسة قدمت للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الخليل العام 2010، تحت عنوان " تقنيات الاتصال الاداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني"، لـــ فادي جعفر دياب الجنيدي، أما عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فدار حول " ما دور استخدام تقنيات الاتصال الإداري في تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني؟ "، وهي دراسة تهدف الى التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الإداري وبين تطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى في ثماني وزارات خدمية رئيسة حيث بلغ مجموع عددهم (612) مديرا ومديرة، وبلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (184) فردا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة قيد الدراسة كما يراها مديروها كانت بدرجة مرتفعة، وأن الدرجة الكلية لكيفية استخدام تقنيات الاتصال الإداري لتطوير الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي كانت بدرجة مرتفعة.

عاشرا- تقسيمات الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي؛ حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية، أما في الفصل الثاني فتطرقنا للإطار النظري للأداء المؤسسي، في حين خصص الفصل التطبيقي لدراسة أثر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة-.

الفصل الأول:

البنية التحتية المادة للإدارة الالكترونية

تمهيد:

تعتبر التطورات الحديثة والسريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي شهدها القرن العشرون ويشهدها القرن الحادي والعشرون نتاجا لتطور الإدارة كعلم وكممارسة حظيت باهتمام كثير من المؤسسات والمنظمات والمشروعات في مجالات ومستويات عدة؛ حيث أدخلت هذه المنظمات التقنية الإلكترونية في ممارساتها وإجراءاتها الإدارية مما أدى إلى الوصول إلى مرحلة الإدارة الإلكترونية.

لقد كانت الإدارة الإلكترونية قبل ظهور الانترنيت في مرحلة تطور بطيئة، إلا أنها شهدت قفزة محورية بفضل استخدام تكنولوجيا الانترنيت لتمثل أهم ظاهرة تاريخية وتكنولوجية رافقت ولادة القرن الحادي والعشرين، وقد غيرت الانترنيت قواعد العمل في عالم الأعمال لأنها مكنت من استثمار الفرص المتاحة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وللشبكة العنكبوتية أهمية بالغة في بناء عالم الإدارة الإلكترونية.

بناء على ماسبق سنتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات عامة حول الإدارة الالكترونية كما سنتناول المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الالكترونية أما في الأخير فسنحاول التطرق إلى مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. وعليه ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاث التالية:

- **المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية**
- **المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية**
- **المبحث الثالث: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية**

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونيـــــــــــــــــة

لقد شهدت الإدارة –فكرا وممارسة– تطورا ملحوظا في العصر الحديث عن طريق تطور الوسائل التقنية المختلفة مما نتج عنه ظهور الأعمال الإلكترونية بصفة عامة والإدارة الإلكترونية بصفة خاصة إذ تعتبر هذه الأخيرة تطورا في عالم الإدارة وسعي حثيث للرقي بالعمل الإداري في عصر المعلومات والتقنيات.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإدارة الالكترونية والفصل بينها وبين المصطلحات المرادفة(الأعمالالالكترونية،الحكومة الالكترونيةوالتجارة الالكترونية)، كما سنتناول خصائص الإدارة الالكترونية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

للإدارة الالكترونية العديد من المفاهيم يمكن إيجاز البعض منها فيما يلي:

إن المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو" الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا"**[عبد الرزاق السالمي، 2008، ص32]**.

تعرف الإدارة الالكترونية بأنها" استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية،غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية وفي إطار إلكتروني حديث،وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الالكتروني ليصار إلى تحقيق الكفاءة قي تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية"**[العاني، جواد، ص33]**.

كما يمكن تعريف الإدارة الالكترونية تعريفا إجرائيابأنها" العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"**[عبود نجم، 2009، ص158]**.

كما تعرف أيضا بأنها" تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات أو هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى"**[عامر، عبد الرؤوف، 2007، ص25]**.

كذلك يمكن تعريف الإدارة الالكترونية على أنها" الإدارة التي عمادها استخدام الحاسوب وشبكات الانترانت والإكسترانت والأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال بشفافية وبكفاءة وعدالة عالية"**[قدوري، 2010، ص161].**

وكتعريف شامل يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن " نظام إداري يعتمد على الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال وهو النظام المسؤول عن إدارة وتنسيق العلاقة بين الكادر البشري والحاسوب، وذلك باستخدام جميع الوسائل الإلكترونية في إنجاز وتقديم مختلف الأعمال والخدمات لطالبيها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الإدارية".

الفرع الثاني: التفريق بين الإدارة الإلكترونيةالأعمال الإلكترونيةالحكومة الالكترونيةوالتجارة الالكترونية

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الالكترونية التجارة الالكترونية الحكومة الالكترونية وغيرها من المفاهيم التي ترتبط بين الأنشطة واستخدام وسائل **ICT.**

وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل المصارف الالكترونية التسويق الإلكتروني والبريد الالكتروني فإنه من الضروري مقارنة المفاهيم التالية مع بعضها(الإدارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، التجارة الالكترونية، الحكومة الإلكترونية) لتوضيح الفرق بين كل منهم مع إظهار الروابط فيما بينهم**[محمد يوسف أبو أمونه، 2009، ص28].**

يرى بعض خبراء التكنولوجيا أن الإدارة الالكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئا آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية وهذا الرأي يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال الإلكترونية ويفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الالكترونية ولهذا السبب جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات أو المنظمات العامة بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية**[جمال، 2009، ص29].**

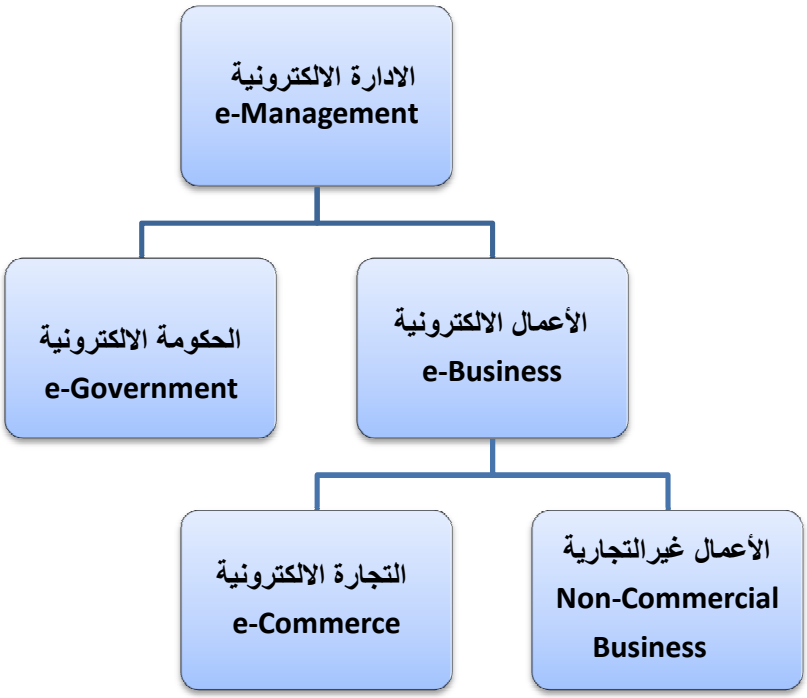
أما الحكومة الإلكترونية فتعرف على أنها"عبارة عن نشاط اقتصادي يتولى مهام توصيل الخدمات العامة بطريقة إلكترونية ومتكاملة على الخط المباشر إلى المواطنين ومؤسسات الأعمال بحيث تضيف قيمة حقيقية مضافة يشعر بها المنتفعون منها، كما تسهم في تكوين علاقات تفاعلية مع المواطنين أفرادًا أو مؤسسات،من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصياتهم، وحاجياتهم، ورغباتهم، وتطلعاتهم"**[عامر، 2007، ص72].**

في حين عرفت الأعمال الإلكترونية بأنها"توليفة شبكية إلكترونية تتكون من بنية تحتية رقمية وبناء فوقي ممثل بنظم المعلومات الإدارية(التي تعتمد على نظم إدارة قواعد البيانات أو مستودعات بيانات) وتكنولوجيا الانترنت والشبكات بما يتيح تنفيذ الأنشطة والعمليات وتبادل المعلومات وتكوين القيمة في سلاسل متكاملة ومتعاضدة لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة"**[غالب ياسين، 2006، ص240].**

ويذكر مصطلح التجارة الالكترونية عادة كمرادف للإعمال الالكترونية إلاأنناإذا تمعنا جيدا في محتواه نلاحظ أن مصطلح الأعمال الالكترونية يعتبر أشمل من مصطلح التجارة الالكترونية وأن علاقة هذه الأخيرةبالأعمال الالكترونية هي علاقة الجزء بالكل كما هو الحال بين الأعمال الالكترونية والإدارة الالكترونية فالتجارة الالكترونية تعبر عن أداء النشاط التجاري من بيع وشراء وغيرها بطريقة إلكترونية حيث عرفت بـــأنها" التجارة الخارجية هي تنفيذ كل ما يتصل بعمليات شراء وبيع البضائع والخدمات والمعلومات عبر شبكة الانترنت والشبكات التجارية العالمية الأخرى"**[جمال، 2009،ص. ص 30-31].**

في ضوء التعريفات السابقة نستطيع القول أن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو مفهوم شامل يشمل الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية ويسمى في هذه الحالة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية للمؤسسات غير الحكومية وفي هذه الحالة ينقسم إلى قسمين إما أعمال غير تجارية أو تجارة إلكترونية كما هو موضح في الشكل التالي**[طالب علي حسن بسيسو،2010،ص14].**

الشكل رقم (01): الفرق بين الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية



المصدر:[طالب علي حسن بسيسو، 2010، ص15].

<u>الفرع الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية</u>

حققت الإدارة الإلكترونية العديد من الخصائص نوجز بعضها فيما يلي:

أولا-إدارة إلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي: والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار.

ثانيا-إدارة إلكترونية تتخطى حدود الزمان:فبإمكانك مواصلة العمل على مدار اليوم أي خلال 24 ساعة من اليوم الواحد وبتواصل؛ حيث أن عامل الزمن مهم جدا هنا لإتمام الصفقات والعمليات الكبيرة والكثيرة حول العالم، نظرا لاختلاف التوقيتات فيما بين دول العالم.

ثالثا-إدارة إلكترونية تتخطى حدود المكان: فبالإمكان مواصلة العمل من أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الاتصالات الحديثة، والتي أصبحت موجودة في كل بقعة من بقاع الأرض وأصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة بفضل هذا التطور التكنولوجي الهائل**[العاني، جواد، 2014، ص187].**

كما أن الإدارة الإلكترونية تتميز بالآتي**[عبود نجم، 2009، ص. ص159-164]:**

أولا-إنها عملية إدارية:وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات(وإن كانت سريعة التغير) وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية الرقابة عليها.

ثانيا-الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال:وهذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونيةوتتحدد هذه الإمكانات في:

1. **التشبيك الفائق:** والذي يعمل في ظل تعظيم إمكانات الشبكة.
2. **التفاعل الآني وعلى مدار الساعة:**حيث أن الإنترنت في تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي وفق قاعدة (24/ 7) أي(24) ساعة في اليوم و(7) أيام في الأسبوع.
3. **التفاعل هنا وفي كل مكان:** حيث أن الإنترنت توفر إمكانية التعامل والتفاعل هنا حيث الشركة وفي كل مكان عبر العالم بيسر وبسهولة وبتكلفة اتصال محدودة جدا.
4. **السرعة الفائقة:** تتمتع الإنترنت في الاتصالات عن بعد والمتنقلة- الخلوية بسرعة تقترب من سرعة الضوء، تجعل إرسال رسالة من قارة عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من (15) ثانية.
5. **الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود:** حيث أنه وبفضل الإنترنت لم تعد الشركة تهتم بالحدود التي تفصلها عن الآخرين كموارد مادية وبشرية بل أصبح النشاط الافتراضي جزء من قدرة الشركة حتى لو كان من يقوم به هم المنافسون.

ثالثا-إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكترونية كمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر، أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.

رابعا-من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

إن الإدارة(وخاصة الكلاسيكية) نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم لا رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة، وفي المقابل نظرت إليه الإدارة(وخاصة السلوكية) نظرة إيجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين فيما بينهم لخدمة أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية نمطا جديدا من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها بما في ذلك استراتيجياتها ووظائفها من تخطيط، تنظيم،قيادة ورقابة، وهو ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الأول:التخطيط الإلكتروني

يعرف التخطيط الإلكتروني على أنه"تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد"**[حرحوش المفرجي وآخرون،2007، ص79]**.

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف،إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:

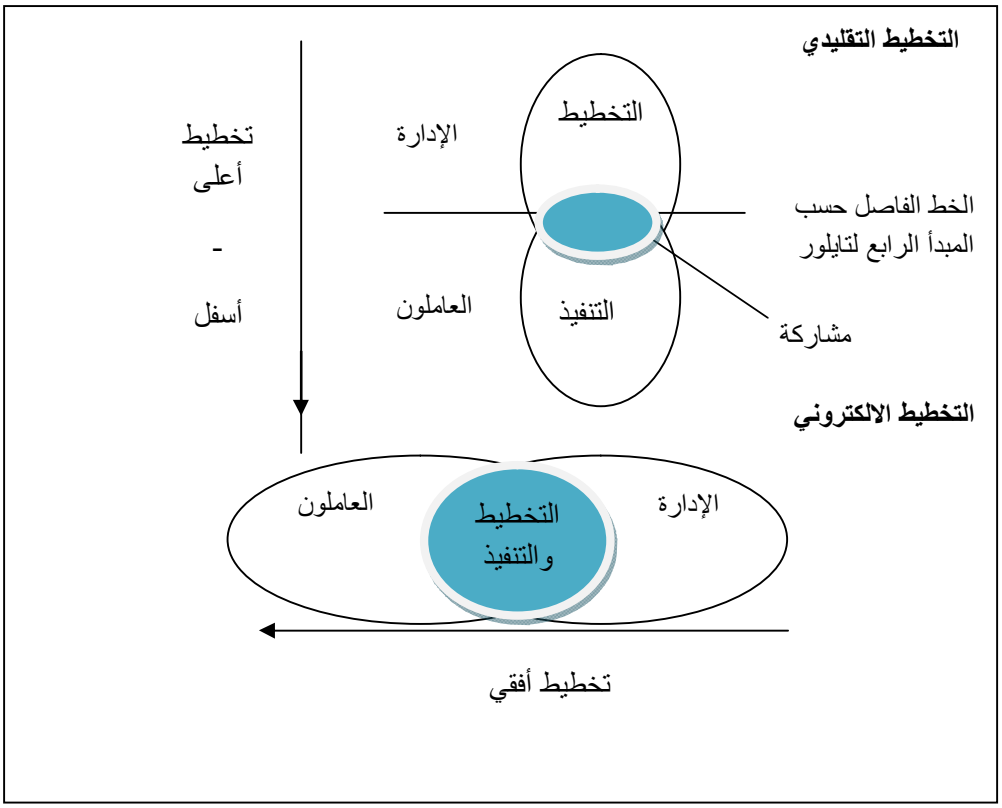
أولا:إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

ثانيا:إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط بما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع(وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ثالثا:إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبزغ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

والشكل التالي يوضح أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى- أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

الشكل رقم (02): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر:[عبود نجم، 2009، ص299].

الفرع الثاني: التنظيم الإلكتروني

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ.ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بـــ"**التنظيم الإلكتروني"[عبد الناصر، قريشي، 2011، ص94].**

ويعرف التنظيم الالكتروني على أنه:"الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية-الأفقية الذي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم.إنه يتعامل مع مديرين وعاملين(إلكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين(إلكترونيين) خارج المنظمة"**[عبود نجم،2009، ص 315].**

التنظيم الإداري في ظل الإدارة الالكترونية يكاد أن يختلف عن التنظيم الإداري التقليدي، ويمكن أن نحدد التغيرات التي تتوافق مع إعادة التنظيم للمؤسسات في ظل التنظيم الإلكتروني كالتالي**[عبد ربه، السميري، ص. ص79- 80]**.

أولا- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي:

حيث يتميز التنظيم الشبكي بثلاثة أنواع من الشبكات وهي:

1. **الشبكات الرسمية:** وتتكون من أقسام ومستويات تنظيمية تعمل سوية على تحقيق مهمة أو مهام محددة.
2. **الشبكات غير الرسمية:** وتتكون من أفراد يتصلون مع بعضهم البعض بشكل غير رسمي ويتبادلون المعلومات لغرض حل المشكلات على أساس معارفهم وخبراتهم الشخصية.
3. **الشبكات الإلكترونية:** وتقوم على تشبيك من خلال البريد الالكتروني واستخدام برمجية الحوسبة التشاركية لتساعد المديرين على تبادل الرسائل والمعلومات.

ثانيا-التشبيك الفائق والواسع:

ويتم بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية**(Intranet)**،وتؤدي إلى الصلات الفائقة الآن(في الوقت الحالي) وفي كل مكان في المؤسسة.

ثالثا- الشركة أو المؤسسة الافتراضية مع شبكات الأعمال والأنترنت:

أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للمؤسسات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي أو تقديم خدمات افتراضية من خلال التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.

رابعا- تغيرات مهمة في قوة العمل:

تنعكس تغيرات قوة العمل بشكل كبير وعميق على التنظيم، وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

1. **الجانب الأول:**ويتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيين وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
2. **الجانب الثاني:** استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسب، خلافا لنمط العاملين(محدودي التعليم والمهارة) في العصر الصناعي الذي أفرز أشكال التنظيم التقليدية، وان نمط العاملين

الجدد(ذوي التعليم العالي) لابد أن يفرز أنماطا جديدة من التنظيم**[عبد ربه،السميري، ص. ص79-80].**

الفرع الثالث: القيادة الإلكترونية

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما: المهام والعاملون، وقد تقاسم هذان التحديان اهتمام الإدارة فنتج عن ذلك مع تطور الفكر الإداري ظهور مدخلين هما المدخل المرتكز على المهام والمدخل المرتكز على العاملين.

أولا-المدخل المرتكز على المهام: وهو المدخل المرتكز على قوة المركز الإداري، القوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية، والقوة القسرية وقوة العوائد وقوة المعلومات، وهذه هي القيادة الإجرائية التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

ثانيا- المدخل المرتكز على العاملين: وهو المدخل الناعم والمرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وقبول المرؤوسين لقائدهم، وتأثيره فيهم، وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية.

والقيادة وفق المنظور التقليدي الذي سبق الإدارة الإلكترونية تقف على تراث ذو ثراء لا يمكن أن نعزو إليه الفضل الكبير فيما تحقق من إنجازات في مجال كفاءة الأداء أو في مجال الفاعلية**[ابن صالح بن خليفة المسعود، 2008، ص37].**

والجدول التالي يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني:

الجدول رقم(01): مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الالكتروني

الرئيس التنفيذي التقليدي	الرئيس التنفيذي الإلكتروني
- شجاع	- مبشر
- متيقظ	- مرتاب
- ودي– قلبي	- صريح بقوة
- شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	- متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
- واضح التركيز	- كثيف التركيز
- سريع الحركة	- الأسرع حركة
- يكره الغموض	- يحب الغموض
- يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	- يعاني من قلق الفصل بين المجالات
- نموذج في الحكم الذاتي	- نموذج في الحكم الجيد
- العمر: 57	- العمر: 38
- غني	- غني حقا

المصدر: [عبود نجم، 2009، ص336].

وتعتبر قيادة الذات هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الانترنت إذ تتميز بالخصائص التالية**[عبود نجم، 2009، ص337]:**

1. القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
2. الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.
3. فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.
4. الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
5. البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
6. المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطوره.

<u>الفرع الرابع: الرقابة الإلكترونية</u>

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية، بحيث تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية

التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية إلي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلا ، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة**[محمد يوسف أبو أمونه، 2009، ص60]**.

أما الرقابة الالكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ مايلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ.

حيث تتميز بـــ:

1. تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي (الآن)الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
2. أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت.
3. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
4. إن الرقابة الإلكترونية تتطلب وتحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
5. توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية **(Extranet)**، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.
6. إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج إذن فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
7. إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير.

ومقابل هذه المزايا قد تواجه الرقابة الإلكترونية بعض الصعوبات يمكن إجمالها فيما يلي:

1. إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء كتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها.
2. إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقترن لدى البعض بأنها تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم.
3. مشكلات الأمن حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين.
4. إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها.

5. مخاطرة الاعتماد الزائد على الانترنت فالبعض يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا، ولكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا**[عبود نجم، 2009، ص349]**.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الالكترونية

إن الهدف الجوهري للإدارة الالكترونية هو تشكيل سلسة القيمة الحقيقية والمضافة للمنظمة وربط هذه السلسلة باستخدام شبكات الاتصالات (وخاصة شبه الانترنت) بسلسلة قيم المؤثرين من موردين وعملاء وغيرهم وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة**[غالب ياسين، 2005،ص22]**.

كما وتهدف الإدارة الالكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية فالأخذ بمفهوم الإدارة الالكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وتتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أ- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخل جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

ب-محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

ت-توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.

ث-تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

ج-تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.

ح- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.

خ- إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

د- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

ذ- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.

ر- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

ز- تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

س-توظيف تكنولوجيا المعلومات للمستفيدين بصورة فورية**[عامر، عبد الرؤوف،2007،ص33]**.

بالإضافة للأهداف السابقة يمكننا ذكر مايلي:

- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد**[عبد الرزاق السالمي، 2006،ص39]**.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية ومايتعلق بها من عمليات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد بدل الانتظار في صفوف طويلة كما هو الحال في الإدارة التقليدية.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به**[الحمامي، السعدون، 2016، ص94]**.

المطلب الرابع: أهمية الإدارة الالكترونية

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، حيث يمكن تسميتها بالثورة المعلوماتية المثمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة، فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، وتتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها عصرنا الحاضر**[غالب ياسين، 2005، ص 27]**.

إن اهتمام العالم بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد مايلي:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- إن استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح سيقلل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.
- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- الإدارة الالكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد**[عبد الرزاق السالمي، 2008، ص37]**.

إضافة لما سبق هناك بعض العناصر الأخرى والتي تدل على أهمية الإدارة الإلكترونية وهي:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعدبين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى(المحطة الواحدة).
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

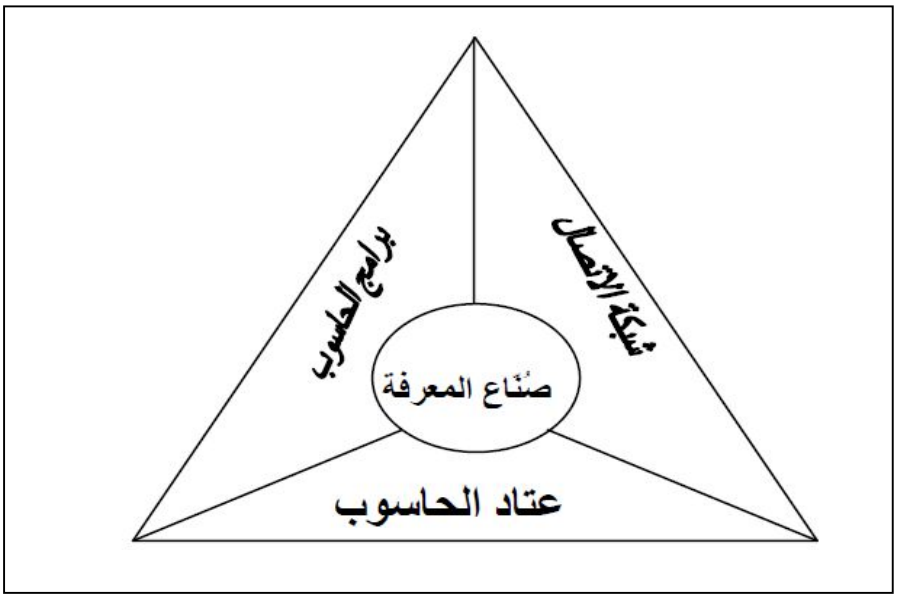
- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة الربحية المنظمة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.

- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي**[عامر، 2007، ص35]**.

المطلب الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب **(Hardware)**، البرمجيات **(Software)**، وشبكة الاتصالات **(Communication Network)**. ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي تربط بمحور الموارد الإنسانية **(Brainwave)** من العاملين في حقل المعرفة **(Knowledge Workers)[غالب ياسين، 2005، ص. ص23-27]**.

الشكل رقم(03): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر:[غالب ياسين، 2005، ص24].

وفيمايلي تفصيل للعناصر الأربعة للإدارة الإلكترونية:

أولا-عتاد الحاسوب:

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها. ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

1. توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
2. ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

ثانيا-البرمجيات والشبكات:

البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة**[عبد الناصر، قريشي،2011، ص. ص89-90].**

كما تعرف على أنها الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات وتضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية **(Spread Sheets)**وقواعد البيانات **(Databases)**. أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الالكترونية برامج تخطيط موارد المشروع **(Enterprise Resource Planning)**، برامج إدارة المشروعات وغيرها.

أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترانت **(Internet)** الإكسترانت**(Extranet)**، وشبكة الإنترنت**(Internet)** التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية**[غالب ياسين، 2005، ص 25].**

ثالثا-صناع المعرفة:

وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة **(Knowledge Workers)** من القيادات الرقمية **(Leaderships Digital)**، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى**[عبد الناصر، قريشي، 2011، ص90].**

باختصار، تعتبر الإدارة الإلكترونية التي تعمل بالتعاضد الاستراتيجي الإلكتروني نقطة التقاء عتاد الكمبيوتر مع البرمجيات وشبكة الإنترانت وقدرات الإدارة الحديثة على البناء والابتكار حول هذه الحزمة المتكاملة من عناصر تكنولوجيات المعلومات.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

تمثل الإدارة الالكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع.

المطلب الأول: المتطلبات الإدارية والأمنية

سنتناول في هذا المطلب المتطلبات الإدارية والأمنية اللازمة لإرساء مشروع الإدارة الالكترونية.

الفرع الأول: المتطلبات الإدارية

لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية نبرزها فيما يلي:

أولا-وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:

وهذا يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الالكتروني، وذلك لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الالكترونية مستقبلا، وأبعاده، ومنطلقاته، والأدوار التي يمكن أن يؤديها المشروع في خدمة الأفراد والمجتمع والمنظمات والدولة ككل.

ثانيا-القيادة والدعم الإداري:

القيادة هي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي مشروع كان، حيث تدعم الإدارة خلق بيئة العمل المناسبة والتطبيق الجيد له، كما أن التزام القيادة يعتبر ضروريا لدعم وتزويد القائمين بالمشروع بالمصادر اللازمة ومتابعتهم للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة بما يضمن نجاح المشروع وتطويره، وعليه فإن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.

ثالثا-الهيكل التنظيمي:

يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ هذه الأخيرة، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة و إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة

لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، على أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية.

رابعا-التعليم والتوعية والتثقيف:

تتطلب الإدارة الالكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.

خامسا-تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الالكترونية:

إن نجاح الإدارة في توفير متطلبات العمل الالكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة تساهم جميعها في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الالكترونية، أو كحد أدنى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الالكترونية عبر شبكة الانترنيت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإن تهيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي: تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية، تنمية الموارد الالكترونية، ابتكار الثقافة الالكترونية، استقطاب ورعاية صناع المعرفة.

سادسا: وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:

أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الالكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها،لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، ويشمل إصدار التشريعات ما يتعلق منها بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية**[عمار، 2009، ص. ص71- 73].**

<u>الفرع الثاني: المتطلبات الأمنية</u>

أمن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من الإجراءات والبرامج، والتدابير الاحترازية التي يجب أن تشمل كافة أنظمة المعلومات داخل المؤسسات في الدولة، كما أن وضع برنامج لأمن المعلومات هو أكثر من وضع برنامج حماية ينصب في برامج المشروع أو إقفال أماكن العمل وحراستها فهو كيان متكامل ومشروع متواصل يحمل أبعادا كثيرو وجوانب متعددة، وكيف يتم ضمان الحماية لكل الأنظمة ولفترات زمنية طويلة. ويمكن حصرها فيما يلي:

أولا-أمن الأجهزة وملحقاتها:

وتعني العمل على حماية تجهيزات الحاسبات من الاختراق والتخريب من خلال العمل على استخدام أنظمة معلومات محمية، ومنع العبث بها، والعمل على تطوير قدرات المؤسسة في الصيانة والمحافظة على سلامة التجهيزات، وتطويرها بهدف مسايرة المتغيرات في التجهيزات والقضاء على الثغرات الموجودة بها، والعمل على حمايتها ومنع استخدام تجهيزات وحواسيب المؤسسة في أعمال غير قانونية.

ثانيا-أمن البرامج وقواعد البيانات(الأمن المادي):

إن حماية وسائل المعالجة للبيانات والبرامج والاتصالات والتشغيل، وأمن البرامج يعتبر جزءا مهما من أمن الأجهزة، وذلك من خلال استخدام أنظمة أمنية لتشغيل هذه الأجهزة، ومنع اختراقها والتلاعب بالبرمجيات الموجودة، ويتم حماية البرامج من خلال استخدام أسلوب منح الصلاحيات لبعض العاملين في نظام المعلومات، وكذا فحص الأقراص الصلبة والمرنة والشرائط، والتأكد من خلوها من الفيروسات قبل استخدامها في النظام، واستخدام المفاتيح الأمنية، ومن أهم الإجراءات للحفاظ على نسخ من هذه البرامج لتفادي أية حوادث قد تحصل للنسخ الأصلية في النظام،**(Direct access storage)**وهو سرفر أو خادم لخزن نسخة من البيانات لحمايتها، والعمل على وضع نظم حماية لمنع التعديلات في قواعد البيانات، وكذا النسخ إلا وفق صلاحيات محدودة ومخولة وتسجيل التعديلات، وزمن حدوثها ومن قام بهذه التعديلات في إطار الأمن الإداري والتنظيم، وتتضمن واجبات الأفراد والمناطق المحظورة.

ثالثا-أمن الأفراد(الأمن الشخصي):

وهو التأكد من الأشخاص المطلوبين للعمل حيث يعتبر الأفراد العنصر الأساسي لبناء وصيانة وتشغيل الحواسيب، لذلك توضع مواصفات محددة للعاملين في نظم المعلومات، وكذا إجراء مراقبة سلوكية للأفراد العاملين فيها، كما يتطلب الأمر التدقيق في الأشخاص العاملين، وكذا تغيير مواقع العمل وعدم احتكار المهام على موظفين محدودين.

رابعا-أمن الاتصالات(الشبكات):

مع تطور الحاسبات وشبكات العمل داخل وخارج المؤسسات بهدف تبادل المعلومات والبيانات بين المؤسسات والمستفيدين، مما زاد من فاعلية نظم المعلومات داخل المؤسسات، وتتعرض هذه الاتصالات لعدد من الخروقات وسرقة المعلومات والعبث بها ويتم عادة اختراق شبكات الاتصال من المصادر التالية:

1. من النظم الداخلية في المؤسسة، وكذا المكاتب الفرعية التابعة لها.
2. الدخول من خلال الشبكات المحلية لمواقع الشركات أو شبكة الانترنيت.
3. من الكابلات وخطوط الهاتف.

لذا تلجأ المؤسسات إلى استخدام برامج لحماية الشبكات من الاختراق، واستخدام أجهزة الإنذار التي تتحسس محاولات اختراق الحاسوب أو الشبكات، وكذا حماية الكابلات وخطوط نقل البيانات وصيانتها دوريا، واستخدام الباسوورد للدخول.

خامسا-أمن المباني ومواقع الحاسوب:

وهي استخدام كافة وسائل الرقابة المادية، لحماية المباني وما تحويه من تجهيزات وموارد الحاسبات ومراكز المعلومات من السرقة، الحريق، التخريب، وكذا من الكوارث الطبيعية كالفيضانات وتسرب المياه، وكذا استخدام منظمات الكهرباء لحماية التجهيزات من التلف والحريق بسبب اختلاف شدة التيار الكهربائي، واستخدام وسائل الحماية والإنذار المتطورة، والتحقق من الأشخاص وهوياتهم، ومنع دخول غير العاملين إلى الغرف المخصصة لتجهيزات الحاسب المركزية.

لذا تلجأ المؤسسات في الدولة لبناء النظم الأمنية للمؤسسة، ويتكون النموذج الأمني من:

1. **طالب المعلومات:**كالسرفرات أو حاسبات أو شبكات معلومات أخرى.
2. **المعلومات:** من قواعد البيانات أو من أي مكان.
3. **وحدة تنفيذ السياسات الأمنية:** وهي الوحدة المسؤولة عن معالجة طلبات المعلومات والتحقق من الشخصية.
4. **نظام التحقق من الشخصية:** ويستخدم البرامج وجدران الحماية المتخصصة بهذا الموضوع.
5. **نظام المراقبة وتسجيل الوقائع:** ويعمل هذا النظام على تسجيل وقائع الاقتحام واكتشافها، ويراقب تنفيذ السياسات الأمنية.
6. **قواعد السياسات الأمنية:** وتحتوى كافة القواعد الخاصة بالسياسات الأمنية**[نعمان الشريف،2008، ص. ص208- 214، بتصرف].**

سادسا-الحماية القانونية:

تعتبر القوانين من الركائز الأساسية لمنع الأشخاص الذين يقومون بالقرصنة، باعتبار التشريعات القانونية لبنة أساسية في حماية المعلومات كقوانين الحماية الفكرية وقوانين منع انتهاك الخصوصية وكذا قوانين حرية المعلومات التي بموجبها يقدم طلب للجهات المعنية للحصول على المعلومات المطلوبة، وتهدف هذه القوانين لمنع الأخطار والانتهاكات والجرائم التي تتعرض لها نظم المعلومات وقواعد بياناتها

وشبكاتها، ومن تلك الجرائم نذكر:السطو على الكومبيوتر والاتجار بكلمة السر، سرقة البرامج وسرقة الخدمات المعلوماتية والتجسس الصناعي.

غير أن أحدث الجرائم التي تتعرض لها أنظمة المعلومات وقواعد البيانات هي:إتلاف المعلومات واستخدام الإرهاب لنظام قائم على الرعب في الانترنيت لتنفيذ العديد من الأعمال الإرهابية، ومنها القصف الإلكتروني، وهو أسلوب للهجوم على شبكة المعلومات عن طريق توجيه مئات الآلاف من الرسائل الالكترونية إلى موقع الشبكات بما يفوق قدرتها على استقبال الرسائل من المتعاملين معها مما يؤدي لتوقف الشبكة.

المطلب الثاني: المتطلبات البشرية والمالية

نتناول في هذا المطلب المستلزمات الخاصة بالعنصر البشري وكذا تلك المتعلقة بالجانب المالي.

الفرع الأول: المتطلبات البشرية

تتمثل البنية التحتية البشرية لأعمال الالكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارة المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الالكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة(تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطويرات لاحقة) أو البنية التحتية الناعمة(تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيق، ...إلخ).

وتتمثل البنية الإنسانية والوظيفية للمنظومة الإدارة الالكترونية في القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، الذين يتولون التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية ومنهم:

أولا- المديرون والوكلاء والمساعدون: وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويجب أن يكون من بين مؤهلاتهم مؤهلات تقنية أو يكونوا حاصلين على دورات تؤهلهم لاستخدام التقنية الحديثة من حاسبات آلية وشبكات ووسائل اتصال.

ثانيا- المبرمجون: وهم بمثابة المترجمين الذين ينقلون رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي التعامل معها.

ثالثا- ضابط البيانات: يكون لديه القدرة على الاتصال بكل أجزاء المنظمة، ووظيفته حفظ وتعريف البيانات، وإنشاء وسيلة تحكم على البيانات، وتصميم ملفات المعلومات وتحديد المعلومات الناقصة، وتزويد المشغل والإدارة بها.

رابعا- المشغل أو المحرر: هو الذي يقوم باستخدام الحاسب الآلي ويكون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمج، ووظيفته إدخال وإخراج البيانات والمعلومات.

وعليه فان تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات**[بن صالح بن خليفة مسعود، 2008،ص. ص 45-46]**.

الفرع الثاني: المتطلبات المالية

يحتاج مشروع الإدارة الالكترونية إلى توظيف إمكانات مالية كبيرة جدا، وتمثل نفقات التهيئة والدراسة والتصميم للمشروع، وكذا كل النفقات الخاصة بقيمة المباني والتجهيزات والمعدات والشبكات ومناقصات التنفيذ بمختلف أشكالها ونفقات التركيب والتشغيل والصيانة والنفقات الإدارية والأجور والمرتبات.

كما يضم نفقات برامج وخطط تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المعاهد والجامعات ومؤسسات التدريب الخاصة دوريا بما يوفر المستوى المطلوب من المهارة للمورد البشري لإدارة وتسيير الشبكات والتحكم في تقنيات الحاسوب والصيانة وغيرها**[نعمان الشريف، 2008، ص113، بتصرف]**.

المطلب الثالث: المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الالكترونية

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية.

إن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.

وتتمثل البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونيا.

الفرع الأول: شبكات الاتصالات

ظهرت الشبكات كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الآلي، وزيادة سرعته وقدراته بشكل مذهل، مما يعني إمكانية استخدامه من قبل أكثر من مستفيد في نفس الوقت عن طريق وحدات إدخال مستقلة مختلفة مكانيا وزمنيا، وهذا ما يعبر عنه بالاتصال عبر الشبكات أو التشغيل الشبكي.

وتعني كلمة شبكة هنا توصيل مجموعة من الحواسيب معا بشكل مباشر بواسطة كابل مخصوص، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب.

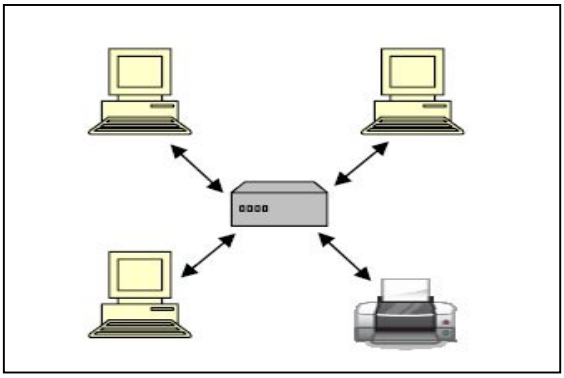
يوجد عدد من الطرق المختلفة لتنظيم مكونات وسائل الاتصال، فالشبكات يمكن تصنيفها حسب الطريقة التي توصل بها مكونات الشبكة، أو المجال الجغرافي، كما تصنف الشبكات حسب معيار دور كل حاسب في توفير خدمات الشبكة، ويمكن أن تصنف أيضا حسب الخدمات التي يمكن أن تقدمها.

أولا-تصنيف الشبكات حسب طريقة توصيل مكونات الاتصال:

إن إحدى طرق وصف الشبكات هي الطريقة التي توصل بها مكونات الشبكة وتقسم إلى ثلاث أنواع هي:

1. **الشبكة النجمية:** تعتمد تقسيمات شبكة النجمة على وجود حاسب مركزي رئيس يطلق عليه الخادم، يعمل كناقل تحكم بعملية الاتصال مع الحواسيب الأخرى في الشبكة من حواسيب شخصية صغيرة أو محطات طرفية، وتأخذ هذه الشبكات شكل النجمة، حيث يكون الحاسب المركزي في الغالب في مقر المنشأة**[جمعة النجار، 2010،ص234]**.

الشكل رقم(04): الشبكة النجمية

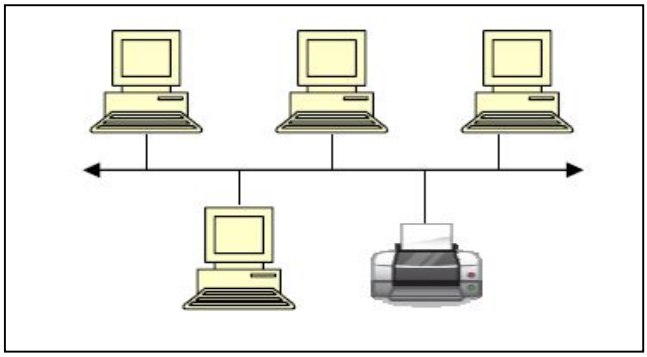


المصدر: [عمار، 2009، ص46].

تمر جميع الاتصالات بين الحواسيب الصغيرة، والمحطات الطرفية في هذا النوع من الشبكات من خلال الحاسب المركزي، ومن عيوبها انقطاع التراسل بين الأجهزة عند حدوث أي خلل في وحدة المعالجةالمركزية، أما إذا ما تعطل أي حاسب في الشبكة فلا يؤثر على الحواسيب الأخرى**[رحيمة محسن وآخران، ص. ص100، بتصرف].**

2. **الشبكة الخطية/ الناقل:** تستخدم الشبكة خطا رئيسيا واحدا يمر بين الأجهزة المختلفة المرتبطة بالشبكة، إذ تعتمد على ربط عدد من الحواسيب بواسطة دائرة كهربائية منفردةسواء عن طريق الكوابل المجدولة، أو الكوابل المحورية أو كوابل الألياف الضوئية**[جمعة النجار، 2010، ص235]**، كما تعرف على أنها الشبكات التي يتم فيها ربط الحواسيب ووحدات التخزين والطابعات بخط اتصال مشترك ويوزع في هذا النوع من الشبكات مهام إدارة الشبكة على حواسيب مختلفة بما يضمن عدم تعطيل الشبكة في حال تعطل أحد الحواسيب يمكن لأي من الحواسيب الاتصال مع أي حاسوب آخر في الشبكة عن طريق الخط المشترك، ولكن يجب التحقق من أن هذا الخط غير مشغول بتأمين الاتصال بين أية حواسيب أخرى**[رحيمة محسن وآخران،ص. ص 100-101].**

الشكل رقم(05): الشبكة الخطية



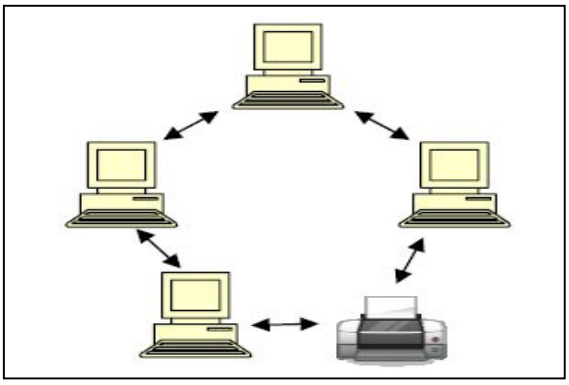
المصدر: [عمار، 2009، ص47].

3. **الشبكات الحلقية**

ترتبط جميع الحواسيب في الشبكة الحلقية بواسطة دائرة مغلقة مع بعضها البعض مباشرة على شكل حلقة من حاسوب إلى آخر دون الحاجة إلى وجود حاسب مركزي، وليس بالضرورة أن تتعطل

الشبكة إذا عجز أحد الحواسيب في الدخول إلى الشبكة نظرا لوجود خط اتصال بديل عن الخط المتعطل.فعندما يقوم أحد الأجهزة بإرسال بيانات عبر الشبكة، فإنها تنتقل من خلال سلك التوصيل إما باتجاه عقارب الساعة أو بعكس عقارب الساعة وباتجاه الهدف مرورا بكافة الأجهزة التي تشكل هذه الحلقة تستخدم هذه الشبكة في المنشآت التي لا تحتاج إلى تحكم مركزي لفروعها الموزعة مثل: المنظمات العسكرية، وتعتبر شبكة الحلقة أكثر موثوقية من شبكة النجمة لعدم حاجتها إلى توجيه مركزي، لذا فهي أكثر مناعة ضد الفشل أو التعطل، حيث أن تعطل أحد الخطوط لا يؤدي إلى تعطل الشبكة فالبيانات ترسل في اتجاهين كما أن الرسائل بين النقاط يجب أن يعاد تبليغها بين المصدر والمستقبل الأخير، إذ أن الرسائل تدور بواسطة الموجه/المسير من شبكة إلى أخرى نحو تلك النقاط للحفاظ على تشغيل الشبكة.

الشكل رقم(06): الشبكة الحلقية

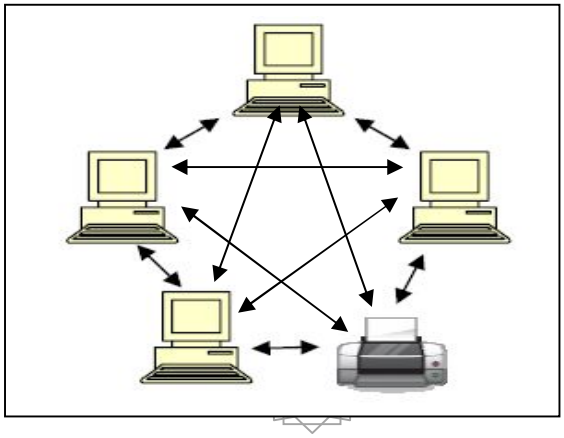


المصدر: [عمار، 2009، ص47].

كل حاسب في الشبكة الحلقية يتصل مباشرة مع حاسوب آخر ودائما تتدفق البيانات في اتجاه واحد، وأن أي معالجة هي تطبيق خاص مستقل، وعلى أي حال فإن الشبكة الحلقية يمكن أن تستخدم كوابل مجدولة أو كوابل الألياف البصرية ضمن اتصال في دائرة مغلقة.

4. الشبكات الشبكية: تتكون هذه الهيكلة من ارتباط كل عقدة فيها بالعقدة الأخرى في الشبكة، فإذا اتصلت العقدة بجميع العقد الأخرى في الشبكة فإن الهيكلية تكون ترابطية كلية أما إذا كانت العقدة تتصل ببعض العقد وليس جميعها فإن الهيكلية تكون عندئذ ترابطية جزئية**[رحيمة محسن وآخران، ص101]**.

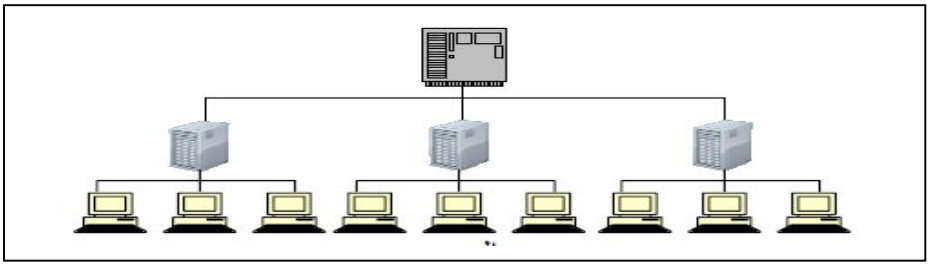
الشكل رقم(07): الشبكة الشبكية



المصدر: [الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عمار، 2009، ص47].

5. الشبكات الهرمية هيكلية شجرية: تشبه هذه الهيكلية في بنيتها الهيكلية النجمية الموسعة، إلا أن عقدها ترتبط بجهاز حاسوب يدير عملية سريان البيانات في الهيكلية، فهذا الحاسوب يقوم بدور الموزع الشبكي في حالة الهيكلية النجمية**[رحيمة محسن وآخران، ص102]**.

الشكل رقم(08): الشبكة الهرمية

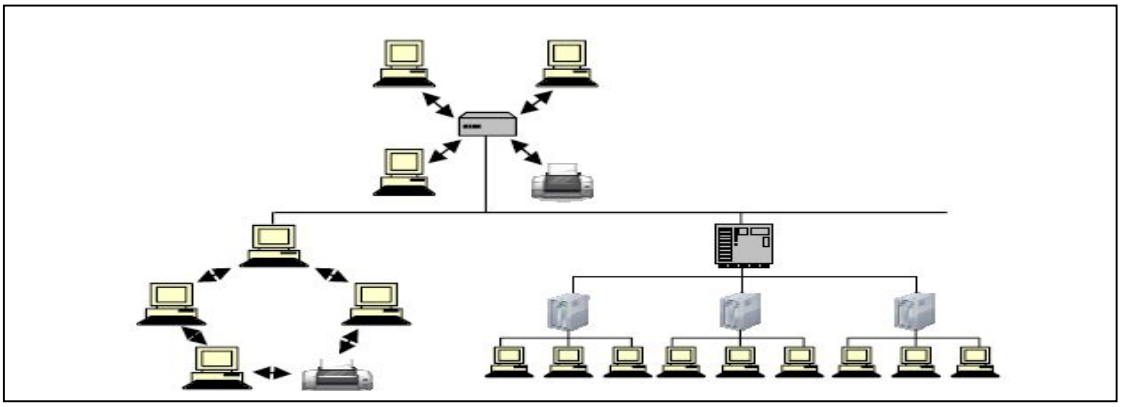


المصدر: [عمار، 2009، ص48].

6. الشبكات الخلوية: وهي بنية هندسية مرتبطة بالاتصالات اللاسلكية، تعتمد على تقسيم مجال الشبكة إلى مجموعة من المناطق، عدد العقد في المنطقة الواحدة عرضة للتغير المستمر مثل شبكة الهواتف النقالة، ومثل هذه الشبكات تستخدم الأشعة تحت الحمراء وموجات الراديو في تأمين نقل الإشارة بين محطات المنطقة الواحدة والمناطق الأخرى**[رحيمة محسن وآخران، ص102]**.

7. الشبكة الهجينة: وهي تتكون من مجموعة من أنماط الشبكات السابقة مرتبطة مع بعضها البعض كما يوضح الشكل التالي**[عمار، 2009، ص48]**.

الشكل رقم(09): الشبكة الهجينة



المصدر: [عمار، 2009، ص48].

ثانيا-تصنيف الشبكات حسب الدور الذي تقوم به الأجهزة

1. **الند للند Peer to peer:** تكون جميع الوحدات ضمن الشبكة لها نفس مكانة العمل، ويمكن لأي جهاز ضمن الشبكة مشاركة الموارد المختلفة مثل القرص الصلب أو الأقراص المدمجة المتوفرة في الحواسيب الأخرى، وكذلك الاستفادة من الأجهزة الملحقة.
2. **الخادم والعميل server and Client:**مثل الطابعة أو الماسحة الضوئية، كما يمكن تحديد أحد هذه الحواسيب ليعمل عمل الخادم للاتصال بشبكة أكبر مثل الأنترنيت ومن مميزاتها أنها سهلة التركيب واقتصادية وقابلة للتوسيع.

وهي تتمثل بجهاز مركزي يسمى الخادم يحتوى على معالجات الفئة الممتازة ذات سرعة عالية، وذاكرة عشوائية كبيرة، أقراص كبيرة السعة أو مصفوفة من الأقراص، يقوم الخادم بالتحكم بالشبكة وتخزن به البرامج الرئيسة لعمل الشبكة مثل برامج نظم التشغيل نت وير(**NetWare**)من نوفيل(**Novel**)، أو ويندوز إن تي (**Windows**) من شركة ميكروسوفت أو غيرها، كذلك البرامج التطبيقية المختلفة ويتيح فرصة لعدد أكبر من المستخدمين للحصول على الخدمات المختلفة مثل البريد الالكتروني أو قواعد البيانات وغيرها، بينما العميل هو كل الحواسيب المتصلة ضمن الشبكة والتي تحصل على معلوماتها من الحاسب المركزي(الخادم) **[بن صالح بن خليفة مسعود، 2008، ص42].**

الجدول رقم(02): مقارنة بين شبكة الخادم والعميل وشبكة الند للند

	شبكة الخادم والعميل	شبكة الند للند
المزايا	✓ الإدارة المركزية للشبكة ✓ إمكانية استخدام عدد كبير من الحواسيب ✓ الاحتفاظ بطاقة التخزين في الحواسيب الطرفية ✓ إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات على الخادم ✓ وجود كلمة مرور واحدة للدخول ✓ سهولة الإدارة	✓ سهلة البناء والإنشاء ✓ رخيصة الكلفة فلا تحتاج برمجيات خاصة ✓ عدم الحاجة لتعيين مدير للشبكة ✓ عدد الأجهزة محدود
العيوب	• ارتفاع كلفة الإنشاء • تتعطل الشبكة تماما إذا حدث عطل في الخادم • الحاجة إلى برمجيات معقدة • الحاجة لوجود شخص مختص لإدارة الشبكة	• كل حاسوب لديه كلمة مرور خاصة • لا تعمل جيدا عند ارتفاع عدد الأجهزة • عدم وجود سيطرة مركزية

المصدر:[الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بن صالح بن خليفة مسعود، 2008، ص42، بتصرف].

ثالثا-تصنيف الشبكات حسب وسائل الاتصال والربط:

1. **الشبكات السلكية:** وهي الشبكات التي تستخدم الأسلاك في ربط ونقل البيانات من أجهزة الشبكات المختلفة حيث تستخدم الأسلاك المعدنية والألياف وأسلاك الكهرباء وتستخدم لبناء الشبكات المحلية الصغيرة.
2. **الشبكات اللاسلكية:** وهي الشبكات التي تستخدم الغلاف الجوي لإرسالالإشارة حيث تتضمن الوسائط اللاسلكية موجات الراديو وموجات الميكروويف والأشعة تحت الحمراء وتستخدم لإنشاء الشبكات الواسعة**[رحيمة محسن وآخران، ص100]**.

رابعا-تصنيف الشبكات حسب أنواع الخدمة التي تقدمها:

1. شبكة القيمة المضافة:

هي شبكات خاصة متعددة المسارات تستخدم لتراسل البيانات وتكون إدارتها من قبل مؤسسة مستقلة تعمل كطرف ثالث وتستخدمها منظمات متعددة على قاعدة الاشتراكات، وهي إحدى الخيارات أمام الشركات لتصميم وإدارة شبكاتهم، إذ يدير الطرف الثالث الشبكة فيقوم بتحويل البيانات وتقديم المعلومات إلى الشركات مقابل دفع رسوم للمعلومات التي تأخذها فقط وبذلك يتشارك عدة مستخدمين في الكلف، كما تقدم شبكة القيمة المضافة خدمات خارجية لإدارة البريد الإلكتروني تحويل البيانات، تقارير الإدارة، وترجمة الوثائق المختلفة. وعموما تشير القيمة المضافة إلى القيمة التي تضيفها الشبكات على الاتصالات التي تقدمها هذه الشبكات للزبائن.

2. شبكات التبادل الرزمي:

هي شبكات تعمل على التبادل الرزمي إذ تعمل على تجميع البيانات من عدة مستخدمين، وتقسم التكنولوجيا البيانات إلى رزم صغيرة وتحول هذه الرزم عبر قنوات اتصال متعددة بشكل مستقل من خلال الشبكة وبهذه الطريقة يتم تأمين الزيادة في سرعة وكفاءة النقل.

تستطيع شبكات التبادل الرزميأن تعمل على إرسال رزم مختلفة ضمن أرقام إرساليات مختلفة ومن مناطق مختلفة ضمن مسارات متعددة، وفي النهاية وعند الاستقبال يتم تجميع الإرسالية والمكونة من عدة رزم كإرسالية أعيد تجميعها ويمكن استخدامها عندئذ بشكل متكامل**[جمعة النجار، 2010، ص. ص246-247].**

خامسا-تصنيف الشبكات حسب المنطقة الجغرافية التي تقوم بتغطيتها:

1. الشبكات المحلية:

وهي مجموعة من الحواسيب تتصل ببعضها في مساحة محدودة، وتتسم هذا النوع من الشبكات بالبساطة في التركيب والعمل، ويجب أن يتوفر في كل حاسب متصل بالشبكة بطاقة اتصال تسمح باتصال الوحدات ببعضها من خلال الشبكة، كما يمكن أن يتوافر بها جسر **(Bridge)** ومنفذ **(Getway)[ابن صالح بن خليفة مسعود، 2008، ص41]**، كما تعرف على أنها شبكة تربط عددا من منظومات الحاسوب بعضها ببعض في مجال جغرافي محدود كأن يكون بناية مؤسسة أو طابقا رئيسيا فيها، وعليه تستطيع المنظمة من خلال شبكة لان **(LAN)** أن تربط مجالاتها الوظيفية الرئيسية بما يسمح بتبادل البيانات

ومعالجتها وتخزينها أو تحديثها وإجراء الاستعلامات وطلب التقارير في أي وقت**[غالب ياسين، 2005، ص68]**.

تتكون شبكة لان (**LAN**) من ثلاث مكونات أساسية هي:

- برامج الشبكة (**LAN Software**)
- عتاد الشبكة ونمط التركيب (**LAN Hardware**)
- بروتوكولات الرقابة على وسائل الإدخال (**LAN Protocol**)

تزود شبكة المناطق المحلية عددا من الطرق لجعل المنظمة أكثر فاعلية وكفاءة من خلال ما يلي:

أ. **المشاركة في التجهيزات:** يمكن أن تربط شبكة المناطق المحلية مجموعة محطات مع طابعة واحدة، فاكس، وهذه تجعل معدة واحدة متاحة لعدة مستخدمين في آن واحد مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف تواجد هذه المصادر في أكثر من موقع ضمن المنشأة الواحدة والاكتفاء بأعداد محدودة منها.

ب. **المشاركة في الملفات والسجلات:**توفر شبكة المناطق المحلية إمكانية تبادل الملفات والبيانات بين مستخدمي الشبكة بسهولة وسرعة فائقة، ودرجة أمان عالية، حيث أن مستخدمي شبكات الاتصال المحلية يمكن أن يختاروا الملفات والسجلات التي يرغبون برؤيتها في حالات تجهيز خطط الأقسام والعقود المختلفة.

ت. **إرسال الرسائل:**يمكن لشبكة المناطق المحلية أن تستخدم لتنفيذ وإدارة البريد الالكتروني، كما أنها توفر حلقات النقاش التي تضمن إمكانية التخاطب والنقاش بين المستخدمين رغم بعد المسافات.

ث. **المشاركة في قواعد البيانات:**تستخدم شبكة المناطق المحلية للوصول والمشاركة في قواعد البيانات بسرعة عالية ودرجة أمان فائقة، حيث يتم تبادل المعلومات بين الأجهزة كما أن برمجيات الشبكة تساعد على ربط تلك الأجهزة معا.

ج. **المشاركة في البرمجيات:**يمكن أن تقدم شبكة المناطق المحلية نسخ مؤقتة من البرمجيات التي تحتاجها كل محطة عمل بدلا من تخزين نسخ مختلفة من ورقة العمل في كل محطة، وهذا يتيح لكل محطة استخدام أحدث إصدار من البرمجيات عن طريق إحلال البرمجية الجديدة مكان القديمة**[جمعة النجار، 2010، ص. ص239-240]**.

2. **الشبكات المتوسطة(الإقليمية):** وهي تعمل مثل الشبكة المحلية إلا أن الأولى عادة ترمز للشبكات الصغيرة ولكن هذه الشبكة قد تصل مساحة الاتصال بين الحواسيب إلى أكثر من 10 كيلومترات، كما أنها شبكة اتصال تنتشر في مدينة أو عاصمة أو إقليم إذ تكون مقيدة بمنطقة جغرافية أقل، والمجال الجغرافي الذي تغطيه عادة يكون بين شبكة المناطق المحلية وشبكة

المناطق الواسعة(العالمية) وفي حدود ثلاثين ميلا، ومن الأمثلة عليها التغطية التلفزيونية لمنطقة محددة عن طريق الكيبل**[جمعة النجار، 2010، ص240]**.

3. الشبكات الواسعة:

تتكون الشبكات واسعة المجال من حواسيب ووحدات طرفية متباعدة جغرافيا مربوطة مع بعضها البعض بواسطة خطوط الاتصال ويمكن لهذا النوع من الشبكات ربط حواسيب ووحدات طرفية موجودة في مدن مختلفة أو أقطار متباعدة، ويطلق على الحاسوب الكبير الذي ترتبط به الوحدات الطرفية بالحاسوب المضيف **(Computers Host)** تحفظ عادة البرامج والملفات على وحدات التخزين المساندة التابعة للحاسوب المضيف**[رحيمة محسن وآخران، ص99]**، يكون الحاسب المركزي موصل بأجهزة وخطوط هاتف ومحمل ببرامج خاصة تمكن الحواسيب الطرفية من الاتصال به، ويمكن للحواسيب الطرفية الحصول على أي معلومات متوفرة على الحاسب المضيف وتسمى هذه العملية التحميل، وهي إمكانية نقل البيانات والمعلومات من الحاسب المضيف إلى الحاسب الطرفي، أما عملية إرسال البيانات أو المعلومات إلى الحاسب المضيف فتسمى التحميل العكسي. وتمتاز بإمكانية ربط أكثر من شبكة محلية تابعة لأكثر من مؤسسة مع بعضها البعض**[ابن صالح بن خليفة مسعود، 2008، ص43]**.

تتضمن شبكة المناطق الواسعة عدة شبكات مناطق محلية، وكل منهما يرتبط بالشبكة من خلال خادم محلي، ويمكن أن تغطي هذه الشبكة الكرة الأرضية.

كما نميز بين أنواع الشبكات التالية:

1. شبكة الانترنيت:

هي شبكة ضخمة من الحواسيب المنتشرة عبر العالم مرتبطة ببعضها من خلال الشبكات المحلية **(LAN)** والشبكات الواسعة**(WAN)** مهمتها نقل المعلومات والبيانات على هذه الشبكة، وتستخدم هذه الحواسيب والشبكات بروتوكولات النقل والسيطرة**(Protocol Transfer and Control)**وبروتوكولات انترنيت الذي يرمز له بـــ: **(TCP-IP)** لتأمين الاتصالات الشبكية ولذلك فإنها تعد أوسع شبكة حواسيب في العالم، تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات كالبريد الالكتروني، نقل الملفات والأخبار والوصول إلى الآلاف من قواعد البيانات، كما تزودهم بخدمات الدخول في حوارات مع أشخاص آخرين حول العالم، وممارسة الألعاب الالكترونية والوصول إلى مكتبة الكترونية كبيرة من الكتب والمجلات والصحف والصور وغيرها من التطبيقات والخدمات، كما تتميز شبكة الانترنيت بقدرتها على النمو ذاتيا بقدر ما يضاف لها من الشبكات**[ابن صالح بن خليفة مسعود، 2008، ص44]**.

2. شبكة الانترانتIntranet(الشبكة الداخلية للمنظمة):

وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين للمنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة الانترنيت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة وتحمى بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء**[عمار، 2009، ص79]**، وتحقق شبكة الانترانت فوائد متعددة للمنظمة كإدارة الموارد والمعلومات والتقارير، وقواعد معلومات العملاء أو الجمهور، فضلا عن المزايا التي توفرها لتسهيل أعمال الموظفين، وإيجاد بيئة اتصال فعالة بالصوت والصورة، وإذابة الفوارق الجغرافية بين أجزاء المنظمة إضافة إلى:

أ- زيادة كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية.

ب-إمكانية الإرسال والاستقبال للمراسلات والتعليمات في ظروف مختلفة.

ت-تقديم خدمات أفضل عن طريق السرعة في الحصول على المعلومات والبيانات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المحدد.

ث-سرعة الحصول على البيانات والمعلومات من فروع المنظمة أو المنظمات المتعاونة معها، وبالتالي السرعة في اتخاذ القرار**[سعد القرني، 2007، ص. ص25- 26]**.

3. شبكة الاكسترانتExtranet: وتعرف بأنها شبكة انترانت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الانترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطويرا لشبكة الانترانت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية**[عمار، 2009، ص76]**.

<u>الفرع الثاني: الأجهزة والعتاد</u>

وتعتمد على منتجات التكنولوجيا المستمرة التطور مثل الهواتف، آلات البريد المصور(الفاكس)، الحواسيب، الاسطوانات المضغوطة، الأشرطة المرئية والمسموعة، الكوابل المحورية، الأقمار الصناعية، خطوط الألياف الضوئية، شبكات الموجات الدقيقة، أجهزة الاستقبال، الماسحات، آلات التصوير والطابعات، ونستعرض أهمها فيما يلي:

أولا-الحاسب الآلي وملحقاته: هو آلة الكترونية ذات سرعة عالية جدا ودقة متناهية يمكنها قبول البيانات وتخزينها ومعالجتها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

1. مكونات الحاسب الآلي المادية: تنقسم المكونات المادية للحاسب الآلي إلي أربعة أقسام:

أ. **وحدات إدخال:** تستخدم وحدات الإدخال لتغذية الحاسب بالبيانات على اختلاف صورها ومنها: لوحة المفاتيح، الماسحات الضوئية، الكاميرات الرقمية، والفأرة.

ب. **وحدة المعالجة:** تعتبر أهم شريحة داخل الحاسب الآلي لكونها تقوم بمعالجة الأوامر وتنفيذ العمليات الحسابية والمنطقية التي تصلها من قبل المستخدمين على هيئة تعليمات للبرنامج.

ت. **وحدات التخزين:**وتنقسم إلى نوعين كما يلي:

- **ذاكرة رئيسية:** تتميز بسرعتها الكبيرة في توفير أماكن تخزين المعلومات للمعالج، وذلك لكونها مبنية بالكامل من دوائر كهربائية. لذا فهي أغلى سعرا مقارنة بالذاكرة الثانوية وأقل سعة في التخزين، كما تتصف بفقدان البيانات والمعلومات عند انقطاع التيار الكهربائي.
- **ذاكرة ثانوية:**وتتصف بقدرتها التخزينية الكبيرة مقارنة بالذاكرة الرئيسية بالإضافة لاحتفاظها بالبيانات عند انقطاع التيار الكهربائي، ومن أمثلتها: الأقراص الممغنطة، الأشرطة الممغنطة، الأقراص الصلبة، الأقراص الضوئية، كما تتصف ببطئها النسبي في نقل البيانات مقارنة بالذاكرة الرئيسية وذلك لكونها ترتبط في حركتها بأجهزة ميكانيكية.

ث. **وحدات الإخراج:** تستخدم هذه الوحدات لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين شاشات العرض، الطابعات، السماعات الصوتية، الراسمات**[بن صالح بن خليفة مسعود، 2008، ص. ص39-40]**.

2. **برامج الحاسوب:** هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكاناته المختلفة وتسمى بالبرمجيات، ويمكن تصنيفها إلى مايلي:

أ. **برمجيات التشغيل:** وهذا النوع خاص بتشغيل الجهاز وجعله قابلا للتعامل مع البرمجيات الأخرى ويكون عادة داخل الجهاز.

ب. **برمجيات الترجمة:** وهذه البرمجيات تعنى بتفسير الأوامر والتعليمات التي ترد إلى الجهاز إلى لغة الجهاز.

ت. **البرمجيات التطبيقية:** وهذه البرمجيات تستخدم كتطبيق للاستفادة من قدرات الحاسوب في إجراء العمليات والمهارات المختلفة ومن بينها البرنامج معالج النصوص، قاعدة البيانات، البيانات المجدولة.

ث. **البرمجيات التعليمية:** وهذا النوع من البرمجيات يعنى بتدريس الطلاب محتوى تعليميا معينا عن طريق الحاسوب.

ثانيا-وسائط الاتصال:

وهي عبارة عن وسائل متنوعة لنقل البيانات المرسلة من جهاز لآخر في الشبكة وبين شبكات الحاسوب وتصنف إلى نوعين سلكية ولاسلكية**[عمار، 2009، ص. ص44- 45]**.

1. **الوسائط السلكية:**

أ. **الأسلاك المزدوجة المجدولة:**وهي عبارة عن أسلاك خيطية من النحاس مجدولة بشكل ثنائي وهي تمثل وسائط نقل المعلومات الأقدم وعلى الرغم من انخفاض أسعارها وتوفرها إلا أنها بطيئة في نقل البيانات وتكون البيانات فيها عرضة للتداخل والتشويش.

ب. **الكابلات المحورية:** وهو مشابه لما يستخدم للنقل التلفزيوني، ويتكون من سلك محوري سميك معزول ويتميز بقدرته على نقل حجم أكبر من البيانات قياسا بالنوع السابق ويكون نقل البيانات فيه أسرع وأقل عرضة للتداخل والتشويش.

ت. **كابلات الألياف الضوئية:**يتكون من خيوط مصنوعة من ألياف الزجاج النقي، كل ليف من هذه الألياف هو بسمك شعرة الإنسان، والتي تبرم لتكون بشكل كابلات، ومن مزاياه أنه أسرع في نقل البيانات من الأنواع السابقة وأخف وزنا ويدوم فترات أطول وهو مناسب للشبكات التي يتم فيها نقل كميات كبيرة من البيانات، ومن عيوبه صعوبة التمديد والصيانة وارتفاع التكلفة.

2. **الوسائط اللاسلكية:** وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل أبرزها ما يلي:

أ. **المايكروويف:**هي عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع، ومن ثم فهي تتميز بالسعة والسرعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات، وهو نظام بث ذو قدرة عالية، لمسافات طويلة وبث مباشر من نقطة لأخرى باستخدام ترددات الراديو العالية من خلال الغلاف الجوي.

ب. **الأقمار الصناعية:**تستخدم الأقمار الصناعية محطات أرضية لبث وتوزيع والتقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو الفضاء وتكون عالية السعة والسرعة والوضوح.

الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أولا- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

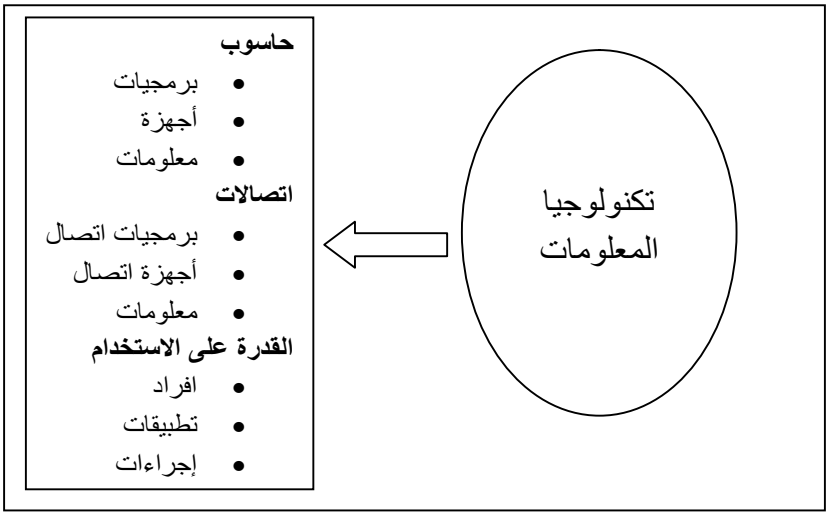
تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل الكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، وتخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل، أي أنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات(المواد والمعلومات والأفكار) إلى مخرجات(منتجات وخدمات)**[الصيرفي، ص14]**.

كما عرفت على أنها استخدام أجهزة الحاسوب والوسائل المتطورة الأخرى في معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها، وتحقيق سرعة في معالجتها وتخزينها واستردادها وتحويلها إلى معلومات موثوق بها، ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب**[أحمد السويلم الحسبان، 2009، ص16]**.

وتتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من عنصرين رئيسيين هما:

1. **قنوات الاتصال:** تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالقمار الصناعية.
2. **محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم:** وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات الكترونية مختلفة قد توجد كليا أو جزئيا في المحطات المختلفة تبعا لوظائف المحطة، ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضا أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات الكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها الكترونيا وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام**[عمار، 2009، ص75]**.

الشكل رقم(10): مفهوم تكنولوجيا المعلومات



المصدر: [عمار، 2009، ص75].

ثانيا-خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تتميز تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهمها:

1. **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن متجاورة الكترونيا.
2. **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة
3. **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
4. **النمنمة:** بمعنى آخر أسرع، أرخص، ..الخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
5. **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هوتطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
6. **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
7. **التفاعلية:** أي أن مستعمل هذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهوما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
8. **اللاتزامنية:** وتعنى إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركون غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
9. **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالأنترنيت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
10. **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
11. **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال وغيرها.
12. **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط لآخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
13. **اللاجماهرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص واحد إلى شخص آخر، أو من جهة واحدة إلى مجموعات أو من مجموعة إلى مجموعة.

14. **الشيوع والانتشار:** وهوقابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.
15. **العالمية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية**[معوج، 2011، ص. ص12-13]**.

الفرع الرابع: نظم المعلومات

يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع، استرجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة**[محمد البكري، 2000، ص14]**.أو هو مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منتظم، تتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية والمعنوية من أجل إنتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين، معالجة، وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة.

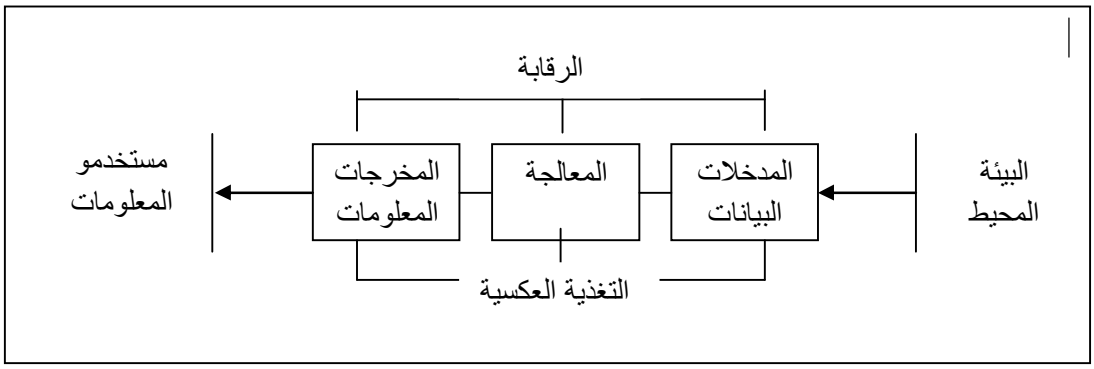
أولا-مكونات نظم المعلومات:

تتمثل مكونات النظام في العناصر الرئيسية التالية:

1. **المدخلات:** هي عبارة عن المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات التي تدخل في النظام.
2. **المخرجات:**وهي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها، وهي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدمي النظام.
3. **المعالجة:**وهي عبارة عن الجانب الفني من النظام والتي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية التي تجرى على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات.
4. **الرقابة:**هي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى التحقيق والتأكد من أ، النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقا.
5. **التغذية العكسية:**وتهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتعمل على تقويم نتائج عمل النظام وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام**[محمد قاسم، 1998، ص.**

ص18- 19]، ويمكن إظهار مكونات نظام المعلومات وعلاقتها ببعضها البعض من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(11): مكونات نظام المعلومات



المصدر: [محمد قاسم، 1998،ص19].

التعليق:

يتضح من الشكل أعلاه أنه يتم استقبال المعطيات عن البيئة المحيطة(داخلية وخارجية) في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات مخرجة والتي يقوم باستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية وخارجية، وتخضع هذه العناصر للرقابة في كل مرحلة من المراحل ويمكن أن تستغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات.

ثانيا- أنواع نظم المعلومات:

1. نظم تشغيل البيانات:

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، وتعتمد على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل نظم الحجز الفندقية.

وتعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات التي تحتاجها الأنواع الأخرى من نظم المعلومات داخل وخارج المنظمة.

2. **النظم المعرفية:** تهدف هذه النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة والمعلومات داخل المنظمة والمؤهلين بدرجة مهنية كالأطباء والمحامين والمهندسين من خلال ضمان وصول المعرفة والخبرة الفنية بشكل متكامل.
3. **نظم تجهيز المكتب آليا:** وتعد نوعا من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب آليا ليشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة داخل وخارج المنظمة.
4. **نظم دعم القرارات:** وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا، وتعتمد على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة لاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.
5. **نظم دعم الإدارة العليا:** وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة، وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تكون على درجة عالية من عدم التأكد.
6. **النظم الخبيرة:** من أكثر أنماط نظم الذكاء الصناعي المستخدمة في الأعمال، وهو برنامج حاسوب كثيف المعرفة يتضمن خبرة إنسانية في مجالات محدد من المعرفة وبالتالي فهو نظام حاسوبي يحاول تقديم معرفة الخبير الإنساني بشكل قواعد تجريبية أي قاعدة التخمين الجيد وعليه فمميزات النظام الخبير:

هو من أنظمة الاستحواذ على المعرفة بما يعني تحويل المعرفة التي في رؤوس الأفراد إلى قاعدة معرفة (برمجية) قابلة للاستخدام من المبتدئ في ذلك الميدان وكأنه خبير.

إن التحدي الأساسي في هذه الأنظمة يتمثل في قاعدة المعرفة التي يجب تجميعها وتنسيقها من عدد كبير من الخبراء مما يجعل ذلك النظام ممثلا فعالا للمعرفة المتاحة في مجاله**[عبود نجم، 2009، ص379]**.

إن النظم الخبيرة يمكن أن تزود بنظم التعلم بما يسمح في كل حالة أن تستخدم قواعد جديدة متعلمة من أجل تحسين أداء النظام في تلك الحالة.

المطلب الرابع: المتطلبات الناعمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات **(Network Operating Systems)**وبرمجيات التطبيقات **(Applications Software)**التي يتم انجاز وظائف الأعمال الالكترونية من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الالكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الالكترونية على الويب، الشبكة الداخلية(**Internet)** لسلسة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية**(Extranet)** لسلسلة القيمة الخارجية.

الفرع الأول: النظم التشغيلية الشبكية

أولا- مفهوم نظام التشغيل الشبكي:

هو نظام يحتوى مكونات وبرامج تسمح لحاسب أن يخدم طلبات من حاسب آخر من أجل معطيات أو دعم الوصول إلى موارد أخرى كطابعة أو أنظمة ملفات (من أجل وصل الحواسيب والأجهزة إلى شبكة محلية غالبا)، وبعض أنظمة تشغيل الحواسيب بما فيها **(MAC AS X,Unix,Microsoft Windows)**تحتوى خصائص وخدمات نظام التشغيل الشبكي، مصطلح'نظام التشغيل الشبكي' محجوز لنظام تشغيل كتب خصيصا من أجل الشبكات والمحافظة على أمنها ويحقق ما يلي:

1. يتحكم بالشبكة وحركة سير رسائلها.
2. يتحكم بالنفاذ بواسطة عدة مستخدمين إلى موارد الشبكة كالملفات.
3. يقدم توابع إدارة محددة بما فيها الأمن.

ثانيا-الخدمات والخصائص التي يقدمها:

يتميز النظام بالخصائص الأساسية التالية:

1. إضافة حذف وإدارة المستخدمين الذين يرغبون باستخدام الموارد على الشبكة.
2. حماية المعطيات والخدمات الموجودة على الشبكة.
3. إمكانية التحقق من الهوية، الصلاحية، تقييد الدخول والتحكم بالنفاذ.
4. أدوات إدارة الشبكة والتحقق من الحسابات مع واجهات رسومية.

ويقدم الخدمات التالية:

1. السماح للمستخدمين بالوصول إلى المعطيات على الشبكة والتي غالبا تكون على الخادم.
2. السماح للمستخدمين الوصول لمعطيات على شبكات أخرى كالأنترنيت.
3. السماح للمستخدمين بالوصول إلى العتاد المتصل على الشبكة مثل وحدات التخزين والطابعة.

الفرع الثاني: قواعد البيانات

هي مجموعة من عناصر البيانات المنطقية الترابطية مع بعضها البعض بعلاقة رياضية تخزن في جهاز الحاسوب على نحو منظم حيث يقوم برنامج يسمى محرك قاعدة البيانات بتسهيل التعامل معها والبحث ضمن هذه البيانات، وتمكين المستخدم من الإضافة والتعديل عليها.

نظام إدارة قواعد البيانات هو البرنامج الذي يتم من خلاله استرجاع البيانات، حيث يقوم البرنامج بالربط بين المستخدم و محرك قاعدة البيانات لأداء تلك المهمة.

الهدف الأساسي لقواعد البيانات هو التركيز على تنظيم البيانات وليس على التطبيقات الخاصة، أي أن الهدف الرئيسي لمصمم قاعدة البيانات هو تصميم البيانات بحيث تكون خالية من التكرار ويمكن استرجاعها وتعديلها والإضافة عليها دون مشاكل عن طريق المرور بثلاث مستويات من التطبيع.

المبحث الثالث: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

تتعدد أسباب التحول للإدارة الإلكترونية فالبعض منها مقترن بالحواسيب والشبكات وكذا الاتصالات، والبعض منها مقترن بأسباب أخرى نذكر منها:

- طول الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات للعاملين على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المنظمات، وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمرين العاملين على اتساع نطاق الأعمال**[حسين الوادي، محمود الوادي، 2011، ص293].**
- انبثاق ثورة المعلومات المعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة.
- العولمة بكل أشكالها ألاقتصادية الثقافية والتكنولوجية.
- تسارع التقدم التكنولوجي حيث أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمة.
- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل الانفتاح العالمي المتزايد.
- الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة للتكيف مها إذ يحتم انتشار مفهوم الإدارة الإلكترونية على كل دولة اللحاق بركب الدول المتطورة وذلك تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف**[الكبيسي، 2008، ص15].**
- الاهتمام المتزايد بتطبيقات الحاسبة الآلية والتكنولوجيا،الأمر الذي أدى إلى بروز نظم المعلومات الخبيرة والذكاء الاصطناعي وكذا نظم مساندة القرار...إلخ.
- التطور السريع في تقنيات وأساليب إدارة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز لكل مؤسسة.
- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة **[عوض، 2007، ص46].**

المطلب الثاني: مراحل التحول للإدارة الإلكترونية

إن أفضل سيناريو للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مع الاستغلال الأمثل للمال، والوقت والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل، على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي، وهو ما سنحاول توضيحه في الآتي:

الفرع الأول: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متواز بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة**[. مصطفى عليان، 2011، ص. ص 6-7].**

الفرع الثاني: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات ومعاملات بشكل سهل وبتكلفة معقولة، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد أو المتعاملين قد اكتسبوا خبرة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عبر الشبكة الإلكترونية نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط **[علي، باكير، 2006].**

الفرع الثالث: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

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

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الالكترونية ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت، وتبعا لذلك يمكن اختصار عملية التحول وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:

1. الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل :خدمات شخصية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية، خدمات صحية.
2. الخدمات الإلكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل:خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.
3. الخدمات الإلكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة.
4. خدمات فردية تقدم للمواطنين، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.**[عبد الكريم،2010، ص 21].**

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التحول للإدارة الالكترونية

الفرع الأول: مزايا التحول للإدارة الالكترونية

مما لاشك فيه أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ينجر عنه العديد من المزايا نوجزها فيما يلي:

1. إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.
2. توفير المعلومات للزبائن داخل وخارج الوطن.
3. تسويق المنتجات والخدمات محليا وعالميا.
4. جذب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة.
5. تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة.
6. تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.
7. التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
8. التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة.

كما نضيف الآثار الايجابية التالية**[بن سعد القرني، 2007، ص. ص38- 39]:**

1. نقل الوثائق الكترونيا بشكل أكثر فاعلية وأسرع وأقل كلفة.
2. معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
3. أقل عرضة للأخطاء.

4. تقليل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها في ظل سهولة ويسر النظام المستخدم ودقته.
5. تقليل ازدحام الطرق بسبب قلة الحاجة إلى الذهاب للمؤسسات .
6. تقليل الحاجة إلى مباني حكومية إضافية.
7. تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

الفرع الثاني: معوقات التحول للإدارة الالكترونية

مع ظهور وانتشار تقنيات المعلومات والاتصالات ظهرت العديد من المعوقات التي تواجه تطبيقات الإدارة الالكترونية يمكن ترتيبها على النحو التالي:

أولا-المعوقات الإدارية:

وتتحدد هذه المعوقات بالنقاط التالية:

1. عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا، وعدم تقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الالكترونية والتي ينشأ عنها غموض المهمة والدور المطلوب تنفيذه، فالكثير من القيادات الإدارية تجهل كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية وكيفية التعامل الحاسوبي لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في المنظمات والتدريب عليه.
2. ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية وعدم تحديد الوقت الذي يلزم لبدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونيا.
3. غياب التنسيق في المنظمات بين الأجهزة والإدارات التنفيذية وعلى وجه الخصوص ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات التي يمكن أن تيسر المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الفئات.
4. تعقد الإجراءات الإدارية، وكذا الافتقار للتشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الالكترونية وما يتعلق بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.
5. مقاومة التغيير، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، مما يستلزم تغييرا في القيادات والمراكز الوظيفية والتخصصات الجديدة التي تحتاجها، لهذا فسيكون هناك مقاومة لهذا التغيير، غير أنه يمكن التغلب عليها بالتدرج في التطبيق.
6. عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين، مما يشكل عائقا كبيرا في تطبيق الإدارة الالكترونية**[بن محمد المالك، 2007، ص40ــ 43]**.

ثانيا- المعوقات البشرية:

وتتمثل في النقاط التالية:

1. عدم توافر الأعداد المطلوبة من الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسوب والانترنيت.
2. الخوف لدى بعض الموظفين في التعامل مع الأجهزة الحديثة وضعف مهاراتهم اللغوية خاصة في اللغات الأجنبية.
3. ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين بنظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

ثالثا- المعوقات المالية:

1. قلة الموارد المالية لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومجالات تطوير الحواسيب وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
2. محدودية التخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات وارتفاع التكلفة في خدمة الصيانة لأجهزة الحاسوب، ونقص الأيدي العاملة الماهرة في هذا المجال.

رابعا-المعوقات الفنية:

1. قضية تطوير وصيانة الأجهزة، وما يكتنفها من صعوبات وارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارة وتقادم مهارات التقنية.
2. حداثة التقنية المعلوماتية وانتشار الأمية الرقمية بين أفراد المجتمع، واختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة، وصعوبة الوصول إلى الإدارة الالكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
3. صعوبة تطوير البرمجيات، حيث أن هناك عدم دقة في معرفة البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها وشروط عملها ومن ثم تطويرها ووضعها حيز الاستغلال بعد إجراء عمليات التحليل والتقييم.
4. عدم وجود العدد الكافي من الخبراء في تقنية المعلومات ممن لديهم المهارات والقدرات الفنية القادرة على تحقيق طموحات هذه المشروعات.
5. ضعف البنية التحتية للاتصالات، إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الالكترونية توفر وسائل الاتصال الكافية وبالقدرة الاستيعابية لتحمل الضغوط والأعباء الكبيرة من قبل طالبي الخدمات وبجودة عالية.
6. عدم التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية، ورفض التحديث والتغيير وعدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

خامسا- المعوقات الأمنية:

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ حيث أن هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عليه من فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، ومن مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها وضمان بقائها وعدم حذفها أو تدميرها، وأي خلل يهدد أحد هذه الأركان يعد مساسا بالأمن المعلوماتي.

خلاصة الفصل:

مما سبق نخلص إلى أن مفهوم الإدارة الالكترونية واسع جدا ينضوي تحته كل عمل إداري قائم على الإمكانات المتميزة للإنترنت؛ وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه؛ الرقابة على الموارد والقدرات، هذا المصطلح هو نتاج ثورة القرن العشرين في التكنولوجيا ووسائل الاتصال، ولقد ميزنا بوضوح بين مصطلح الإدارة الالكترونية والمصطلحات المرادفة كـــ : الأعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية.

كما تطرقنا إلى خصائص، وظائف و أساسيات الإدارة الالكترونية وتفحصنا المتطلبات الضرورية لإرساء أي مشروع للإدارة الإلكترونية على أرض الواقع مع التركيز على المتطلبات المادية التي تخدم موضوعنا، وفي الأخير عرضنا أهم المراحل اللازمة للتحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية بسلاسة ونجاح.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء المؤسسي

تمهيد:

لقد شكل الأداء منذ زمن طويل محور اهتمام العديد من الباحثين في ميدان العلوم الإدارية بصفة عامة وهذا نظرا لارتباطه بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث يمثل عنصر الأداء مركز الاهتمام المشترك بين العديد من حقول المعرفة الإدارية، فالتفسير والمعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، ولعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ذلك.

إن تغير الظروف والأوضاع، وتبدل الأساليب والتكنولوجيا، واختلاف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى، وتجدد الأهداف والتطلعات يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة تحسين أدائها باستمرار وتمييز منتجاتها وتحسين خدماتها وإشباع رغبات زبائنها بشكل يتفوق على المنافسين للحفاظ على مركزها التنافسي، هذه العناصر تشكل جميعها مفهوما متكاملا وهو الأداء.

وتأسيسا على ماسبق سنحاول في هذا الفصل البحث في معنى الأداء وعملية تقييمه كما سنتطرق إلى معايير تقييمه وسبل قياسه. وضمن هذا السياق ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول عملية تقييم وقياس الأداء المؤسسي**
- **المبحث الثالث: عملية تقييم وقياس الأداء المؤسسي**

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم وعليه اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بموضوع الأداء لما يكتسيه من أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه، وكذا تنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي و مستوياته

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء المؤسسي، وبيان خصائصه ومستوياته.

الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي:

تتعدد التعريفات الخاصة بالأداء، وسنتطرق إلى أهم هذه التعريفات كما يلي:

ظهر مصطلح"**الأداء**" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية **(performance)**، وكان يعرف آنذاك على أنه" النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق" ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن 20 ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج" **[شادلي، 2008، ص90].**

يعرف الأداء على أنه" تعبير عن كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد بغية الاستمرار في مجال الأعمال" **[فرحان طالب، 2011، ص65].**

وهناك من عرف الأداء بأنه" القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات" [**أبو النصر، 2012، ص65].**

كما يعرف أيضا بـــ" الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" **[عبد المحسن، 2004، ص3].** من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء يتمحور حول الأهداف المخططة أي المستهدفة.

في حين عرفه **بترسون** وآخرون(**petrerson, et al, 2003, p1**) على أنه" قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" [**الكساسبة، 2011، ص77].**

إن مصطلح الأداء في كثير من الأحيان يتداخل معناه مع بعض المصطلحات الأخرى التي تعتبر قريبة منه مثل مصطلح **الكفاءة** و**الفعالية** وسنحاول توضيح معاني هاته الأخيرة(الكفاءة والفعالية) كما يلي:

1. الكفاءة:

" تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين"، وكذلك هي" تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المؤسسة ذات كفاءة يعني أن تحصل على ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه". وتقاس الكفاءة وفق طريقتين كما يلي **[الداوي، 2009، ص221]:**

-**الطريقة الأولى:** يعتمد قي قياسها على عاملي النتائج المحققة والموارد المستخدمة وفقا لما يلي:

الكفاءة (نسبة) $= \frac{Rm}{Mr}$ **= المخرجات / المدخلات**

حيث:

- Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة).
- Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

-**الطريقة الثانية:** تتبنى هذه الطريقة عنصري النتائج المتنبأ بها والموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها وفقا للعلاقة التالية:

الكفاءة (نسبة)= $\frac{Rp}{Mp}$

حيث:

- Rp: هي النتائج المتنبأ بها.
- Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

2. الفعالية:

هي" فعل الأشياء الصحيحة وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة"، كذلك هي" درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية" **[فرحات، 2015، ص178].**

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما **[الداوي، 2009، ص220]:**

-**الطريقة الأولى:** تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\textbf{الفعالية (نسبة)} = \frac{Rm}{Rp}$$

حيث:

- Rm: النتائج المحققة.
- Rp: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

-**الطريقة الثانية:** تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

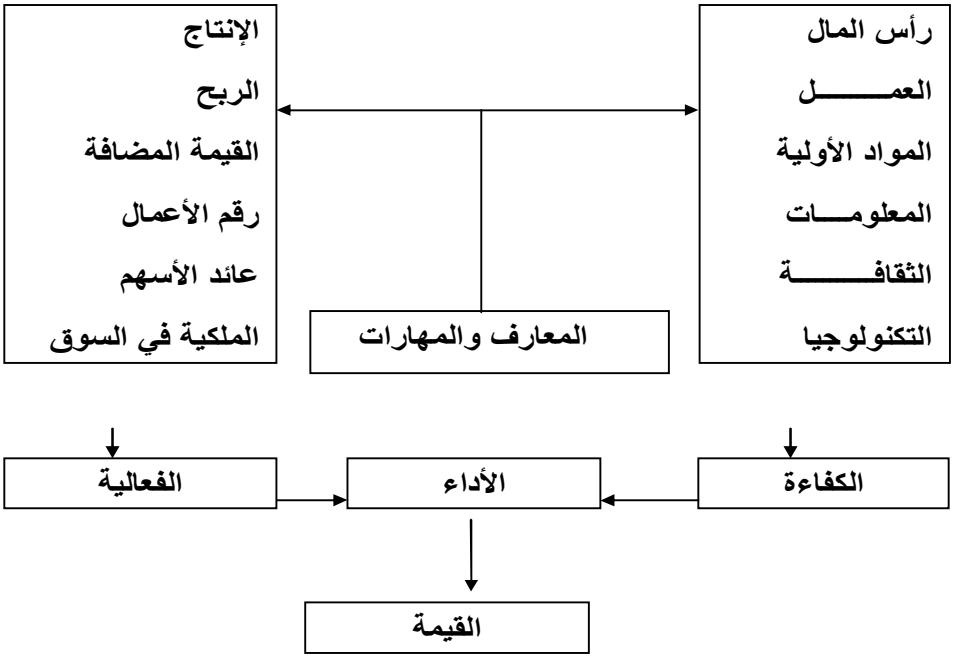
$$\textbf{الفعالية (نسبة)} = \frac{Mm}{Mp}$$

حيث:

- Mm : الإمكانات المستخدمة.
- Mp: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

ويمكن توضيح الأداء من منظور **الكفاءة** و**الفعالية** في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: [مزهودة، 2005، ص48].

من خلال ما تقدم من تعريفات يمكننا أن نعرف الأداء من منظور الكفاءة والفعالية على أنه" مدى قدرة المؤسسة على إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها واستراتيجيتها انطلاقا من الاستخدام الأمثل للوسائل، والموارد، والمهارات أخذا في الحسبان رغبات أصحاب المصالح".

الفرع الثاني: خصائص الأداء المؤسسي

يتميز الأداء المؤسسي بعدة خصائص نوجز البعض منها فيما يلي**[محمود الدعجة، 2015، ص. ص178-179]:**

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

2. الاعتماد على جماعية الأداء ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، وهذا ما يميز العمل المؤسسي بأنه يضمن عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والتشريعات والأنظمة والقوانين المعتمدة.

4. استثمار جهود الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات ولمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

5. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوق للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

6. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.

7. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع وتتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

الفرع الثالث: مستويات الأداء

تختلف المستويات التي يمكن أن تتعرف من خلالها المؤسسة على مستوى أدائها باختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثين، وتتمثل هذه المستويات في**[تيمجغدين، 2012، ص50]**:

1. **الأداء الاستثنائي:** يبين هذا المستوى التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
2. **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، وامتلاك مركز ووضع مالي متميز.
3. **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
5. **الأداء المعتدل:** يمثل أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
6. **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي

يركز معظم الباحثين والاقتصاديين على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ بعين الاعتبار الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وسنتناول من خلال هذا المطلب أبعاد الأداء المؤسسي كما يلي:

أولا- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مديري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ثانيا- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية؛ فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة(صراعات، أزمات،. . . الخ) **[الداوي،2009، ص. ص218-219].**

كما نضيف ثلاثة أبعاد للأداء، هي:

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.
- نمط الجهد.

1. كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. الجهد المبذول: ويقصد به مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الأداء، ويمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

ويرى **مخيمر** وآخرون أن الأداء يشمل مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:

أ. **وحدة التحليل:** وقد يكون وحدة تحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة).

ب. **مقاييس الأداء:** وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدأو أكثر من الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن، والتجديد والابتكار.

ت. **قياس الأداء:** وقد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

ث. **الإطار الزمني للأداء:** إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

ج. **مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء:** ويكون مجال الاهتمام من خلال الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسن هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير **[محمود الدعجة، 2015، ص. ص161-162].**

المطلب الثالث: أنواع الأداء المؤسسي

تعد عملية تصنيف الأداء وتحديد أنواعه عملية صعبة إذ تتطلب اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وفيما يلي توضيح للمعايير أو التصنيفات التي طرحها الباحثون واعتمدوها لتحديد أنواع الأداء المؤسسي.

أولا- التصنيف حسب معيار الشمولية:

1. الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو. . . الخ.

2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها **[مزهودة، 2001، ص89]**.

ثانيا- التصنيف حسب معيار البيئة:

1. أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

وهو يرتبط أساسا بجميع أنواع الأداء داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أنواع الأداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2. أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

ونقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء. وأنواع الأداء تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، والتي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له **[مزغيش، 2012، ص22]**.

ثالثا- التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

1. **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.
2. **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات.
3. **أداء وظيفة الأفراد:** قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم وهو ما يتطلب منها توظيف الأفراد الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.
4. **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين **[عوادي، 2014، ص. ص54-55]**.
5. **أداء الوظيفة التسويقية:** يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشب في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقالات **[مزغيش، 2012، ص. ص25-26]**.

رابعا: التصنيف حسب معيار الأجل:

1. **الأداء طويل الأجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة زمنية تتعدى خمس سنوات.
2. **الأداء متوسط الأجل:** وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.
3. **الأداء قصير الأجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة **[شاوي، 2009، ص217]**.

خامسا: التصنيف حسب معيار الطبيعة:

حسب معيار طبيعة الأداء الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية،اجتماعية، بيئية. . . الخ،فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى:

1. **الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها **[محمود الدعجة، 2015، ص165].**

2. **الأداء الاجتماعي:** فيما يخص الأداء الاجتماعي فهو يتكون من ستة عناصر وهي:

أ. **تنظيم العمل:** عملية ترتيب الوظائف والمسؤوليات وجعل كل منها في مكانه المناسب، والترتيب يتم حسب الأولويات ويراعى في ذلك تحديد الأهداف وتحقيقها من خلال تقسيم العمل على العمال لقيامهم بأداء أعمالهم بكفاءة ومهارة ومسؤولية تامة.

ب. **شروط وظروف العمل:** تعمل المؤسسة على تحسين الظروف المهنية للعاملين من خلال توفير الصحة والأمان، وتقليل أعباء العمل وأخطار وقوع الحوادث. . . إلخ.

ت. **إدارة الوقت:** أي كيفية استثمار الوقت بشكل فعال لرفع إنتاجية العاملين بالمؤسسة وبالتالي تعظيم فعالية المؤسسة.

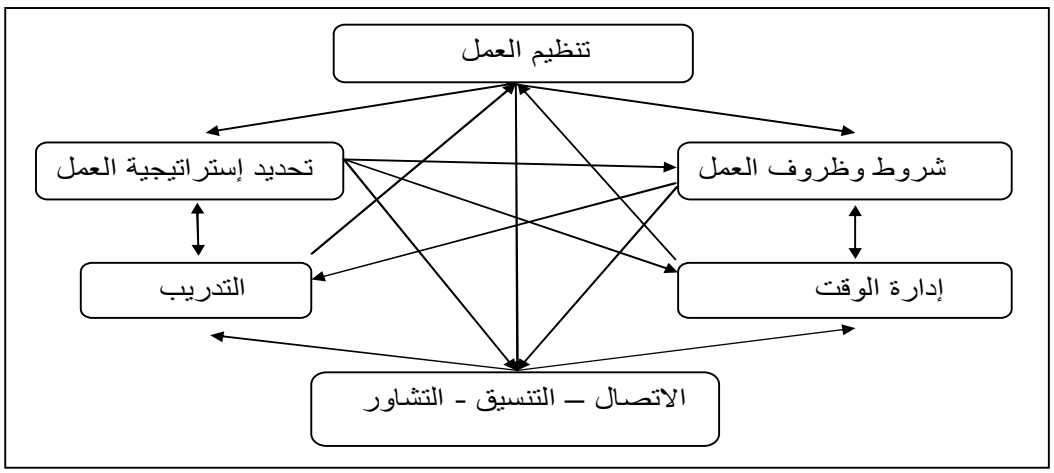
ث. **الاتصال، التنسيق، التشاور:** عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق بينهم، وكذلك تحقيق الحاجات الاجتماعية للعاملين.

ج. **التدريب:** هو النشاط الذي يزود الأفراد العاملين بمجموعة من المهارات والمعارف والخبرات يساهمون بها في تحقيق أهداف مؤسستهم.

ح. **تحديد الاستراتيجية:** يقتضي تحقيق أهداف اجتماعية طويلة المدى للمؤسسة وذلك بوضع سياسات خطط وبرامج لمتابعة نتائج أعمال المؤسسة عن طريق تقويم أدائها الاجتماعي **[بودودة، 2013، ص9].**

هذه العناصر الستة التي يتكون منها الأداء الاجتماعي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): الأداء الاجتماعي



المصدر: [بودودة،2013، ص9].

3. **الأداء التقني:** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج. . . إلخ، لذا تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

4. **الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها **[محمود الدعجة، 2015، ص166].**

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

سعى معظم الباحثين(كل حسب موضوع بحثه) إلى تحديد العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، حيث اعتبر**دونالدسون(Donaldson)** أن أهم هذه العوامل هي: الهيكلة، العملية الإنتاجية في حد ذاتها، الاستراتيجية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية، أسلوب الإدارة. أما**كروجر(J. Kruger)** فقد أورد العوامل الداخلية والمؤثرة في أداء المؤسسة في ستة عناصر وهو ما أسماه بالأجزاء حيث يرى أن الأداء ينبع من حيث ترتيبها، تلاحمها، توافقها مع بعضها البعض، ومدى تكيفها مع المحيط والتي تتمثل في: الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة(نظام القيم، الرموز، الأساطير. . .)،الاستراتيجية، الأنظمة(كنظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة. . .)، طاقات الإنجاز الممكنة، والعملية الإنتاجية.

وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيف هذه العوامل وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل داخلية مرتبطة ببيئة المؤسسة الخاصة هذا من جهة، وعوامل خارجية متواجدة ضمن محيطها الخارجي والعام الذي تنشط فيه من جهة أخرى **[مزهودة،2001، ص. ص90-91].**

أولا-العوامل الداخلية: وتشمل العناصر التالية:

1. **العوامل التنظيمية:** من أهمها:

أ. **الهيكل التنظيمي:** وهو عامل مؤثر جدا على الأداء الداخلي للمؤسسة، وبالتالي فله أثر على أدائها الشامل، وذلك أن حسن تنظيم المؤسسة يهدف إلى تحقيق أحسن أدائها، والتنظيم المتناسق والسليم لمختلف وحداتها وأقسامها من شأنه تسهيل مهمة كل جزء فيها في عملية تحسين أدائها بكل جوانبه.

ب. **الثقافة التنظيمية:** أظهرت العديد من الدراسات التأثير القوي للثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة، حيث أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية ومدعمة بتقاليد وقيم خاصة بها، هي المؤسسات التي تميل إلى تحقيق أداء أحسن، ولابد أن تمتاز هذه الثقافة بتشجيع حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، إضافة إلى أن تكون مشبعة بروح العدالة ومعتمدة على نظام حوافز يرتكز على معايير موضوعية دون تمييز. هذا إضافة إلى اعتمادها على العمل الجماعي ونشر روح الفريق، وتفعيل الاتصال وتدعيمه بنظام قوي وفعال، وهو ما من شأنه دفع الموارد البشرية للمشاركة في تحسين أداء مؤسساتهم.

ت. **الرؤية والتوجه الاستراتيجي:** وهي عامل حاسم جدا في تحقيق أداء ناجع مرتكز على تفعيل اليقظة التنافسية والاستراتيجية للمؤسسة، وتدعم مركزها التنافسي في سبيل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

ث. **التطوير التنظيمي:** وهو من العناصر المدعمة لتحسين أداء المؤسسات، من خلال تطوير وتغيير مختلف المناهج الإدارية نحو الأحسن.

2. **العوامل التقنية:** من أهم العوامل التقنية المؤثرة على الأداء ما يلي:

أ. **تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC):** تعتبر عنصرا جوهريا في تحسين أداء المؤسسات في الألفية الثالثة، حيث أن التحكم في أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يتيح للمؤسسة الدقة والمرونة وربح الوقت في مختلف عملياتها وأنشطتها، وهو ما من شأنه تحسين فعاليتها وكفاءتها في استغلال مواردها المختلفة.

ب. **جغرافية المؤسسة:** يعتبر الموقع الجغرافي للمؤسسة من العوامل التقنية التي لها انعكاس مباشر على أداء المؤسسات سواء بالإيجاب أو بالسلب، لذا تحرص المؤسسات على اختيار المواقع الاستراتيجية.

ت. **تقنيات الإنتاج وتحسين الجودة:** وهي عوامل أكثر من ضرورية لضمان أداء تقني متميز للمؤسسة إلي تبحث عن تحسين تنافسيتها.

ث. **درجة الأتمتة:** وهي عامل مهم لربح الوقت واستغلال التكنولوجيا الحديثة، وادخار جهود الموارد البشرية لأنشطة أخرى **[عرقوب، 2014، ص. ص15-17].**

3. العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

أ. التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

ب. مستوى تأهيل الأفراد.

ت. التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

ث. نظامي المكافآت والحوافز.

ج. الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

ح. نوعية المعلومات **[مزهودة، 2001، ص94].**

ثانيا-العوامل الخارجية: تمثل العوامل الخارجية اختصارات تضم الحروف الأولى من أسماء تلك العوامل، والمعروفة بمجموعة(**PESTEL**) وتضم العوامل التالية.

1. العوامل السياسية: والتي تعبر عن كيفية ومدى تدخل الدولة في نشاط تلك المنظمات باختلاف أنواعها، إلى جانب التعبير عن مدى الاستقرار السياسي في الدولة التي تعمل بها تلك المنظمة.

2. العوامل الاقتصادية: وهي الفئة الثانية من مجموعة(**PESTEL**) والتي تعد من أهم العوامل التي يمكن أن تأثر على أداء المنظمة، حيث تشتمل هاته العوامل الاقتصادية على مجموعة من المتغيرات الاقتصادية الكلية والجزئية على مستوى الاقتصاد الذي تنشط به المنظمة إلى جانب خصائص بيئة الصناعة التي تنشط بها المنظمة من هيكل الصناعة وسلوك المنشآت العاملة بها **[بوسنة، 2015، ص57].**

3. العوامل الاجتماعية والثقافية: تشير هذه العوامل إلى اتجاهات المجتمع والقيم الثقافية والتي تعتبر الحجر الأساس للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية. إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية تتطلب من المنظمة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع **[ديجي، 2012، ص58].**

4. العوامل التكنولوجية: تعد هي الأخرى مهمة جدا في تحديد أداء المنظمة على اعتبار إمكانية تأثيرها في كيفية استغلال المنظمة لمواردها وكذلك كيفية القيام بنشاطاتها وبالتالي ارتباطها بفعالية وكفاءة المنظمة.

5. العوامل البيئية: أي الخصائص البيئية للمنطقة الجغرافية التي تنشط بها المنظمة خاصة ما تعلق بالتغيرات المناخية والتي كثيرا ما تؤثر على أداء العديد من الصناعات مثل صناعة السياحة وصناعة التأمينات.

6. **العوامل القانونية:** وتشمل مجموعة القوانين التي تؤطر نشاط المنظمة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة مثل قوانين المستهلك، قوانين المنافسة ومنع الاحتكار، قوانين الاندماج وغيرها من القوانين **[بوسنة، 2015، ص57]**.

المبحث الثاني: أساسيات حول عملية التقييم و قياس الأداء المؤسسي

يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بوظائف المؤسسة سواء كان ذلك بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعمال بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، والحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم قياس الأداء.

المطلب الأول: مفهوم التقييم وقياس الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم عملية التقييم وقياس الأداء المؤسسي كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يعرف تقييم الأداء على أنه" قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" **[رضوان، 2013، ص11].**

كما يمكن تعريفه بأنه" عملية إدارية متكاملة وأداة رقابة فاعلة تعمل للتأكد من أن النتائج المتحققة من عمليات المصرف وأنشطته المختلفة خلال فترة معينة- سنة عادة- مطابقة للأعمال المنجزة ومقارنتها بتلك النتائج والأهداف المخطط لها والوقوف على الانحرافات وتشخيص أسبابها من أجل تحسين وتطوير الأداء في المصرف" **[فرحان طالب، شيحان المشهداني، 2011، ص. ص75-76].**

ويعرف أيضا بأنه" عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة" **[أبو النصر، 2012، ص125].**

كما يعرف أيضا على أنه" مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة" **[العامري، 2007، ص602].**

ومن وجهة نظر أخرى يمكننا تعريف عملية تقييم الأداء على أنها" مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي. . . الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان مدى قدرتها في تطوير الوحدة الاقتصادية سنة بعد أخرى، إضافة إلى درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا في مجال عملها" **[الكساسبة، 2011، ص82]**.

مما سبق يمكننا القول أن عملية تقييم الأداء تعتبر "عملية إدارية تقوم على مقارنة الأداء المنجز أو المحقق مع ما خطط له من أعمال وأهداف خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة؛ بغية التعرف على نقاط القوة ومحاولة تعزيزها، واستخراج نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها".

الفرع الثاني: مفهوم قياس الأداء المؤسسي

يعرف قياس الأداء على أنه طريقة أو عملية هدفها تكميم الفعالية والكفاءة لنشاط ما أو عمل سابق وذلك اعتمادا وانطلاقا من مجموعة من المقاييس أو مجموعة من المؤشرات(**Neely et al , 1995 ; Neelyet al, 2002**)في حين يعرف **(Bititciet et al, 1997)** الأداء على أنه الإجراء أو الطريقة التي من خلالها يتم تحديد مدى نجاح المنظمات أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، بينما (**Waggoner et al, 1999**) يبين أن مفهوم قياس الأداء في إدارة الأعمال هم تلك العملية التي تهدف إلى خدمة أغراض رصد وتتبع الأداء **[بوريش، 2012، ص. ص75- 76]**. والقياس تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات، مستفيدون، تقنية، تقديرا كميا فالقياس في أضيق معنى له من التقييم هو" جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه" **[دحماني، 2014، ص112]**.

وعليه يمكننا أن نعرف قياس الأداء على أنه تلك الطريقة أو العملية القائمة على التتبع المستمر للأداء، وتمكن بذلك من تحديد مدى نجاح المنظمات أو الأفراد في تحقيق أهدافهم المخططة مسبقا.

أما نظام قياس الأداء فهو نظام فرعي (جزئي) من نظام كلي، دور هذا النظام الفرعي القيام باستمرار بالمراقبة والإعلام بإنجازات النظام الكلي مقارنة بأهدافه المحددة مسبقا، لذلك فنظام قياس الأداء يعنى كذلك بالعمليات المسؤولة عن عملية التحويل أي إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، أي المخرجات **[بوريش، 2012، ص. ص 75- 76]**.

المطلب الثاني: أهمية عملية التقييم والقياس وأهدافهما

نتناول في هذا المطلب أهمية عملية التقييم وقياس الأداء المؤسسي وأهدافهما كالآتي:

الفرع الأول: أهمية عملية التقييم والقياس

تنبع أهمية تقييم الأداء المؤسسي من خلال طبيعته كوظيفة تهدف إلى قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، وترجع أهمية تقييم الأداء المؤسسي إلى ما يلي:

1. توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
2. ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذا العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها.
3. مساعدة مدراء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
4. إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أدائه العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وبذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز.
5. مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يتمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها **[قدري حسن، 2014، ص. ص174-175]**.
6. يبين تقييم الأداء في المؤسسات قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة.
7. إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة، وأقل جهد ومال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي **[تيمجغدين، 2012، ص61]**.
8. يوفر نظام تقييم الأداء عن طريق معايير التقييم قاعدة معلومات تستعملها المؤسسة لأغراض متنوعة كالرقابة والتخطيط، فعملية الرقابة مثلا لا يمكنها أن تتم دون الاعتماد على مؤشرات تعكس ما هو مسطر من الأهداف، مما يسمح بمعرفة الشكل الذي يجب أن تكون عليه النتائج التي تريد المؤسسة بلوغها، ومن جهة أخرى فإن عملية التخطيط لا يمكن أن تكون صحيحة إذا لم تؤسس بناء على معطيات موضوعية، وحقيقية توفرها عملية التقييم **[فرحات ، 2015، ص186]**.

9. إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعامليها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.
10. يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.
11. تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنتظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية **[ريغة، 2013، ص24]**.

وعلى ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

الفرع الثاني: أهداف تقييم وقياس الأداء المؤسسي

تتعدد الأهداف الجوهرية لعملية تقييم الأداء وفيما يلي توضيح لبعض منها:

- تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة أو مؤسسه فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مرورا على أهداف أولية ثم وسيطة.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل المختلفة.
- هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية– أي إدارات المنظمة – والنظام ككل للرقابة الوقائية.
- تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآه للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة **[رضوان، 2013،ص. ص 14–15]**.

كما حدد كل من **جيل ولوشر(Gill & Locher)** أهداف تقييم الأداء في الآتي:

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/ الحالي.

- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

كما نضيف أهدافا أخرى هي كالتالي**[أبو النصر، 2012، ص126]:**

- تقويم سياسة الاختيار.
- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري.
- رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.

ومن وجهة نظر العاملين في المنظمة فإن تقييم الأداء يحقق الأهداف التالية**[قدري حسن، 2014، ص177]:**

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- إلمام الفرد بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج، وذلك عن طرق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
- شعور الفرد بمسؤوليته، وأن أدائه موضع التقييم، ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقي والحصول على المكافأة.

المطلب الثالث: أساليب عملية التقييم ومعوقاتها

يتضمن هذا المطلب كل من أساليب عملية تقييم الأداء المؤسسي ومعوقاتها كما يلي:

الفرع الأول: أساليب عملية التقييم

تتعدد أساليب تقييم الأداء المؤسسي بتعدد واختلاف الأنشطة الممارسة داخل المؤسسة ومن مؤسسة إلى أخرى، وفيما يلي عرض لأهم الأساليب المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي:

أولا-أسلوب الموازنة التخطيطية:

وهو أسلوب الرقابة المالية الذي يقوم على مقاييس كمية، وتكون الرقابة هنا على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء يبين للمديرين والمشرفين المبالغ والكميات المسموح باستخدامها أو تداولها أو إنفاقها، ويحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، ومساعدتها على عدم تجاوز تلك الأرقام تجنبا للوقوع في أزمات مالية، والالتزام ببنود الصرف والاستهلاك من الأصول ومواد الخام والتعيينات ومن أهم الموازنات التخطيطية:

1. الموازنة النقدية.
2. موازنة المواد الخام والمنتجات.
3. موازنة الإيرادات والتكاليف.
4. موازنة الإنفاق الرأسمالي.

ثانيا-أسلوب المقارنة:

ويقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية وكمية للمعايير المطلوب الوصول إليها وأيضا معلومات بالأداء الفعلي المحقق، وتتم المقارنة هنا بين هذين البندين، وفي هذه الحالة تواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب: فإما أن يكون الأداء بمستوى المطلوب في المعيار، وإما أن يكون الأداء أعلى من المطلوب، وإما أن يكون الأداء أقل مما هو مطلوب فعلا.

ثالثا- أسلوب النسب المئوية:

ويعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات والقوانين والمبادئ الرياضية والاقتصادية والإحصائية والمالية في التعرف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمنظمة، ومن أشهر هذه المؤشرات:

1. **نسبة السيولة:** من أجل معرفة قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية تجاه الغير.
2. **نسبة نشاط الأسهم:** من أجل معرفة مدى قوة أسهم المنظمة في سوق الأسهم ومن خلال معدلات العائد على السهم أو معدل الربحية.
3. **نسبة المديونية:** من أجل معرفة قدرة المنظمة على تمويل عملياتها من ديون الغير.
4. **نسبة الربحية:** من أجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من عملياتها الإنتاجية أو الاستثمارية.
5. **نسبة معدل العائد على المبيعات:** من أجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق أرباح من إجمالي مبيعاتها.

رابعا-أسلوب المراجعة الإدارية:

وهو عبارة عن نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمنظمة من حيث الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى مراجعة الخطط والأهداف والسياسات والعمليات...الخ، وتقسيم المراجعة الإدارية إلى نوعين:

1. **المراجعة الداخلية:** وتهتم بالتأكيد من أن التطبيقات المحاسبية المطبقة في المنظمة تتوافق مع المبادئ وسياسات المنظمة.
2. **المراجعة الخارجية:** وتهتم بأن المبادئ المحاسبية والمتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المنظمة.

خامسا- أسلوب نقطة التعادل:

وهو أسلوب يقوم على دراسة العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند نقطة معينة وعند كمية معينة تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية وعند سعر معين وعند كمية معينة، وأيضا تكون المنظمة عند هذه النقطة لا تحقق ربحا ولا خسارة، أما بعد هذه النقطة تحقق أرباحا، وأما قبلها فالمنظمة تحقق خسائر.

وتقوم المنظمة من خلال هذا الأسلوب بمعرفة كميات الإنتاج ومن ثم المبيعات التي تحقق لها أرباحا، وتلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين، وتلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين، وبذلك تسعى المنظمة جاهدة غلى ضبط السياسة السعرية وتنشيط البرامج الترويجية والإعلانية من أجل الابتعاد عن نقطة التعادل باتجاه منطقة الأرباح.

سادسا- أسلوب دورة حياة المنتج:

وهو أسلوب يفيد العاملين في إدارتي الإنتاج والتسويق لمتابعة المنتج وبالذات الجديد الذي يطرح في السوق واحتمالات نجاحه أو فشله، وذلك من خلال فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج من حيث الانكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل.

وهذا الأسلوب مفيد في المتابعة والمقارنة أولا بأول مع واقع منتجات من سلع وخدمات وبين واقع السوق وسلع وخدمات المنافسين، بالإضافة إلى أن حدوث كل مرحلة يعكس للمسؤولين في المنظمة ظروفا ما خارجية وداخلية جديرة بالدراسة والتحليل، كما تسعى المنظمة بصفة عامة إلى أن تسرع في مرحلة التقديم وأن تستمر في عملية النمو وأن تبقى أطول مدة ممكنة في مرحلة النضج، وأن تتحاشى أن تصل منتجاتها إلى مرحلة الانحدار **[قدرى حسن، 2014،ص. ص184-186].**

الفرع الثاني: معوقات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء المؤسسي عملية في غاية الأهمية إذ تقتضي اختيار المعيار الدقيق والمناسب للتقييم، ولعل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات اليوم في عملية تقييمه لأكبر دليل على ذلك، تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه.
- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

من المشاكل والصعوبات أيضا التي قد تصاحب عملية التقييم نذكر ما يلي:

- **صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس بشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.
- **لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت:** قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.

- **التحيزات الشخصية:** وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين، عدا أن هذا الأجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.
- **التأثر بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:** إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا، إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد آنذاك جيدا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداؤه قبل ذلك غير مرضي، وكذلك العكس صحيح، إذ قد يكون أداؤه في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فقد يعطى تقييما ضعيفا حتى لو كان أداؤه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة.
- **الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:** يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.
- **عوامل بيئية:** هناك عوامل تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أدائه، فبالرغم من أنه قد يظن أن مثل هذه العوامل قد تستخدم كأعذار، إلا أن على المشرف التأكد من وجودها، وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات، وغياب التعاون مع الآخرين، وإتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف ودرجة الحرارة غير الملائمة وتدني الإضاءة والضوضاء المرتفعة ونستطيع إجمالها في بيئة العمل غير السليمة **[مشعلي، 2010،ص. ص15-16].**

المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

أولا-مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل القيمة المضافة، كمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

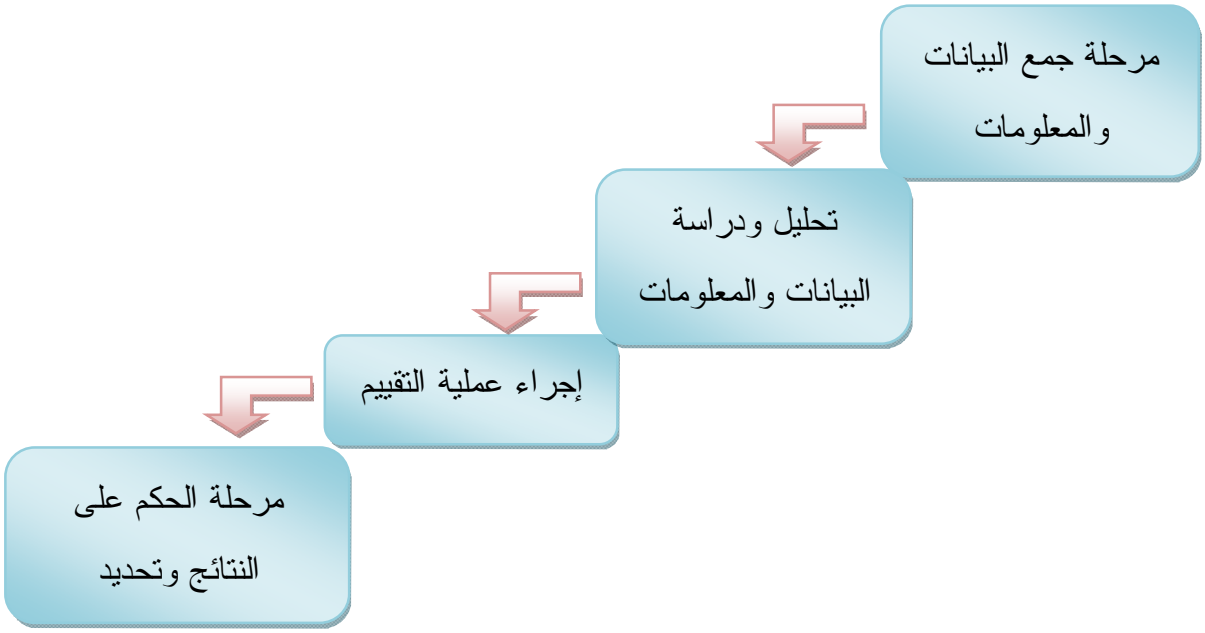
ثانيا-تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: إنه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

ثالثا- إجراء عملية التقييم: وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

رابعا-مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات. ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات **[تيمجغدين، 2012، ص64].**

الشكل رقم(14): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد علىتيمجغدين، 2012، ص64].

المبحث الثالث: عملية تقييم وقياس الأداء

إن عملية قياس وتقييم الأداء تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وذلك من خلال استغلال كل مواردها المتاحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وبناء على ذلك نستطيع القول أنه لا يمكن أن يكون هناك تطوير على مستوى المؤسسة ما لم يكن هناك قياس وتقييم للأداء. فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم فالتقييم إذن أعم وأشمل من القياس.

وتسمح عملية تقييم الأداء بتحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن تلك الانحرافات المسجلة في الأهداف المخططة، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تقوم أساسا على قياس الأداء الحالي بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات ومن ثم مقارنته بالأهداف المخططة، وعليه فإننا سنتطرق في هذا المبحث إلى تصنيفات معايير التقييم وكذا المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء دون إهمال التطرق إلى النماذج الحديثة لقياس الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء

سنتناول في هذا المطلب مفهوم معايير التقييم وكذا أهم تصنيفات معايير التقييم.

يتفق الباحثون على أن المعيار هو عبارة عن معلومة يمكنها مساعدة جهة فاعلة داخل المنظمة، فردا كان أم جماعة، على توجيه مسار نشاط ما نحو بلوغ هدف ما أو السماح لها بتقييم النتيجة **[بوسنة، 2015، ص59]** ، و فيما يلي تفصيل لمعايير تقييم الأداء:

أولا- معايير زمنية: يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج المؤسسي في المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء، م إن تحديد بداية تنفيذ أو عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.

ثانيا- معايير مادية: وهي كمية النتاج ماديا وتأخذ أشكالا متعددة كالعدد، الحجم، الوزن، النوع وغيرها، ومن الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.

ثالثا- معايير مالية: وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة، وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما أو انحراف يجب إصلاحه وتقويمه عاجلا، وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعة وأرقام ونسب وإحصاءات لسنوات مختلفة ومنشآت متشابهة.

رابعا- معايير معنوية: هي معايير غير واضحة المعالم ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإنما نتحسس آثارها عكس المعايير الثلاثة السابقة، ولا يوجد إجماع معين أو اتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي نقيسها، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبدلة التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس أدائهم يحتاج إلى كثير من الإمكانيات والجهود والخبرات، وتعتمد أغلب المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية على المعايير الزمنية لارتباطها بخطط زمنية محددة وتأتي المعايير المادية في الدرجة الثانية من الأهمية ثم المعايير المالية وأخيرا المعايير المعنوية **[صديق، 2012، ص. ص 220- 221].**

ويقسمها باحثون آخرون إلى المعايير التالية:

أولا- المعايير الكلية والمعايير الجزئية: تسمح المعايير الكلية بقياس الأداء الإجمالي للمنظمة ككل مثل القيمة المضافة، حجم المبيعات وغيرها، في حين أن معايير الأداء الجزئية تتولى تقييم أداء أحد أجزاء أو عناصر المنظمة مثل إنتاجية العامل وإنتاجية الآلات والأصول المادية الأخرى . . . الخ.

ثانيا- أنواع المعايير حسب الوحدة المستخدمة في القياس: والتي نميز بها ما يلي:

1. **المعايير الكمية:** وهي تلك المعايير التي تتخذ من عدد الوحدات كوحدة للقياس، مثل عدد الوحدات المنتجة والمباعة . . . الخ.
2. **المعايير القيمية:** وهي تلك المعايير التي تكون وحدة القياس بها عبارة عن وحدات نقدية مثل القيمة المضافة وتكلفة الإنتاج وغيرها.
3. **المعايير الوصفية:** وهي تلك المعايير التي تتولى وصف جوانب الأداء التي لا يمكن التعبير عنها كميا، وبالرغم من سعي الجهات المشرفة على عملية التقييم إلى تجنب استخدام هذا النوع من المعايير ما أمكن ومحاولة تعويضها بمعايير أخرى كمية، إلا أن المعايير الوصفية مازالت توفر لتلك الجهات الحل الأساسي لتقييم بعض الجوانب من الأداء.

ثالثا- المعايير المالية والمحاسبية والمعايير الاقتصادية: ويقصد بالمعايير المالية والمحاسبية تلك المعايير التي تستمد بياناتها ومعلوماتها من السجلات المالية والمحاسبية للمنظمة، مثل أنواع التكاليف ورقم الأعمال واهتلاكات الأصول وعناصر الخصوم وغيرها، أما المعايير الاقتصادية فهي تلك المعايير التي تركز على الجوانب الأخرى غير المالية للأداء، مثل خصائص العملية الإنتاجية وإدارة الموارد البشرية وكذلك الجوانب التسويقية وغيرها، وبالرغم من سيطرة وانتشار معايير التقييم المالية في بداية عملية التحليل، نظرا لبساطتها واستجابتها لمتطلبات عملية اتخاذ القرار في ذلك الوقت،

إلا أنه مع تطور بيئة الأعمال وتطور الفكر الإداري تحول الاهتمام أكثر بالمعايير الاقتصادية على حساب المعايير المالية، طبعا دون إهمال هاته الأخيرة نظرا لأهميتها في عملية تقييم الأداء.

رابعا- المعايير الجارية والمعايير التاريخية: يقصد بالمعايير الجارية تلك المعايير التي تعتمد على البيانات الخاصة بالفترة الجارية فقط عند القيام بعملية التقييم، أما المعايير التاريخية فهي تلك المعايير التي تحتاج في عملية التقييم إلى البيانات الخاصة بالفترات السابقة إلى جانب الفترات الجارية، مثل معيار تطور المبيعات.

خامسا- المعايير الذاتية والمعايير الموضوعية: تعبر المعايير الذاتية على مدى قدرة وتوفيق المنظمة في تحقيق أهدافها الذاتية، أما المعايير الاجتماعية فهي تعبر عن مدى مساهمة المنظمة في تحقيق أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه، أي مدى مساهمتها في التنمية المستدامة لذلك المجتمع والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية نحوه **[بوسنة،2016، ص. ص60- 61، بتصرف]**.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء

لقد اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى غليه المؤسسة وهذا من منطبق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، بمعنى الإيرادات الكلية مطروحا منها التكاليف الكلية، ومن ثم فإن التصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أعلى الأرباح هي المؤسسة الأفضل أداء، ووفقا لهذا النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية المحققة، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس الأداء المؤسسي وتعبر بصفة أدق عن أدائها، وتستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة ومتنوعة من المؤشرات تظهر تطورها الذي حققته نحو الأفضل أو الأسوأ، مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء وأخرى حديثة **[الداوي، 2009، ص 222]**.

وهي مؤشرات تساعد المؤسسة على قياس مدى التقدم نحو أهدافها المرجوة والمحددة عندما تقوم المؤسسة بتحليل مهمتها وتعريف أهدافها، كما يطلق عليها مؤشرات أداء النجاح، وعلى هذا تعتبر مؤشرات قياس الأداء مؤشرات قابلة للقياس كونها تظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، فمثلا المؤسسات التجارية تستخدم عادة مؤشرات قياس الأداء لمعرفة نسبة الدخل الخاص بزيادة حجم المبيعات، في حين مؤسسات التعليم مثل المدارس والجامعات تستخدم هذه المؤشرات لقياس أدائها عن طريق دراسة معدلات وعلامات الطلبة، ومهما كان المؤشر المستخدم في المؤسسة فهو بطبيعة الحال يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ويجب أن يشير المؤشر وبشكل قابل للقياس إلى مدى نجاحها **[دحماني، 2014، ص 124]**.

أولا- مفهوم المؤشر وخصائصه:

من أكثر التعريفات شيوعا لمؤشرات الأداء نجد تعريف **لورينو(P. Lorino)**الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط.

ويمكن للمؤشر أن يأخذ جملة من الأشكال قد تكون أرقاما أو بعض الدلالات النوعية وذلك حسب النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. لذلك يعرف **فوير(P. Voyer)**المؤشر على أنه عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة أهمها:

- سبب وجوده والهدف الاستراتيجي الذي يرتبط به.
- الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعداده ومتابعته.
- المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته.
- المدة الزمنية اللازمة لإعداده ومتابعته.
- طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه.
- قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله **[ريغة، 2013، ص. ص38- 39].**

وتتميز مؤشرات الأداء بمجموعة من الصفات والخصائص النوعية حتى تكون أساسا سليما لاتخاذ القرارات من قبل مستخدمي هذه المعلومات والقائمين على عملية تقييم الأداء بالمؤسسة نوجزها كما يلي:

- الدقة أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.
- الوضوح والعلاقة مع النشاط أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعمليها.
- العدد المحدود الذي يمكن المسير من تكييف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد.
- القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها، وبالتالي تمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير الوقائية للمشكلة بدل التدابير العلاجية.

- إمكانية مقارنة مؤشرات الأداء المتحقق مع الأهداف المخططة التي تضمنتها استراتيجية المؤسسة ويمكن كذلك مقارنتها مع الأداء الأفضل للمؤسسات العاملة بنفس الصناعة أو التي تزاول نفس النشاط **[بودودة، 2013، ص20]**.

ثانيا-أنواع مؤشرات قياس الأداء:

تعددت المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم أداء المؤسسة وفقا لتعدد الأغراض المطلوب تحقيقها في عملية التقييم، فسابقا كانت المؤشرات الاقتصادية هي تلك التي تسمح بقياس الأداء المالي للمؤسسة، ومع التطور الذي بدأت تعرفه المؤسسات ظهرت الحاجة إلى وجود مؤشرات أخرى تبتعد عن الجانب المالي وهي تسمح بقياس الإسهامات الاقتصادية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم مؤشرات الأداء الاقتصادية إلى مؤشرات مالية مثل(السيولة، الربحية، النمو وكلف الجودة)، ومؤشرات أداء غير مالية مثل(الإنتاجية، الحصة السوقية للمؤسسات، تحقيق رضا الزبون والقيمة المضافة).

1. مؤشرات قياس الأداء المالية:

وهي ترجمة للأداء العملياتي للمؤسسة خلال فترة مالية محددة، عادة تكون سنة واحدة، ويمكن تناول أهمها كما يلي:

أ. مؤشرات الربحية:

الربحية هي العلاقة بين أرباح المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، أما مؤشرات الربحية تستعمل لتقييم أداء المؤسسات عن طريق نسبة صافي العمليات إلى الاستثمارات، ويمكن تحسين عمليات المؤسسة من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل، وهناك أربعة مؤشرات للربحية المستخدمة بشكل كبير وهي تمثل الطريقة التي تستخدم بها المؤسسات مواردها المختلفة وتدير عملياتها التشغيلية بكفاءة وتتمثل بالآتي:

- **هامش الربح:** يوضح هذا المؤشر للإدارة الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات.

-**العائد على الأصول:** ويوضح هذا العائد قدرة إدارة المؤسسة في استغلال أصولها لتوليد الأرباح.

– **العائد على حقوق الملكية:** تقيس قدرة المؤسسة على استغلال أموال المساهمين في توليد الأرباح.

– **القدرة الإرادية:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، وهذه الأخيرة محصلة من عنصرين هما قدرة الأصول على توليد المبيعات وقدرتها أيضا على توليد أرباح من المبيعات.

ب. مؤشرات النمو:

تقيس هذه المؤشرات مدى احتفاظ المؤسسة بوضع نموها الاقتصادي بالمقارنة مع نمو صناعتها، ونحصل على دلالات النمو بمقارنة المعايير المالية للمؤسسة خلال السنوات السابقة، أي بحساب معدل التغيرات التي طرأت على هذه المعايير خلال عدد من السنوات، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- معدل نمو الموجودات الكلية.
- معدل نمو القيمة المضافة.
- معدل نمو المبيعات.
- معدل نمو حقوق الملكية.
- معدل نمو في معدل العائد على الاستثمار.

ت. مؤشرات كلف الجودة:

يقصد بمؤشر كلف الجودة العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس كلف الجودة ذات الصلة وتستخدم هذه الأرقام في مقارنة الأداء المتحقق خلال فترتين من الزمن أو ما بين أداء الأقسام الإنتاجية المختلفة، ومن المعايير شائعة الاستخدام في هذا المجال نجد:

– **معيار العمل:** ويعني العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل.

– **معيار التكلفة:** وهي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة والتكاليف الإجمالية.

– **معيار الإنتاج:** ويمثل العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وتكاليف الإنتاج.

– **معيار المبيعات:** وهي العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وبين قيمة المبيعات السنوية **[بودودة، 2013، ص. ص 20-22 بتصرف].**

2. مؤشرات الأداء غير المالية: ومن أهم هذه المؤشرات ما يأتي:

أ. **الإنتاجية:** ترتبط مؤشرات الإنتاجية مباشرة بوظيفة الإنتاج، ولكنها ليست محصورة على المنظمات الربحية فقط بل تمتد لتشمل المنظمات غير الربحية والخدمية أيضا، وقد عرفت الإنتاجية على أنها استخدام الموارد من قوى بشرية، معدات، مواد، رأس مال وغيرها لتحقيق المخرجات والمتمثلة في المنتجات والخدمات **[ديجي، 2012، ص. ص 70-71 بتصرف].**

وهناك نوعان من الإنتاجية:

- **الإنتاجية الكلية(الإجمالية):**

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تعرف بأنها العلاقة بين الناتج(المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه.

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج = المخرجات(الناتج)/ المدخلات(رأس المال+ المواد+العمل+الخدمات)

- **الإنتاجية الجزئية:** وتعبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين حجم الناتج وأحد عوامل الإنتاج.

- **إنتاجية المواد الأولية**= الناتج(المخرجات)/ المواد الأولية

- **إنتاجية رأس المال**= الناتج(المخرجات)/ رأس المال

- **إنتاجية الخدمات**= الناتج(المخرجات)/ إجمالي الخدمات المقدمة للمؤسسة

- **إنتاجية العمل ورأس المال**= الإنتاج/ العمل+ رأس المال **[ديجي، 2012،ص. ص72-75، بتصرف].**

ب. **الحصة السوقية:** يعتبر مؤشر الحصة السوقية من المؤشرات الجيدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة في أنشطتها، لذلك نجد أغلب المؤسسات تسعى لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها، وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية، وجمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة والقوية في السوق، لكي تتمكن من توقع المستقبل، ونميز بين:

- **الحصة السوقية الإجمالية:** وهي تمثل نسبة مبيعات المؤسسة من المبيعات الإجمالية للسوق.
- **الحصة السوقية النسبية:** وهي نسبة المبيعات السنوية للمؤسسة إلى مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ت. **رضا الزبون:** إن رضا الزبون يحدد القيمة الاقتصادية للمؤسسة، و يحدد قيمة رأس المال الفكري لديها، كما أن رأس المال الفكري لدى المؤسسة يعزز من موقعها التنافسي ويزيد قيمتها الاقتصادية.

وهناك عدد من المؤشرات لقياس رضا الزبون تشتمل على التالي:

- عدد الوحدات المعادة من الزبون.
- عدد الشكاوي المقدمة من طرف الزبون.
- زمن الاستجابة لطلبات الزبون(فترة الانتظار).
- زمن التسليم إلى الزبون.
- خدمات ما بعد البيع.

ث. **تحسين الجودة:** يقصد بتحسين الجودة تحسين مواصفات المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، وهذا يتطلب وضع خطط تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على منتجات المؤسسة. ويتم ذلك من خلال العناصر التالية:

- العمل الجماعي.
- التدريب المستمر على الجودة.
- تنمية العنصر البشري.
- غرس قيم التحسين والتطوير المستمر لدى جميع العاملين بالمؤسسة.
- النظام المتكامل للمعلومات.
- التوجه باحتياجات الزبون.

ج. **القيمة المضافة:** يقصد بالقيمة المضافة القيمة السوقية للسلع والخدمات التي أنتجتها المؤسسة مطروحا منها قيمة السلع والخدمات التي تم اقتناؤها عن طريق التحويل من مؤسسات أخرى. ويمكن اعتبارها أيضا تلك القيم الجديدة التي أضافتها القوى البشرية إلى تكلفة موارد الإنتاج نتيجة استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال **[بودودة، 2013،ص. ص 23- 24، بتصرف].**

المطلب الثالث: النماذج الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي

سنتناول في هذا المطلب بعض النماذج الحديثة لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة وهي نموذج أصحاب المصالح، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية، نموذج التقارير الثلاثية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن **[بودودة، 2013،ص. ص27-31].**

أولا- نموذج أصحاب المصالح:

في هذا النموذج، هدف المؤسسة هو الدفاع وحماية مصالح كل أصحاب المصالح أي الأطراف المستفيدة، وهذه الأطراف يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة.

أن كل مجموعة أصحاب المصالح في المؤسسة(مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة) تستخدم معيارا مختلفا لتقويم أداء المؤسسة وفقا لاختلاف اهتمام هذه المجموعات.

والجدول التالي يحدد مؤشرات هذا النموذج على النحو التالي:

جدولرقم (03): نموذج أصحاب المصالح

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	▪ مبيعات القيمة والحجم ▪ المستهلكون الجدد ▪ عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها	▪ النمو في المبيعات ▪ معدل دوران المستهلكين ▪ المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون	▪ كلفة المواد الأولية ▪ زمن التسليم ▪ المخزون ▪ توفير المواد الأولية	▪ معدلات النمو في كل من : ✓ كلفة المواد الأولية ✓ زمن التسليم ✓ المخزون
المساهمون	▪ العائد على السهم ▪ القيمة السوقية للسهم ▪ العائد على حق الملكية	▪ القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة ▪ النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	▪ عدد الاقتراحات ▪ الإنتاجية ▪ عدد الشكاوي	▪ عدد الترقيات من الداخل ▪ معدل الدوران
الجهات التشريعية	▪ عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة ▪ العلاقات مع الأعضاء والطاقم	▪ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة
جمعيات حماية المستهلك	▪ عدد الاجتماعات ▪ عدد المواجهات غير الودية ▪ عدد مرات تكوين الائتلافات	▪ عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات ▪ عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات
المدافعون عن البيئة	▪ عدد اللقاءات ▪ عدد المواجهات غير الودية ▪ عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة	▪ عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: [منصور الغالبي، صبحي إدريس، 2009، ص493].

نلاحظ من الجدول السابق أن هذا النموذج لم يعط اهتمام بالمساهمين فقط بل اهتم كذلك بمجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة، كون المساهمين ليسوا الفئة الوحيدة التي لها مصالح في نشاط المؤسسة، بل إن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة تتأثر بأفعالها وقراراتها سلبا أو إيجابا وعلى المؤسسة مراعاة ذلك وهي تمارس نشاطها المعتاد.

بالإضافة إلى المساهمين وأصحاب المصالح التقليدية نجد أن الحكومة هي الأخرى صاحبة مصلحة حيوية في المؤسسات وذلك من خلال قنواتها التشريعية والقانونية، ومثلها المؤسسات المالية، التي تزود المؤسسة بالقوة البشرية وهي أيضا تتحمل تبعات تلوث البيئة.

ثانيا- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء في المؤسسات، وأوصت هذه الأخيرة باختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها.

يتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية تتمثل في: مجموعة المؤشرات البيئية، مجموعة مؤشرات السوق والمستهلك، مجموعة المؤشرات التنافسية، مجموعة مؤشرات التشغيل الداخلية، مجموعة مؤشرات أداء الموارد البشرية، مجموعة المؤشرات المالية، وذلك طبقا للشكل رقم (15) (أنظر الملحق رقم 1).

يمكن أن نستخلص من الشكل رقم (15) النقاط التالية:

- ضرورة التزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه البيئة التي تمارس فيها نشاطها من خلال الاستخدام الكفء للموارد الطبيعية، التقليل من كمية النفايات، التخفيض من الانبعاثات الجوية، حماية التنوع البيولوجي . . . الخ.
- التركيز على رضا العميل، وذلك بقيام المؤسسة بتلبية رغبات واحتياجات العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات وخفض تكاليفها.
- لقد أصبح من الضروري على المؤسسة معرفة ظروف المنافسة المحيطة بها، لكي تتمكن من الحفاظ على استمرارها وحماية نفسها من الزوال.
- ضرورة تحديد الإجراءات الداخلية للعمل، لأنها تعتبر همزة وصل بين الموردين والزبائن، والتي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة.
- يجب على المؤسسة أن تهتم كذلك برضا العاملين باعتبارهم أهم مواردها، ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى أن أداء الأفراد عنصر ضروري لاستمرار نشاط المؤسسة ونموها.

- على الرغم من أهمية المجموعات السابقة لكن مجموعة المؤشرات المالية لا تقل أهمية عن سابقتها.

ثالثا- نموذج التقارير الثلاثية: يوجد ثلاث أبعاد لهذا النموذج وهي:

1. مؤشرات الأداء الاقتصادي: وهي تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتركز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة، وعليه فإنه من الناحية الاقتصادية تضمن التقارير الثلاثية عن نتائج أعمال المؤسسة توافر الشفافية والمعلومات المالية في الوقت المناسب لكل المستثمرين والعاملين والعملاء والشركاء التجاريين والموردين.

2. مؤشرات الأداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل فيه، وعليه فإن التركيز من خلال هذا المنظور يكون على الصالح العام للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسات، حيث يوفر النموذج معلومات عن المعايير والممارسات الأخلاقية والتنمية المهنية، وكذا بيانات خاصة بتعيين العاملين والتبرعات الخيرية.

3. مؤشرات الأداء البيئي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية، الأرض ،الهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وكذا إظهار الأهداف البيئية للمؤسسات.

رابعا- نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، والتي جاءت فكرتها انطلاقا من مبدأ" ما يمكن قياسه يمكن إدارته". هذه الأخيرة هي المقابل للكلمة الانجليزي**(BSCBalanced ScoreCard)** وتعني"ترجمة النوايا والميول واستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء" وتهدف **(BSC)** إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والمدى الطويل.
- ترجمة الاستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين يمكن نشرها على كافة الخطوط من أعلى إلى أسفل.
- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- التوازن بين المؤشرات الاستراتيجية القائدة الموجودة في المقدمة أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العملية التابعة الموجودة في المؤخرة أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة **[بريش، يحياوي، 2011، ص37].**

ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، حيث تستمد البطاقة قيمتها من كونها نظاما متكاملا للإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة وإلى الرقابة عليها.

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن ترتكز في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ استراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أربعة منظورات أو أبعاد متكاملة تتمثل في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو **[ريغة، 2013، ص57]**.

1. البعد المالي:

ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة، ويهدف هذا المحور إلى التقييم والإجابة عن التساؤلات(هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟ما هو موقف المؤسسة من سوق المال؟ كيف تبدو المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع النشاطات أو الاستراتيجية(مثل رقم الأعمال، معدل النمو، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، القيمة المضافة الاقتصادية، المردودية، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.

2. بعد العملاء:

يركز على استراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل، ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل: كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟ هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية، معدل المردودات، رضا الزبائن ومعدل الوفاء لديهم.

3. بعد العمليات الداخلية:

ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين وذلك من خلال تقييم ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية في المؤسسة؟

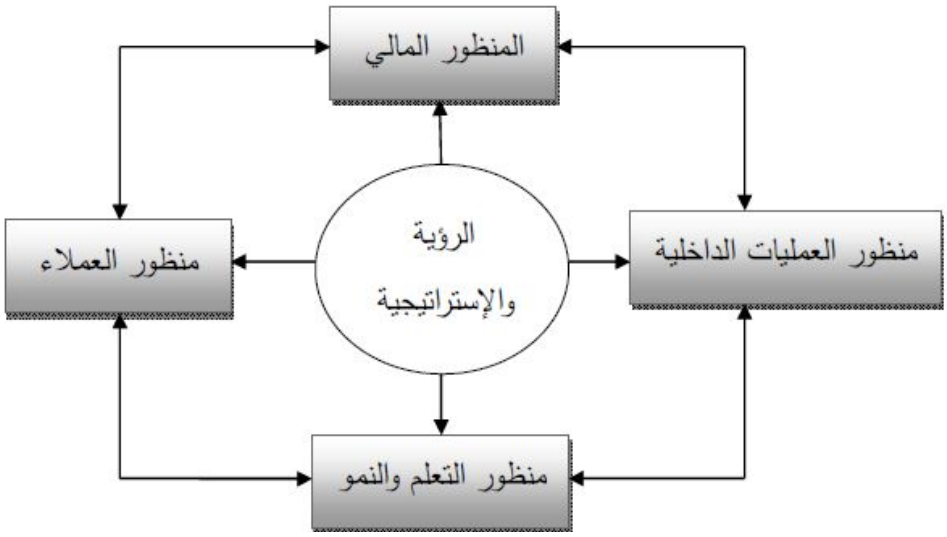
كيف يتم ترشيد التكاليف؟ ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟ ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة؟

4. بعد التعلم والنمو:

ويحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبدع فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، ويضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات، كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء، ولملء هذه الفجوة على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتها، وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها ويسعى هذا المحور إلى تقييم: هل للمؤسسة القدرة على الابتكار؟ على التعلم؟ كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟ كيف يتم بناء وتنمية الميزة التنافسية؟ **[بريش، يحياوي،2011، ص38، بتصرف]**

والشكل التالي يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم(16): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: [بريش، يحياوي،2011، ص38].

المطلب الرابع: مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي

ترجع صعوبة قياس الأداء في المؤسسات عامة و الأجهزة الحكومية خاصة إلى مجموعة من المشاكل والصعوبات نوجزها كما يلي:

1. طبيعة الخدمات الحكومية:

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقا من عدم دقة نتائج التقييم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظرا إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس(خدمات)، توجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها، ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء هذا القياس لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية، وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:

عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة، وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء وذلك لعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

3. غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:

عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسيب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها:

- التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية والمصالح.
- الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.
- غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

4. **الروتين في الأجهزة الحكومية:**

كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

5. **الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:** تتمثل الصعوبات المتعلقة بعنصر العمل في التالي:

- التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.
- ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.
- صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء الموظفين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.
- خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

6. **غياب رقابة الملكية الخاصة:** تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.
7. **الضغوط السياسية:** عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.
8. **التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص:** لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.
9. **قياس الأداء المضلل:** في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة **[محمد جبين، 2009، ص. ص21-22].**

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا للفصل الثاني خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، وأن تقويم الأداء هو قياس مدى انجاز المؤسسة لأهدافها باستخدام المؤشرات المناسبة وذلك بهدف تحديد مصادر القوة وتدعيمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها ذلك أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار فضلا عن التقدم والتطوير المستمر وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث توصلنا إلى أن مؤشر الأداء يرتبط بثلاث مفاهيم أساسية وهي القياس، الهدف والمقارنة، بحيث يبحث القياس عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف لتكون نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف، أما المقارنة فتكون بين مراكز المسؤولية فيما بينها داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمؤسسات المنافسة لها.

كما وضحنا بشيء من التفصيل أهم المؤشرات المستخدمة سواء التقليدية منها والحديثة، وتطرقنا لأهم النماذج الحديثة لتقويم الأداء الشامل في المؤسسة من بينها: نموذج أصحاب المصالح ونموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن.

وستكون دراستنا الميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة- في الفصل الثالث والأخير المرآة العاكسة لفصولنا النظرية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة–

تمهيد:

تم تخصيص هذه الفصل للدراسة التطبيقية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة– وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، ثم معرفة أهم الخطوات التي تمر بها عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي، لنصل في النهاية إلى استنتاج نوع التأثير الذي يلعبه المتغير الأول على المتغير الثاني.

ستكون معالجة هذا الفصل بدءا من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بإعطاء لمحة تاريخية عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –، توضيح أهدافها ومهامها وعرض هيكلها التنظيمي، مع التطرق للبنية التحتية المادية للمركز وأهم البرامج التي طورت بمركز الأنظمة والشبكات.

كما يتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع البحث، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات مفرداته حول مدى توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية بالمركز الجامعي والتي من شأنها التأثير على الأداء المؤسسي للمركز، وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة الأربع للتوصل إلى النتائج والتوصيات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

وعليه ارتأينا تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى المبحثين التاليين:

- **المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة.**
- **المبحثالثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات**

المبحث الأول: لمحة تاريخية حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة–

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة– ومختلف مرافق ومعاهد المركز، وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية، محاولين معرفة واقع هذه الأخيرة وتأثيرها على الأداء المؤسسي للمركز من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين به.

المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي يتمتع بالاستقلال المالي والمعنوي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08–204 المؤرخ في 09جويلية2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2009/2008لأكثر من 1000طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلدتي ميلة، وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار**[الموقع الرسمي عبدالحفيظ بوالصوف– ميلة – على شبكة الانترنيت، تاريخ الاطلاع 20/4/2017، www.centre–univ–mila.dz.2017 : //http].**

وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يلي:

1. تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
2. تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛
3. المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطورها؛
4. المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

5. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
6. المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية؛
7. المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
8. تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي؛
9. المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – منظم كما يلي:

أولا: مكتب الأمين العام: يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: ويتكون من أربع مصالح هي:

أ- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية؛
ب-مصلحة تكوين وتحسين المستوى؛
ت- مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
ث- مصلحة المستخدمين الأساتذة.

2-المصالح التقنية المشتركة: تتكون من أربع مراكز هامة هي:

أ- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز عن بعد؛
ب- مركز الطبع السمعي البصري؛
ت- مركز التعليم المكثف للغات؛
ث- مكتب الأمن الداخلي.

3-المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل: تتكون من أربع مصالح هي:

أ- مصلحة النظافة والصيانة؛
ب- مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات؛
ت- مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث؛

ث– مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.

4– نيابة المديرية المكلفة بالتنمية والاستشراف: وتتكون من مصالح هي:

أ– مصلحة الإحصاء والاستشراف؛

ب– مصلحة الإعلام والتوجيه؛

ت– مصلحة متابعة برامج البناء والتوجيه.

5–نيابة المديرية المكلفة بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكون من ثلاث مصالح هي:

أ– مصلحة الشهادات؛

ب– مصلحة التكوين المتواصل؛

ت– مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

6– نيابة المديرية المكلفة بالدراسات مابعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: تتكون من ثلاث مصالح وهي:

أ– مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص؛

ب– مصلحة العلاقات الخارجية؛

ت– مصلحة متابعة نشاطات البحث وتثمين نتائجه.

7– المعاهد: توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –

أ– معهد العلوم والتكنولوجيا؛

ب– معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

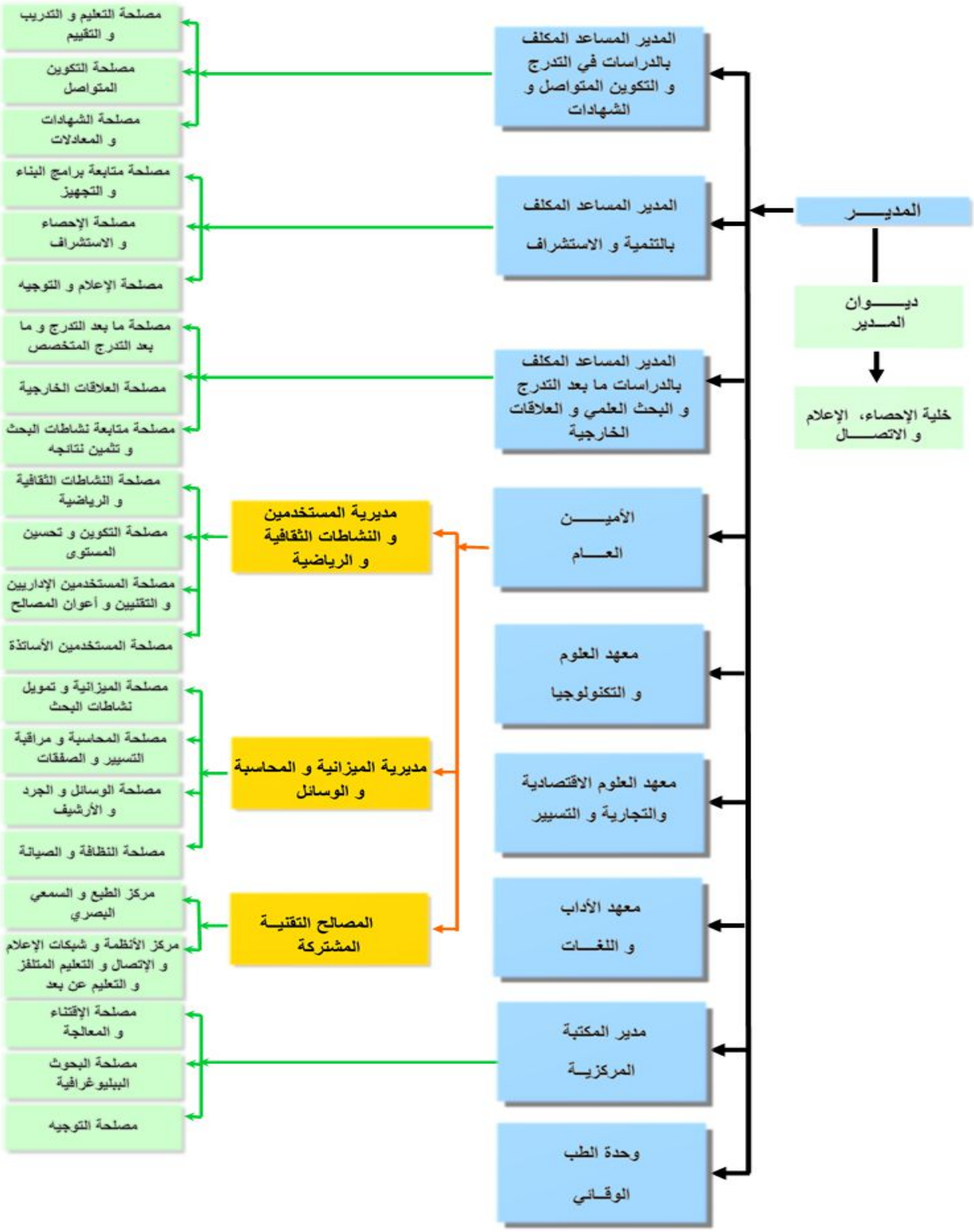
ت– معهد الآداب واللغات.

8– المكتبة المركزية: لها قاعتان للمطالعة تتسع ل: 400 مقعد.

9– العيادة: هي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.**[مرسوم تنفيذي رقم 08-204المؤرخ في 09 جويلية 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة يوم 09 جويلية 2008، ص 05].**

ويمكن تمثيل ماسبق ذكره في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –



المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة– على شبكة الانترنيت: www.centre-univ-mila.dz.2017 : http//].

المطلب الثاني: وضعية البنية التحتية المادية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة–

الفرع الأول: البرامج

تتمثل أهم البرامج التي تم تطويرها على مستوى مركز الأنظمة والشبكات في **[مقابلة مع رئيس مركز الأنظمة والشبكات يوم 24 مارس 2017]:**

- **برنامج تسيير البيداغوجيا:** هو برنامج تم تطويره على مستوى مركز الأنظمة والشبكات يسهر على متابعة الشؤون البيداغوجية للطلبة واستخراج جميع الوثائق الخاصة بالطلبة من بطاقات وشهادات تسجيل، العطل الأكاديمية، الاقصاءات والتحويلات ماعدا وثيقة كشف النقاط الذي يختص به برنامج آخر.
- **برنامج تسيير الموظفين (الأساتذة والإداريين):** عبارة عن برنامج يضم قاعدة بيانات تحتوي جميع المعلومات الشخصية والمهنية للموظف يقدم خدمة طباعة واستخراج الوثائق الخاصة بالموظفين كشهادة العمل وغيرها، يسهر على متابعة المسيرة المهنية للموظف (التعيينات، الترسيمات، الوضعيات القانونية، العقوبات، الخبرة والترقيات من درجات ومناصب، النقاط السنوية، إسناد وإنهاء المهام والتكاليف، التحويلات، والإحالة على التقاعد) كما يقوم البرنامج بتسيير ومتابعة العطل المرضية والسنوية للموظف، وتقديم إحصاءات حول الموظفين (القوائم الاسمية، الدرجات، التكاليف، قوائم العمال المعنيين بالترسيم خلال السنة وكذا المعنيين بالإحالة على التقاعد).
- **برنامج تسيير وحدة الطب الوقائي:** برنامج خاص بمتابعة الحالة الصحية للطالب يضم كل المعلومات الشخصية للطالب (الاسم واللقب، السنة الجامعية... الخ) وكذا معلوماته الطبية (فصيلة الدم، حالة وجود أمراض مزمنة أو معدية، وكذا حالة المعاينات اليومية، المتابعة الطبية للطالب...الخ)، كما يبين هذا البرنامج حالة قبول أو رفض الشهادات الطبية المقدمة من الطالب ومدى صحتها من عدمه.
- **برنامج تسيير المخزون:** هو برنامج يهدف إلى متابعة وضعية المخازن يسهر على تسجيل عمليات شراء التجهيزات بمختلف أنواعها (مستهلكات، أو عتاد) واستخراج بطاقة المخزون (Fiche de stock) التي تسمح بمعرفة وضعية المخزون في كل لحظة (كميا ونوعيا) وبالتالي متابعة استهلاك الوحدات والمصالح الإدارية للعتاد والمواد الأولية من جهة وتجنب الوقوع في حالة انخفاض وتدني المخزون بفضل تنبيهات يطلقها البرنامج لتبيين الحد الأدنى الذي تبقى من المخزون.

كما يقوم البرنامج بإثبات تخصيص الأجهزة على مستوى المصالح وعملية التحويل التي تتم فيما بينها إضافة لحالات إتلاف واهتلاك التجهيزات والعتاد.

- **برنامج تسيير نفقات مهام المستخدمين:** برنامج يسير نفقات مهام المستخدمين الخارجية، يقدم إحصاءات للمهام التي يكلف ويقوم بها الموظف خلال السنة المالية، والتعويضات والمصاريف المالية التي تنشأ عن مهمته تبعا لدرجة ومنصب كل موظف.
- **برنامج تسيير نفقات المستخدمين (برنامج الأجور):** برنامج يضم جميع المعلومات الشخصية والمهنية للموظف منذ دخوله المركز الجامعي وتوليه العمل، يقوم بحساب أجر الموظف الشخصي والمرودية، الاستدراكات وحالة الترقية والدرجات وإصدار الوثائق الثبوتية لها (شهادة الأجر والراتب، نقطة المردودية، بيان الترقية).
- **برنامج تسيير مصلحة الصيانة:** برنامج يسهر على مراقبة وضعية التجهيزات وصيانتها دوريا.
- **برنامج المسابقات الفكرية:** هو برنامج تم تطويره خصيصا لمصلحة النشاطات يضم عدة مستويات كل مستوى يتضمن أسئلة المسابقات وأجوبتها.
- **برنامج متابعة المهام الإدارية:** برنامج متخصص بمتابعة الأنشطة والمهام الإدارية واستخراج الوثائق الخاصة بها.
- **تطبيق البريد الإلكتروني الداخلي للمركز:** تم تطويره وانطلاق العمل به عام 2012 عبارة عن نظام لتسيير وتبادل الرسائل والملفات بين أفراد الأسرة الجامعية داخليا فقط يقوم بأرشفة المراسلات بطريقة رقمية وبالتالي يسرع من عملية البحث عن أي مراسلة سواء كانت قديمة أو حديثة كما يسهل التواصل بين المصالح المختلفة ويخفض تكلفة طباعة الملفات ويقلل من مشكل الفيروسات ونقل الملفات يدويا وبالتالي ربح الوقت.
- **برنامج تسيير مكتب الأمن الداخلي:** برنامج تم تطويره عام2010 بهدف التسيير الأوتوماتيكي لمواقيت العمل الخاصة بموظفي الأمن الداخلي، العطل والمداومة (Delphi10 & PHP).
- **برنامج لوحة النتائج:** طور العام2016بغية عرض نتائج الطلبة وعلامات الطلبة إلكترونيا وبالتالي تجنيبهم عناء التنقل إلى المركز الجامعي والاطلاع على النتائج الامتحانات والإجابات النموذجية.
- **موقع المكتبة المركزية:** يضم كافة التعليمات والقوانين الداخلية للمكتبة، فهرس الكتب الموجودة بالمكتبة والإعلانات الخاصة كما يقدم خدمة البحث البيبليوغرافي.

الفرع الثاني: العتاد

هناك نوعين من العتاد يضم الحاسوب وملحقاته، وعتاد الشبكة **[مقابلة مع موظفي مصلحة الوسائل و الأرشيف والجرد يوم 25 مارس 2017]:**

أولا: الحاسوب وملحقاته:

1- حواسيب عادية: أجهزة حاسوب عادية عددها بالتقريب 250 حاسوب يضم شاشة عرض، وحدة معالجة مركزية، فأرة، لوحة مفاتيح، مخزن طاقة، قرص صلب (160GOSATA / IDE)يستعملها الموظفون(المستخدمين) العاديون، أنظمة تشغيلها ويندوز7((7) Windows) مربوطة ببعضها البعض بواسطة شبكة الأنترنت.

2- الحواسيب الخادمة: هي حاسبات قوية جدا بذاكرات تخزين ذو سعة كبيرة تستخدم نظامي التشغيل ويندوز 8(Windows server 2008)، ولينيكس (Linux) ويتواجد على مستوى المكتبة دمبري عبد الرحمان على مستوى الطابق الأرضي بغرفة الخوادم التي تحتوي على (06) خوادم تتفرع كالآتي:

أ- خادم خاص بشبكة الأنترانات.

ب- خادم (DNS): خاص بأسماء النطاق يقوم بتعريف الحواسيب المتصلة بالشبكة.

ت- خادم خاص بالوقع الإلكتروني للمركز الجامعي.

ث- خادم خاص بحفظ الملفات.

ج- خادم خاص بنظام التعليم عن بعد.

ح- خادم خاص بقاعدة البيانات(SQL)

3- ملحقات الحاسوب:

أ- الطابعات:

هي طابعات عادية ليزرية من نوع كانون (Canon) يقدر عددها حوالي 110طابعة تتواجد على مستوى المصالح الإدارية تنقسم بدورها إلى 3أنواع:

- الطابعات العادية حوالي110طابعة.
- طابعات متعددة المهام (Multi Fonction): تتواجد على مستوى مكاتب المدراء، المعاهد، المكتبة، مكاتب المستخدمين عددها 07.
- طابعة (Matricielle): طابعة خاصة تتواجد على مستوى مصلحة الميزانية والمحاسبة وعددها03.

ب- الماسح الضوئي: يقدر عددها بحوالي 04 ماسحات تتواجد على مستوى المعاهد والمكتبة.

ثانيا: عتاد الشبكة: يضم كل من:

- **الموزعات (Les Switch réseau):** عبارة أجهزة تقوم بتوزيع المعلومات على معين من أجهزة الحاسوب المربوطة ضمن شبكة تضم 24مخرج وعددها (05) موجودة على مستوى غرفة الخوادم كما تتواجد هناك موزعات ذات 16مخرج عددها (03) موجودة على مستوى المعاهد.
- **نقاط الوصول (Les point d'accès):** عبارة عن نقاط وصول تقوم بتوزيع موجات أغلبها من النوع **D/link**.
- **الراوتـــرات (Les retours):** جهاز مشابه لـــ**Switch**يقوم بتوزيع المعلومات على عدد معين من أجهزة الحاسوب المتصلة ببعضها البعض.
- **بطاقة الإتصال بالشبكة للخادم(Les cartes réseau pour serveur):** هو جهاز (بطاقة)يسمح بالاتصال بالشبكة والتمكين من تعريف الحاسوب داخلها.
- **الجدار الناري(Pare-feu):** هو جهاز يقوم بالتصدي لهجمات الفيروسات ويحمي الأجهزة من الاختراقات.
- **الأسلاك (Les cables):** هي عبارة عن كابلات أو أسلاك لنقل الأنترنت.

المطلب الثالث: علاقة مركز الأنظمة والشبكات بمشروع رقمنة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

تتمحور علاقة مركز الأنظمة والشبكات بمشروع رقمنة المعهد في إنشاء وتطوير برنامج Emplois de temps حيث تم وضع تعديلات وتحسينات على هذا البرنامج وجعله متاحا للجميع عبر الموقع الالكتروني للجامعة وذلك تجنبا لعدم وقوع الطلبة والأساتذة في حالة تغيير البرنامج دون علمهم لتصبح عملية التغيير تتم بطريقة أوتوماتيكية أي تغير يدرجه المدير يتغير تلقائيا في الموقع.

طور هذا البرنامج بالتعاون مع مصلحة البيداغوجيا أما إنشاؤه فتم من قبل تقنيين من مركز الأنظمة والشبكات (PHP)، يضم هذا البرنامج قاعدة بيانات بفضله تم تسهيل عملية وصول المعلومة إلى الطالب والأستاذ بسرعة وانسيابية عالية.

لمشروع رقمنة المعهد مزايا عديدة تعود على الطالب والأستاذ على حد سواء يمكن تلخيصها فيما يلي**[من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة أجريت مع مهندس في مركز الأنظمة والشبكات يوم 27 مارس 2017].**:

- حل مشكل عدم التوافق في برنامج الدروس المخصصة للأستاذ والطالب الذي يعرض على لوحة الإعلانات.

- القضاء على مشكل وقوع الطلبة والأساتذة في نفس القاعات المخصصة للدراسة في آن واحد لأكثر من فوج واحد.
- التخلص من مشكل إمداد الأستاذ بحصتين اثنين في نفس الوقت حيث وبفضل هذا البرنامج أصبحت عملية تخصيص الحصص للأساتذة تتم بطريقة صحيحة أوتوماتيكية أي حصة واحدة لأستاذ واحد وفي وقت واحد.
- بفضل هذا البرنامج يتم إيضاح قاعات التدريس الفارغة وكذا أماكن تدريس الأساتذة وقاعاتهم.
- توضيح المواد التي تدرس والأستاذ المشرف عليها، إضافة لساعات التدريس العادية والإضافية.
- حساب الحجم الساعي لكل أستاذ آليا.
- تمكين الطالب من الاطلاع على التوقيت الأسبوعي الخاص بفوجه وشعبته الدراسية وتخصصه.
- تم تخصيص قاعدة بيانات لكل معه أي كل مدير له صلاحية الدخول وتفحص برنامج معهده دون سواه لأنه الوحيد المخول بهذه الصلاحية وهو الذي يمتلك كلمة المرور.
- تجنب الوقوع في مشاكل التقييم الورقي لقاعات التدريس ووقوع الأساتذة في نفس قاعات التدريس في آن واحد.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث توضيح عينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة وكيفية اختبارها.

المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان

في هذا المطلب سنتناول عينة الدراسة، أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وذلك كما يلي:

الفرع الأول: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – والذين يشغلون مناصب إدارية لها علاقة بالإدارة الالكترونية والذي بلغ عددهم حوالي (200) موظف حسب إحصائيات مصلحة المستخدمين، موزعين على مختلف المراكز الوظيفية، أما عينة الدراسة فقدرت ب: (60) موظف من مجتمع الدراسة ككل، حيث تم توزيع (60) استمارة، واسترجاع (56) استمارة، و(03) استمارات غير قابلة للدراسة، أي ما يعادل (53) استمارة قابلة للتحليل والمعالجة الإحصائية.

الفرع الثاني: أداة الدراسة (الاستبيان)

ونعني بها الوسيلة التي من خلالها يقوم الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه، ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، ارتأينا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستمارة ونقصد بها مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يقوم المبحوث بالإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث.

وقد تكونت الاستمارة من ثلاثة محاور (أنظر الملحق رقم02):

– **المحور الأول:** ويشمل(05) أسئلة متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي متمثلة في نوع الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

– **المحور الثاني:** يتكون من (21) عبارة مقسمة على مؤشرين أو بعدين متعلقين بإجابات أفراد العينة حول مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة– وهي:

1- المؤشر الأول: يقيس مدى توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية ويشمل على (12) عبارة.

2- المؤشر الثاني: تأثير المعاملات الالكترونية على الهيكل التنظيمي ويشمل على(19) عبارة.

- **المحور الثالث:** ويشتمل على (22) عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة حول الأداء المؤسسي.

حيث يقابل كل عبارة خمسة (05) خيارات مقسمة إلى درجات حسب مستوى **ليكرت** الخماسي كما يلي:

- ✓ درجة (01) غير موافق بشدة؛
- ✓ درجة (02) غير موافق؛
- ✓ درجة (03) محايد؛
- ✓ درجة (04) موافق؛
- ✓ درجة (05) موافق بشدة.

ولتحديد فترة مقياس **ليكرت** الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، والجدول رقم (04) يوضح مقياس التحليل كمايلي:

الجدول رقم (04): مقياس التحليل

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفترة	(1.8-1)	(2.6-1.81)	(3.4-2.61)	(4.2-3.41)	(5-4.21)
مستوى القبول	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما

المصدر: [من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي].

وسنقوم باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة

الفرضيات الفرعية:

1. يؤثر توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.
2. لا يؤثر توفر البنية التحتية المادية على تقييم الأداء، وأساليب تطويره.
3. تؤثر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.
4. لا تؤثر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي على تقييم الأداء وأساليب تطويره.

الفرعالثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استعمال برنامج (Stastical Package Of Social Sciences) والذي يرمز له بالرمز(SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معدلات الارتباط، التباين، الانحراف المعياري... الخ.

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمختلف العبارات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي مقياس من مقاييس الاتجاه المركزي وقد استعملناه لمعرفة تمركز إجابات أفراد العينة.
- **الانحراف المعياري:** نستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة فكلما كان الانحراف المعياري صغيرا كلما كان التشتت في الإجابات صغيرا.
- **معامل الارتباط برسون:** تم استخدام هذا المعامل لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
- **معامل الانحدار المتعدد:** لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع واختبار الفرضيات الميدانية.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق وثبات الاستمارة قمنا بما يلي:

الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وتطويره في ضوء المراجعة المكتبية أصبح جاهزا لعرضه في صورته الأولية (أنظر الملحق رقم 01) على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها لمحورها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات وحذف بعض عبارات المحورين الثاني والثالث وتفكيك البعض منها بهدف تجنب الوقوع في مشكل ملل المستجوبين نتيجة كثرة الأسئلة وأصبحت الاستمارة في صورتها النهائية المبينة في الملحق رقم (02) كما أجمع عليه المحكمون الست الآتية أسماؤهم:

جدول رقم (05): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
01	**د.بلحاج طارق**	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– ميلة–
02	**د.غيشي عبد العالي**	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– ميلة –
03	**د.قرين الربيع**	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– ميلة –
04	**أ.بوجنانة فؤاد**	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – ميلة –
05	**أ.برني ميلود**	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – ميلة –
06	**أ.زموري كمال**	أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – ميلة –

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) استخدمنا معامل **ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)** للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة، حيث أن معامل **ألفا كرونباخ** كلما كان (0.6) فأكثر كلما دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للأداة (أنظر الملحق رقم 4)، يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة كما سيوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم (06): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

عدد الأسئلة	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
42	0.911

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدولرقم (06) أن معامل ثبات الاستمارة ككل بلغ (0.911) وهي نسبة ثبات جيدة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة كالآتي (أنظر الملحق رقم (03))

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

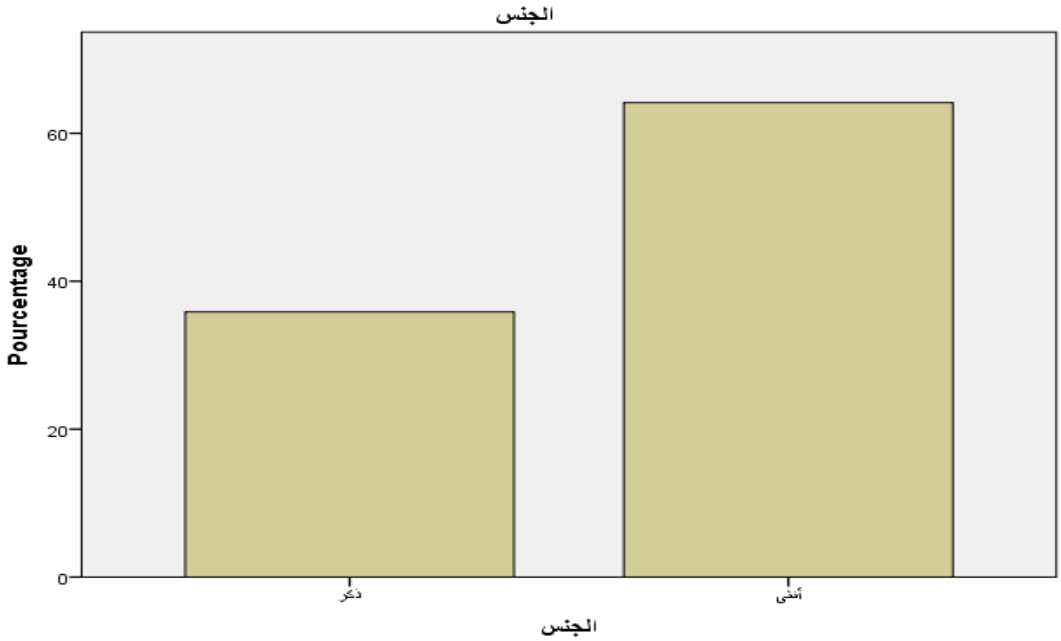
سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب نوع الجنس

نوع الجنس	العدد	النسبةالمئوية	النسبة التراكمية
ذكر	19	35.8%	%35.8
أنثى	34	64.2%	%100
المجموع	53	100%	

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

الشكل رقم (18): ترتيب أفراد العينة حسب نوع الجنس



المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (18) أن أغلب أفراد عينة الدراسة والذين يشغلون مناصب إدارة إلكترونية هم إناث وذلك بنسبة(64.2%)، مقابل (35.8%) من الذكور.

<u>الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر</u>

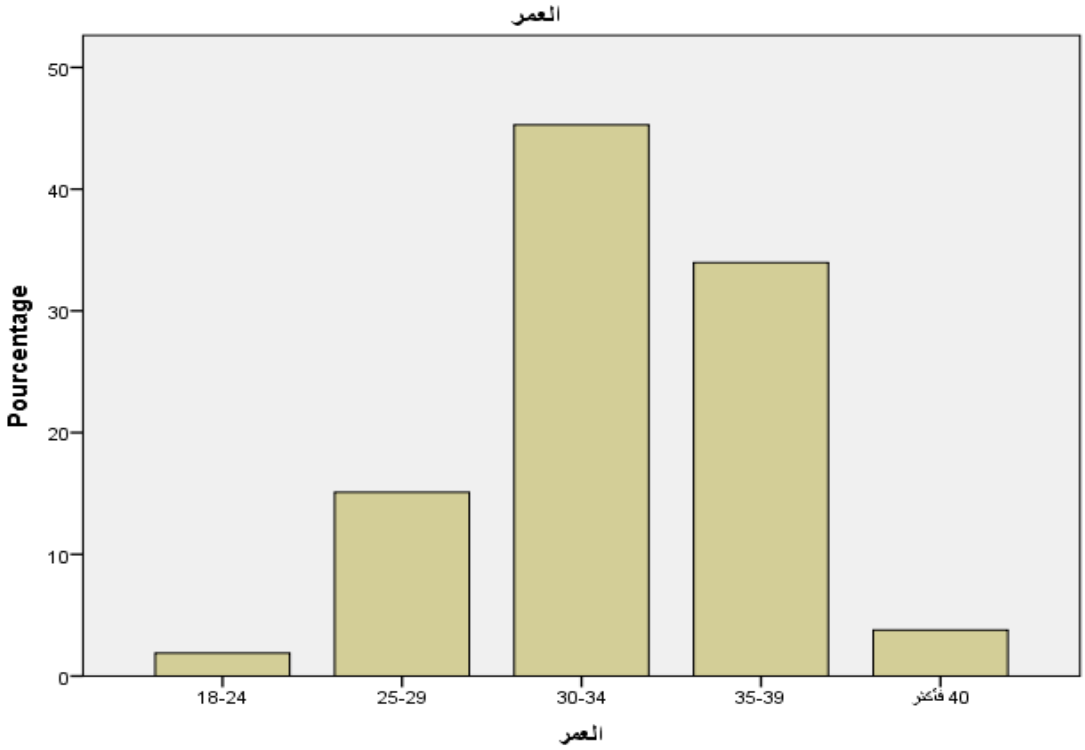
سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
من 18- 24 سنة	1	1.9%	%1.9
من 25- 29 سنة	8	15.1%	%17.0
من 30- 34 سنة	24	45.3%	%62.3
من 35-39 سنة	18	34%	%96.2
40 فأكثر	2	3.8%	%100
المجموع	53	100%	

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

الشكل رقم (19): ترتيب أفراد العينة حسب العمر



المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (19) أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و34سنة بنسبة (45.3%)، وأن ما نسبته (34%) تتراوح أعمارهم بين 35 و39 سنة، أما ما نسبته (15.1%) فتتراوح أعمارهم ما بين 25 و29 سنة، في حين تخص نسبة (3.8%) الذين تبلغ أعمارهم 40 سنة فأكثر أما من تتراوح أعمارهم بين 18 و24 سنة فنسبتهم تقدر ب (1.9%)، وهذا ما يبين أن أغلب الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – من فئة الشباب.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

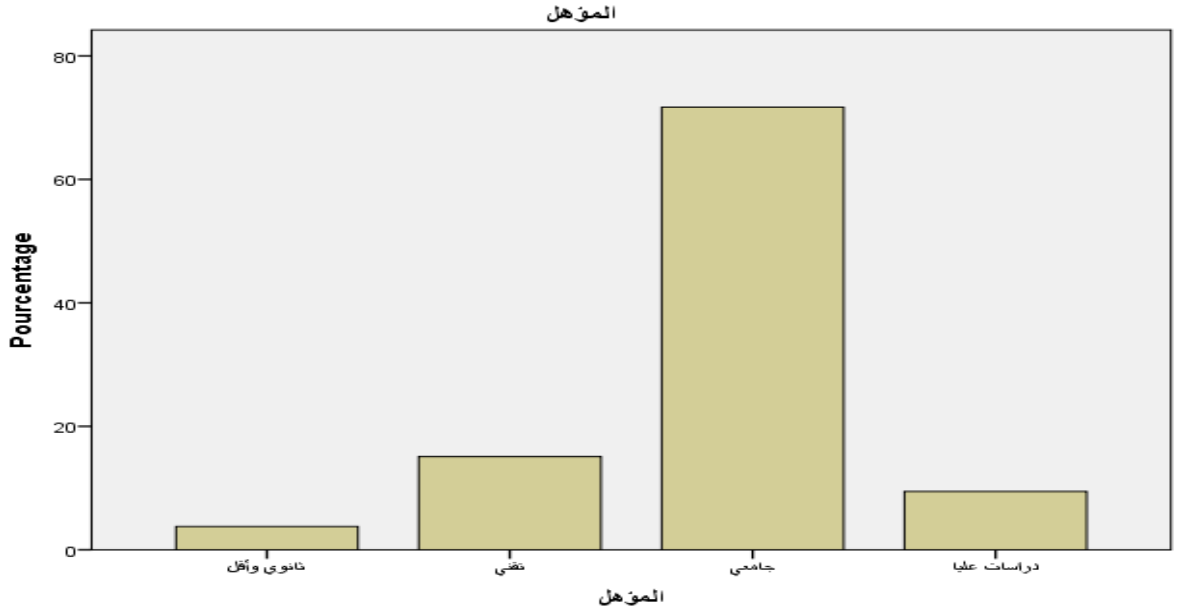
سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

المؤهل	العدد	النسبةالمئوية	النسبة التراكمية
ثانوي وأقل	2	%3.8	%3.8
تقني	8	%15.1	%18.9
جامعي	38	%71.7	%90.6
دراسات عليا	5	%9.4	%100
المجموع	53	100%	

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

الشكل رقم (20): ترتيب أفراد العينة حسب المؤهل



المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (20) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذووا مؤهل جامعي بنسبة (71.7%)، في مقابل (15.1%) من أفراد العينة ذووا مؤهل تقني، أما (9.4%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، في حين تقدر نسبة أفراد العينة ذووا مؤهل ثانوي وأقل (3.8%).

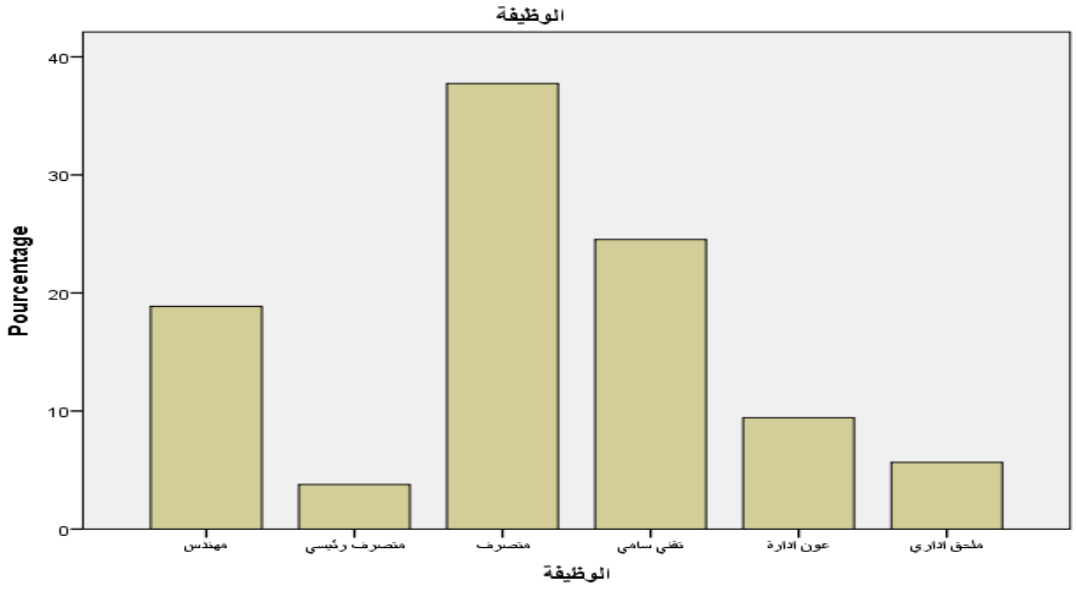
الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة: سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
مهندس	10	%18.9	%18.9
متصرف رئيسي	2	%3.8	%22.6
متصرف	20	%37.7	%60.4
تقني سامي	13	%24.5	%84.9
عون إدارة	5	%9.4	%94.3
ملحق إداري	3	%5.7	%100
المجموع	53	%100	

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

الشكل رقم (21): ترتيب أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (21) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم متصرفون بنسبة (37.7%)، و(24.5%)من أفراد العينة يشغلون وظيفة تقني سامي، أما ما نسبته (18.9%) فهم مهندسون، وما نسبته (9.4%) هم أعوان إدارة، في حين تقدر نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون وظيفة ملحق إدارة ب (5.7%)، لتقدر نسبة المتصرفين الرئيسيين ب (3.8%).

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

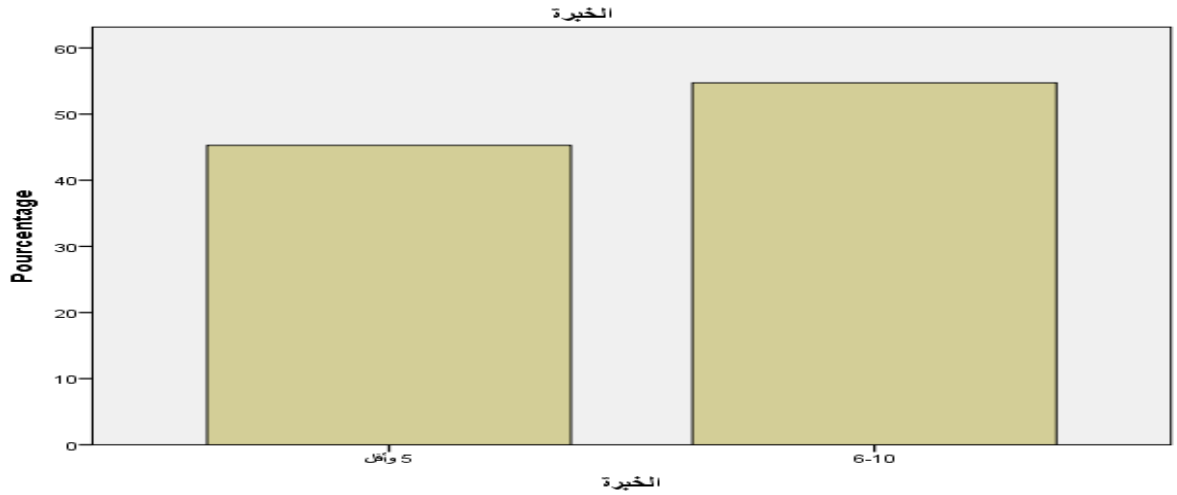
سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
5 وأقل	24	%45.3	%45.3
6-10	29	%54.7	%100
المجموع	53	%100	

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

الشكل رقم (22): ترتيب أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (22) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذووا خبرة تتراوح ما بين 6 و10 سنوات بنسبة (54.7%)، أما ما نسبته (45.3%) فتقدر خبرتهم ب 5 سنوات وأقل، في حين الفئات من 11–15 و15–20 و21–25 و25فأكثر لم يتم تسجيل أي موظف فيها وهذا يعود إلى أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لا يزال فتيا حيث تم افتتاحه سنة 2008.

المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني المتعلق بمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية

في هذا الفرع سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني المتعلق بمؤشر تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

أولا–مدى توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية

حيث سيتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية

الرقم	العبـــارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتوفر الحواسيب التي تمكن من ربط المركز الجامعي بالعالم الافتراضي	53	3.55	1.119
02	تتوفر وسائل الاتصال التي تمكن من ربط المركز الجامعي بالعالم الافتراضي	53	3.62	0.904
03	هناك دعم للاتصالات الإدارية من الجهات الوصية لتبني التعاملات الإلكترونية	53	3.19	1.039
04	يملك المركز الجامعي موقعا إلكترونيا خاصا به	53	4.45	0.539
05	تتوفر بالمركز الجامعي خدمة الشبكة الداخلية (انترانت)	53	4.49	0.697
06	جميع الحواسيب داخل المكاتب مربوطة بالشبكة الداخلية	53	4.43	0.694
07	يتم التعامل بالبريد الإلكتروني الداخلي بصفة رسمية في المركز	53	3.87	1.161
08	هناك عدد كاف من الماسحات الضوئية لأعضاء الهيئة الإدارية	53	2.79	1.026
09	يوجد عدد كاف من الطابعات لأعضاء الهيئة الإدارية	53	3.51	1.187
10	يتوفر بالمركز الجامعي خادم (server) مربوط بالشبكة الداخلية لتخزين البيانات	53	3.96	1.055
11	يقوم المركز الجامعي بتخصيص ميزانية خاصة بشراء التصاميم	53	3.13	1.020
12	يقوم المركز الجامعي بتخصيص ميزانية خاصة بتطوير البرمجيات	53	2.81	1.057
13	يخصص المركز الجامعي ميزانية خاصة لصيانة وتجديد الأجهزة والبرمجيات	53	3.51	1.067
14	يستعمل المركز الجامعي تقنية التوقيع الالكتروني	53	2.08	1.035
جميـــــــــــــــــع العبـــــــــــــــــــــــارات		53	3.65	0.958

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (11) الخاص بالوسط الحسابي لمؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية أن أغلبية عينة الدراسة يجمعون على توفر الحواسيب ووسائل الاتصال التي تمكن من ربط المركز الجامعي بالعالم الافتراضي بدرجة مرتفعة ويتبين ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي المقدرة ب(3.55 و3.6) على التوالي وبانحراف معياري قدره (1.119 و0.904) على التوالي، كما يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يجمعون على أنه أحيانا ما يكون هناك دعم للاتصالات الإدارية من الجهات الوصية لتبني التعاملات الإلكترونية، ويتبين ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي المقدرة ب (3.19) وبانحراف معياري قدره (1.039).

كما ويلاحظ أن أغلب أفراد العينة أقروا أن المركز الجامعي يملك موقعا خاصا به كما تتوفر به خدمة الشبكة الداخلية (انترانت) التي تربط جميع الحواسيب داخل المكاتب ببعضها البعض وذلك بدرجة مرتفعة جدا ويتبين ذلك من خلال الوسط الحسابي المقدر ب (4.45 و4.49 و4.43) على التوالي بانحراف معياري يقدر ب(0.539 و0.697 و0.694) على التوالي.

يلاحظ من خلال الجدول كذلك أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن التعامل بالبريد الالكتروني الداخلي غالبا ما يتم بصفة رسمية وهو ما تبينه قيمة الوسط الحسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.161)، كما يرون أنه لا يوجد عدد كاف من الماسحات الضوئية لأعضاء الهيئة الإدارية ويتبين ذلك من خلال الوسط الحسابي المقدر ب (2.79) وانحراف معياري مقدر ب (1.026).

كما ويلاحظ من خلال هذا الجدول أيضا أن أغلب أفراد العينة يجمعون على وجود عدد كاف من الطابعات لأعضاء الهيئة الإدارية وتوفر المركز الجامعي على خادم (server) مربوط بالشبكة الداخلية لتخزين البيانات وذلك بدرجة مرتفعة وهو ما يتبين من قيمتي الوسط الحسابي (3.51 و3.96) على التوالي وبانحراف معياري قدره (1.1187 و1.055) على التوالي.

في حين يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يجمعون على أنه أحيانا ما يتم تخصيص ميزانية خاصة لشراء التصاميم وتطوير البرمجيات من قبل المركز الجامعي وهو ما يتضح من خلال الوسط الحسابي المقدر ب (3.13 و2.81) على التوالي، وبانحراف معياري مقدر ب (1.020 و1.057) على التوالي.

وعليه يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة ويتبين ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي المقدرة ب (3.65) بانحراف معياري (0.958).

ثانيا– مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي

حيث سيتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي

الرقم	العبـــارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	هناك آلية الكترونية لتبادل المعلومات بين مراكز اتخاذ القرار	53	2.51	1.171
17	المعاملات الإلكترونية ساعدت في ربح الجهد	53	3.49	1.187
18	تقوم الإدارة بعملية التخطيط والتوجيه الالكتروني بشكل مستمر	53	2.96	1.037
19	هناك تبسيط للأعمال الإدارية من خلال تبني الأعمال الإلكترونية	53	3.28	1.133
20	هناك تقليص للأعمال الورقية من خلال تبني المعاملات الإلكترونية	53	3.06	1.336
21	يسهل التعامل الإلكتروني المهام الإدارية والبيداغوجية للأساتذة	53	4.06	0.929
	جميع العبـــارات	53	3.22	1.132

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الخاص بالوسط الحسابي لمؤشر مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه نادرا ما تكون هناك آلية إلكترونية لتبادل المعاملات بين مراكز اتخاذ القرار، وهو ما يتبين من خلال الوسط الحسابي المقدر بـــ (2.51) بانحراف معياري قدره (1.171).

كما أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون أن المعاملات الإلكترونية ساعدت في ربح الجهد بدرجة مرتفعة ويتبين ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي المقدر ب (3.49) وبانحراف معياري يقدر بـــ (1.187)، ويجمعون أنه أحيانا ما تقوم الإدارة بعملية التخطيط والتوجيه الإلكتروني وأحيانا ما يكون

هناك تبسيط للأعمال الإدارية وتقليص للأعمال الورقية من خلال تبني الأعمال الإلكترونية وهو ما يتبين من خلال الوسط الحسابي (2.96 و3.28 و3.06) على التوالي، بانحراف معياري (1.037 و1.133 و1.336) على التوالي.

كما ويلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن التعامل الإلكتروني غالبا ما يساعد المهام الإدارية والبيداغوجية للأساتذة، وهو ما يتبين من خلال الوسط الحسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.929)، وعليه يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه أحيانا ما تؤثر المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثالث المتعلق بمؤشرات الأداء

يكون ذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)، انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

أولا-عناصر الأداء المؤسسي:

حيث سيتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر عناصر الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر عناصر الأداء المؤسسي

الرقم	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	يتمتع الموظفون بالمهارات الكافية للقيام بالعمل الموكل إليهم	53	3.06	1.336
23	يقوم الموظفون بتنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة لهم في وقتها دون تأخير	53	4.06	0.929
24	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية في العمل	53	3.91	1.043
25	يتميز الموظفون بالقدرة على تحمل المسؤولية	53	3.70	1.067
	جميع العبارات	53	3.68	1.094

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (13) الخاص بالوسط الحسابي لمؤشر عناصر الأداء المؤسسي أن أغلبية عينة الدراسة يجمعون على أنه أحيانا ما يتمتع الموظفون بالمهارات الكافية للقيام بالعمل الموكل إليهم وهو ما يتبين من خلال الوسط الحسابي (3.06) بانحراف معياري (1.336).

كما أنه غالبا ما يقومون بتنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة لهم في وقتها دون تأخير وهو ما يتبين من خلال الوسط الحسابي (4.06) بانحراف معياري (0.929)، كما يتميزون بالتفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية بصفة دائمة وهو ما يتبين من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.06 و3.91 و3.70) على التوالي، وبانحراف معياري قدره (1.336 و0.929 و1.043 و1.067) على التوالي.وعليه يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على تميز عناصر الأداء بدرجة مرتفعة وهو ما يتبين من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (1.094).

ثانيا–معايير الأداء المؤسسي:

حيث سيتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر معايير الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر معايير الأداء المؤسسي

الرقم	العبـــارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة لهم بالجودة اللازمة	53	3.58	1.046
27	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة لهم بكفاءة عالية		3.53	1.203
28	يقوم المرؤوسون بتحديد حجم وكمية العمل المطلوب انجازه من قبل الموظفين	53	3.45	1.084
29	يقوم الموظفون بمراعاة الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم	53	3.70	0.972
	جميع العبـــارات	53	3.63	1.076

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الخاص بالوسط الحسابي لمؤشر معايير الأداء المؤسسي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه غالبا ما يقوم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة لهم بكفاءة عالية، كما أنه غالبا ما يقوم المرؤوسون غالبا بتحديد حجم وكمية العمل المطلوب إنجازه من قبل الموظفين، كما أن أغلب أفراد العينة يجمعون على أنه غالبا ما يقوم الموظفون بمراعاة الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، ويتبين ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي المقدر قيمه ب (3.58 و3.53 و3.45) على التوالي، وبانحراف معياري يقدر ب (1.046 و1.203 و1.084) على التوالي، وعليه يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على تميز معايير الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة وهو ما يتبين من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.63) بانحراف معياري (1.076).

ثالثا–محددات الأداء المؤسسي:

حيث سيتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر محددات الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (16): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر محددات الأداء المؤسسي

الرقم	العبـــارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ويعرفون ما الذي ينبغي ممارسته	53	3.68	1.123
31	تتولد لدى الموظفين الدافعية للقيام بالأعمال الموكلة لهم	53	3.28	1.081
32	تتولد لدى الموظفين القدرة للقيام بالأعمال الموكلة لهم	53	3.38	1.042
33	يشعر الموظفون بالمركز الجامعي بالرضـــــــــا على بيئة العمل	53	2.42	1.064
جميع العبـــارات		53	3.19	1.078

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم(16) الخاص بالوسط الحسابي لمؤشر محددات الأداء المؤسسي أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه غالبا ما يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ويعرفون ما الذي ينبغي ممارسته، ويتبين ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (1.123).

كما يجمع أغلب أفراد العينة أنه أحيانا ما تتولد لدى الموظفين الدافعية والقدرة للقيام بالأعمال الموكلة لهم وهو ما يتبين من خلال الوسطين الحسابيين المقدرين ب (3.28 و3.38) على التوالي، وبانحراف معياري مقدر ب (1.081 و1.042).

كما ويلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بأنه أحيانا ما تتوفر محددات الأداء ويتبين ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.19)بانحراف معياري (1.078).

رابعا–تقييم الأداء المؤسسي

حيث سيتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر تقييم الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (17): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر تقييم الأداء المؤسسي

الرقم	العبـــارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
34	يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير وطرق محددة ومضبوطة	53	3.04	1.358
35	يوجد بالمركز الجامعي نظام لتقييم الأداء	53	2.79	1.291
36	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة لدى الموظفين	53	2.81	1.241
37	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط الضعف لدى الموظفين	53	2.85	1.215
38	يقوم المركز الجامعي بعملية تقييم موظفيه بشكل مستمر	53	3.11	1.204
	جميع العبـــارات	53	2.92	1.262

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يلاحظ من خلال الجدول رقم(17) الخاص بالوسط الحسابي لمؤشر تقييم الأداء المؤسسي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه أحيانا ما يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير وطرق محددة ومضبوطة، كما أنه أحيانا ما يوجد بالمركز الجامعي نظام لتقييم الأداء، كما ويلاحظ من خلال الجدول أ أغلب أفراد العينة يجمعون على أن نظام تقييم الأداء أحيانا ما يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين، وأحيانا ما يقوم المركز الجامعي بعملية تقييم موظفيه بشكل مستمر وهو ما يتبين من خلال

الوسط الحسابي (3.04 و2.79 و2.81 و2.85و3.11) على التوالي وبانحراف معياري بقيمة (1.358 و1.291 و1.241 و1.215و1.204).

وعليه يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجمعون على تميز تقييم الأداء المؤسسي بالمركز الجامعي بدرجة متوسطة، وهو ما يتبين من خلال الوسط الحسابي (2.92) بانحراف معياري (1.262).

خامسا-أساليب تطوير الأداء المؤسسي:

حيث سيتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر أساليب تطوير الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر أساليب تطوير الأداء المؤسسي

الرقم	العبـــارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
39	يقوم الموظفون بالاطلاع على نتائج التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف	53	3.26	1.095
40	يقوم المركز الجامعي بالسماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها	53	2.53	1.085
41	يقوم المركز الجامعي بتقديم المكافآت المادية للموظفين بهدف تحسين مستوى الأداء	53	2.06	1.008
42	يقوم المركز الجامعي بتقديم المكافآت المعنوية للموظفين بهدف تحسين مستوى الأداء	53	2.15	1.063
43	يقوم المركز الجامعي بالسماح لموظفيه بالانخراط في دورات تكوينية لتحسين مستوى أدائهم	53	2.92	1.284
	جميع العبـــارات	53	2.584	1.107

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يلاحظ من خلال الجدول رقم(18) الخاص بمؤشر تقييم الأداء المؤسسي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه أحيانا ما يقوم الموظفون بالاطلاع على نتائج التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف، وأحيانا ما يقوم المركز الجامعي بالسماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها، كما ويلاحظ من الجدول أيضا أن أغلب أفراد العينة يجمعون أن المركز الجامعي أحيانا ما يقدم مكافآت مادية ومعنوية بهدف تحسين مستوى الأداء كما ويسمح المركز أحيانا لموظفيه بالانخراط في دورات تكوينية لتحسين مستوى أدائهم وهو ما يتبين من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.26و 2.53و2.06و2.15 و2.92) بانحراف معياري (1.095و1.085و 1.008و1.063و1.284).

وعليه يتضح أن أغلب أفراد العينة يجمعون على توفر أساليب تطوير الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة وهو ما يتبين من خلال الوسط الحسابي (2.584)، وانحراف معياري (1.107).

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا الفرع يتم اختبار فرضيات الدراسة الأربعة بناءا على البيانات التي تم تفريغها، ثم تحليلها للتوصل إلى النتائج، وذلك كما يلي:

أولا-اختبار الفرضية الأولى:

بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبحساب معامل الارتباط بين عبارات المؤشر الدال على توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية والتي تتضمن العبارات (01-14)، ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته، يتم التأكد من صحة الفرضية القائلة بأنه " **يؤثر توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته** "، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين مؤشر توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته

رقم العبارة	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
01	0.391**	0.028	0.127	0.196	0.198	0.210	0.457	0.243	0.204	0.140	0.100	0.209
02	0.186	-0.101	-1.149	-0.016	-0.128	-0.043	0.237	0.110	0.030	0.013	0.052	0.046
03	0.088	-0.017	-0.078	0.079	-0.015	0.088	0.110	-0.152	-0.063	0.037	0.040	0.067
04	0.043	-0.025	0.080	0.040	-0.035	-0.020	0.202	-0.064	0.149	0.073	0.169	0.035
05	0.091	-0.030	0.023	-0.138	-0.085	-0.017	-0.045	-0.146	0.058	-0.009	0.005	0.057
06	0.084	0.102	0.109	-0.005	-0.012	0.043	0.168	0.055	0.133	0.013	0.88	-0.092
07	0.355**	0.169	0.225	0.074	0.176	0.189	0.308*	0.083	0.203	0.260	0.201	-0.017
08	-0.001	-0.076	-0.124	-0.122	-0.046	0.044	0.224	-0.218	-0.142	0.141	0.003	0.028
09	0.086	0.063	0.033	0.034	0.019	0.077	0.131	0.236	0.067	0.020	0.106	-0.018
10	0.311**	0.109	0.043	0.058	0.038	0.107	0.503**	0.026	0.168	0.161	0.206	0.134
11	-0.060	-0.157	0.070	0.171	-0.038	-0.027	0.275*	-0.017	-0.080	0.140	0.079	0.179
12	0.018	0.085	-0.011	0.046	-0.003	0.035	0.277*	0.000	0.078	0.132	0.101	0.105
13	0.009	0.104	-0.084	0.003	0.090	0.056	0.312*	-0.016	0.203	0.273*	0.343*	0.047
14	-0.065	-0.083	-0.249	0.096	-0.290*	-0.125	-0.020	-0.149	-0.028	-0.054	0.098	0.093

***ارتباط دال عند مستوى 0.05.**

****ارتباط دال عند مستوى 0.01.**

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

الجدول رقم (20): متوسط الارتباط بين مؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته

سنأخذ بعين الاعتبار القيم ذات الدلالة الإحصائية ونلغي القيم غير الدالة إحصائيا كما يلي:

متوسط الارتباط بين المؤشرين	مؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته
مؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية	0.24**

***ارتباط دال عند مستوى 0.05.**

****ارتباط دال عند مستوى 0.01.**

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أنه يوجد ارتباط بين مؤشر توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته مما يعني أن توفر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية يؤثر بشكل إيجابي ضعيف (0.25) عند مستوى دلالة (0.01) على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.

كذلك وبالرجوع إلى الجدول رقم (12 و14 و15 و16) ووفقا للوسط الحسابي لمؤشر مدى توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية، ولمؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته على التوالي لوحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ (3.65 و3.68 و3.63 و3.19) على التوالي للمؤشرات الأربع؛ أي أنه يتجه إلى الإيجابية.

هذا يعني أن توفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – على البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية من حواسيب آلية مناسبة لعدد الموظفين والمدعمة بالبرامج المتطورة، إضافة إلى توفر الشبكة الداخلية التي مكنت من ربط المركز بالعالم الافتراضي، وسهلت معاملات الموظفين فيما بينهم وبين الأساتذة والطلبة من شأنه أن يؤثر إيجابا على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته. وعليه **فالفرضية الأولى مقبولة** وهو ما أكده "محمد جمال" أكرم عمار في دراسته "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين".

ثانيا-اختبار الفرضية الثانية:

بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبحساب معامل الارتباط بين عبارات المؤشر الدال توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية والتي تتضمن العبارات (01-14)، ومؤشر تقييم الأداء، وأساليب تطويره، حيث يتم التأكد من صحة الفرضية القائلة بأنه " **يؤثر توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية على تقييم الأداء وأساليب تطويره** "، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بين مؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية ومؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره

رقم العبارة	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
01	0.12	0.053	0.090	0.104	*0.324	0.131	0.232	0.040	0.236	-0.091
02	-0.004	-0.068	0.090	0.157	0.111	0.025	0.188	-0.145	0.080	*-0.0307
03	0.145	0.187	0.118	0.130	0.136	0.074	0.149	0.045	0.148	-0.032
04	-0.208	-0.083	-0.114	0.194	0.097	0.087	0.043	0.023	0.013	-0.116
05	-0.203	-0.248	-0.224	-0.115	-0.045	-0.072	-0.044	-0.177	0.054	-0.130
06	-0.201	-0.005	-0.082	0.125	-0.060	-0.027	-0.029	-0.063	0.040	0.016
07	-0.094	-0.044	-0.084	0.081	-0.044	0.028	0.163	-0.059	-0.077	-0.097
08	0.033	0.068	0.029	0.052	0.066	-0.173	0.204	0.179	0.135	-0.085
09	-0.053	-0.130	*-0.325	-0.066	0.040	-0.165	-0.019	0.040	0.075	0.138
10	-0.053	-0.076	0.009	0.190	0.200	0.075	*0.286	0.147	*0.314	-0.002
11	-0.066	-0.023	-0.132	0.218	-0.059	-0.032	0.075	*0.329	**0.371	0.228
12	-0.072	0.098	0.060	*0.307	-0.104	-0.023	0.206	*0.317	**0.454	0.117
13	-0.000	-0.075	-0.057	0.253	-0.210	-0.052	0.228	0.062	0.270	-0.028
14	-0.053	0.012	0.161	0.177	-0.069	0.118	*0.306	0.180	0.182	0.048

***ارتباط دال عند مستوى 0.05.**

****ارتباط دال عند مستوى 0.01.**

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS]

الجدول رقم (22): متوسط الارتباط بين مؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية ومؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره

سنأخذ بعين الاعتبار القيم ذات الدلالة الإحصائية ونلغي القيم غير الدالة إحصائيا كما يلي:

متوسط الارتباط بين المؤشرين	مؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره
مؤشر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية	0.14**

***ارتباط دال عند مستوى 0.05.**

****ارتباط دال عند مستوى 0.01.**

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أنه يوجد ارتباط بين مؤشر توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية ومؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره مما يعني أن توفر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية يؤثر بشكل إيجابي ضعيف (0.14) عند مستوى دلالة (0.01) على تقييم الأداء، وأساليب تطويره.

كذلك وبالرجوع إلى الجدول رقم (12 و17 و18) ووفقا للوسط الحسابي لمؤشر مدى توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية، ولمؤشر تقييم الأداء، وأساليب تطويره على التوالي لوحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ (3.65 و2.92 و2.58) على التوالي للمؤشرات الثلاث؛ أي أنه يتجه إلى الايجابية، وهذا يعني أن توفر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية من شأنه أن يؤثر إيجابا على تقييم أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –، وأساليب تطويره؛ وعليه **فالفرضية الثانية مقبولة.**

ثالثا–اختبار الفرضية الثالثة:

وذلك بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبحساب معامل الارتباط بين عبارات المؤشر الدال على المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي والتي تتضمن العبارات (15–21)، ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته، حيث يتم التأكد من صحة الفرضية القائلة بأنه " **تؤثر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته** "، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (23): معاملات الارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته

رقم العبارة	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
15	0.56	0.064	0.113	*0.288	0.192	0.19	**0.360	*0.273	0.112	0.249	0.234
17	0.256	0.119	0.123	0.169	**0.369	0.246	**0.556	0.214	0.106	0.339	0.143
18	*0.335	0.111	0.169	0.310	0.163	0.140	**0.477	0.179	0.188	0.095	0.049
19	0.251	*0.311	0.228	0.214	0.263	0.199	**0.598	0.219	0.269	*0.342	0.250
20	*0.335	0.147	0.052	0.097	0.072	0.065	*0.314	0.013	0.051	0.122	0.040
21	0.244	0.095	−0.084	0.000	0.005	0.059	0.127	−0.002	0.239	0.233	0.256

***ارتباط دال عند مستوى 0.05.**

****ارتباط دال عند مستوى 0.01.**

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

الجدول رقم (24): متوسط الارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته

سنأخذ بعين الاعتبار القيم ذات الدلالة الإحصائية ونلغي القيم غير الدالة إحصائيا كما يلي:

متوسط الارتباط بين المؤشرين	مؤشر عناصر الأداء معاييره ومحدداته
مؤشر المعاملات الإلكترونية	*0.38

***ارتباط دال عند مستوى 0.05.**

****ارتباط دال عند مستوى 0.01.**

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أنه يوجد ارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي ومؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته مما يعني أن المعاملات الالكترونية للهيكل التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي متوسط (0.38) عند مستوى دلالة (0.01) على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.

كذلك وبالرجوع إلى الجدول رقم (13 و14 و15 و16) ووفقا للوسط الحسابي لمؤشر المعاملات الالكترونية للهيكل التنظيمي، ولمؤشر عناصر الأداء، معاييره ومحدداته على التوالي للمؤشرات الأربع؛ يلاحظ أنها قد بلغت القيم (3.22 و3.68 و3.63 و3.19) أي أنه يتجه إلى الايجابية، وهذا يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون أن المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي لها تأثير على عناصر أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة، معاييره ومحدداته وهذا من وجهة نظر موظفيه الإداريين؛ وعليه **فالفرضية الثالثة مقبولة** وهو ما أكده "العنقري" في دراسته "أثر وسائل تقنية المعلومات في رفع كفاءة أداء الأجهزة الأمنية بمنطقة حائل".

ثالثا–اختبار الفرضية الرابعة:

بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبحساب معامل الارتباط بين عبارات المؤشر الدال على المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي والتي تتضمن العبارات (15–21)، وعناصر الأداء، معاييره ومحدداته، حيث يتم التأكد من صحة الفرضية القائلة بأنه " **تؤثر توفر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي على تقييم الأداء، وأساليب تطويره** "، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (25): معاملات الارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي ومؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره

رقم العبارة	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
15	*0.290	**0.363	*0.275	0.160	*0.312	0.013	*0.328	0.208	*0.383	0.215	**0.359
17	**0.353	*0.298	0.268	0.116	0.226	0.203	0.032	*0.347	*0.298	*0.291	0.063
18	*0.276	0.192	0.152	0.233	**0.407	0.142	*0.297	*0.349	**0.370	0.232	0.229
19	0.124	0.093	0.067	0.107	*0.325	−0.066	0.187	0.236	0.171	0.108	0.187
20	0.024	0.253	0.130	0.204	0.219	−0.028	0.134	0.244	0.126	0.006−	0.137
21	−0.102	0.151	0.042	*0.310	0.212	−0.144	0.256	0.256	−0.065	0.011	0.012−

***ارتباط دال عند مستوى 0.05.**

****ارتباط دال عند مستوى 0.01.**

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

الجدول رقم (26): متوسط الارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي ومؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره

سنأخذ بعين الاعتبار القيم ذات الدلالة الإحصائية ونلغي القيم غير الدالة إحصائيا كما يلي:

متوسط الارتباط بين المؤشرين	مؤشر تقييم الأداء وأساليب تطويره
مؤشر المعاملات الإلكترونية	*0.33

****ارتباط دال عند مستوى 0.01.**

المصدر: [من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS].

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أنه يوجد ارتباط بين مؤشر المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي ومؤشر تقييم الأداء، وأساليب تطويره مما يعني أن المعاملات الالكترونية للهيكل التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي متوسط (0.33) عند مستوى دلالة (0.01) على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.

كذلك وبالرجوع إلى الجدول رقم (13 و17 و18) ووفقا للوسط الحسابي لمؤشر المعاملات الالكترونية للهيكل التنظيمي، ولمؤشر تقييم الأداء، وأساليب تطويره على التوالي للمؤشرات الثلاث يلاحظ أنها قد بلغت القيم (3.22 و2.92 و2.58)؛ أي أنه يتجه إلى الايجابية، وهذا يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون أن المعاملات الإلكترونية للهيكل التنظيمي لها تأثير على تقييم أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –، وأساليب تطويره وهذا من وجهة نظر موظفيه الإداريين؛ وعليه **فالفرضية الرابعة مقبولة.**

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال تحليل النتائج التي تحصلنا عليها بعد الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على عينة منتقاة من الموظفين الإداريين للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة– نخلص إلى ما يلي:

- تتوفر بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة– بنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية التي من تؤثر على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.
- تتوفر بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة– البنية التحتية المادية التي تؤثر على عمليات تقييم الأداء وأساليب تطويره.
- تتوفر بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة– آلية إلكترونية لتبادل المعلومات بين الموظفين الإداريين تساعدهم على تبسيط وتحسين الأعمال الإدارية وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمركز.

خاتمة

يشهد العالم تحولات كبيرة في مختلف مجالات الحياة، وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا بارزا في هذه التحولات، فظهور الانترنيت أدى إلى التحول من الأساليب التقليدية في أداء الأعمال الإدارية إلى استخدام الحاسوب في أعمالها الإلكترونية.

وفي هذا المناخ ولدت الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاها حديثا في الإدارة المعاصرة، وأصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الانترنيت في إنجاز معاملاتها الإدارية المختلفة.

نتائج الدراسة:

1. تتوفر بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – بنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية التي من تؤثر على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته.
2. تتوفر بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – البنية التحتية المادية التي تؤثر على عمليات تقييم الأداء وأساليب تطويره.
3. تتوفر بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – آلية إلكترونية لتبادل المعلومات بين الموظفين الإداريين تساعدهم على تبسيط وتحسين الأعمال الإدارية وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمركز.

الاقتراحات والتوصيات:

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والاقتراحات ندرجها في:

1. ضرورة دعم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من ناحية امتلاك البنية التحتية المادية التي تمكنه من ممارسة الأعمال الإلكترونية، وتوضيح الأثر الإيجابي لتوفرها على أدائه المؤسسي.
2. عقد دورات تكوينية على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة – بهدف تدريب الموظفين وتحسين قدراتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
3. ضرورة بناء فرق عمل متخصصة في كل مؤسسة بهدف التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية .
4. ضرورة العمل على استحداث نظام لتقييم الأداء على مستوى المركز خاصة.
5. ضرورة توسيع الوعي بالإدارة الإلكترونية من أجل التطبيق الأفضل لها.
6. عملية التحول للإدارة الإلكترونية لا بد وأن تكون وفق خطوات تدريجية وتجريبية.
7. وضع آليات وإجراءات ومعايير واضحة لقياس الأداء المؤسسي وتقييمه.

آفاق البحث:

رغم الجهود المبذولة لإتمام هذا البحث إلا أنه لا يخلو من النقائص، ويمكن أن يكون تمهيدا لدراسات أخرى تكون كإشكاليات لأبحاث مكملة من أجل محاولة معالجة نقائص هذه الدراسة. ويمكن تحديد هذه الآفاق فيما يلي:

فتح المجال أمام الطلبة مستقبلا لدراسة موضوعات أخرى ذات صلة بهذه الدراسة كالتطرق إلى:

- دور البنية التحتية البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أثر البنية التحتية الأمنية على كفاءة المؤسسات الإدارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I. الكتب:

1. سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
2. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيق تطبيقاتها العربية**، الرياض، السعودية، 2005.
3. سونيا محمد البكري، **دور نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، 2000.
4. صباح رحيمة محسن وآخرون، نظم المعلومات المالية، أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها، دار الوراق للنشر والتوزيع.
5. عادل حرحوش المفرجي وآخرون، **الإدارة الإلكترونية**، 2007.
6. عامر، طارق عبدالرؤوف، **الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
7. عبد الرزاق محمد قاسم، **نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية**، عمان، دار الثقافة، 1998.
8. عطا الله أحمد السويلم الحسبان، **التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**، دار الراية، عمان، 2009.
9. علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونيةe-managemenet**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
10. علاء فرحان طالب،**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
11. فايز جمعة النجار، **نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2010.
12. محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات IT**، دار الفكر الجامعي، ط1، الأردن، 2009.
13. محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء**، مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014.

14. محمود حسين الوادي، **المعرفة والإدارة الإلكترونية**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.

15. محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2012.

16. مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.

17. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **الإدارة الالكترونية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

18. نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية- الوظائف- المجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

19. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

20. وصفي عبد الكريم الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

II. الرسائل الجامعية والأطروحات:

21. "محمد جمال" أكرم عمار، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغل اللاجئين العاملين**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

22. بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية: دراسة مسحية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

23. بودودة مريم، **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والموازنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.

24. تيمجغدين عمر، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوعريريج-**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

25. خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، **المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

26. دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الصناعية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير، والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014.

27. ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.

28. شادلي شوقي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر-**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007.

29. عبد الرحمان سعد القرني، **تطبيقات الإدارة الالكترونية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

30. عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، 2009.

31. عبده نعمان الشريف، **الحكومة الالكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات- حالة دول مجلس التعاون الخليجي-**، أطروحة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2008.

32. عرقوب وعلي، **دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال (Groupe SAIDAL)**، أطروحة مقدمة متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس –، الجزائر، 2014.

33. عوادي، **دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة –، الجزائر، 2014.

34. فراس محمود الدعجة، **أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2015.

35. فرحات سميرة، **مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي– دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

36. كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.

37. محمد رضا بوسنة، **تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء**، دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2004–2014)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، الجزائر، 2015.

38. محمد طالب علي حسن بسيسو،**أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين- وكالة غوث الدولية-**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

39. مريم عبد ربه، أحمد السميري : درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير.

40. مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.

41. مشعلي بلال،**دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف–، الجزائر، 2010.

42. معوج عبد الكريم، **استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أثر العوامل غير المادية في نجاح/ فشل مشاريع تطبيق نظم المعلومات- مع دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

43. نصر الدين بوريش، **تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل – بسكرة –**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، الجزائر، 2012.

44. وهيبة ديجي، **دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة –**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

45. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا HRM –e في الجامعات الفلسطينية النظامية– قطاع غزة–**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

III. الملتقيات العلمية:

46. بريش السعيد، يحياوي نعيمة،**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**، الملتقى الدولى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22–23 نوفمبر 2011.

IV. المجلات:

47. حسين صديق، **تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2012.

48. الداوي الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد07، الجزائر، 2009.

49. ربحي مصطفى عليان، **الإدارة الإلكترونية: متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المختصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 02، الأردن،2011.

50. سحر قدوري الرفاعي، **الإدارة الالكترونية وإمكانيتها في تحقيق الجودة الشاملة**، مجلة المنصور، العدد14، الجزء1، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2010.

51. سحر قدوري، **الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد07، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2010.

52. مزهودة عبد المليك،**الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية**، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

53. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**، مجلة الباحث، العدد09، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

V. المراسيم:

54. مرسوم تنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في09 جويلية 2008 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة في 09 جويلية 2008.

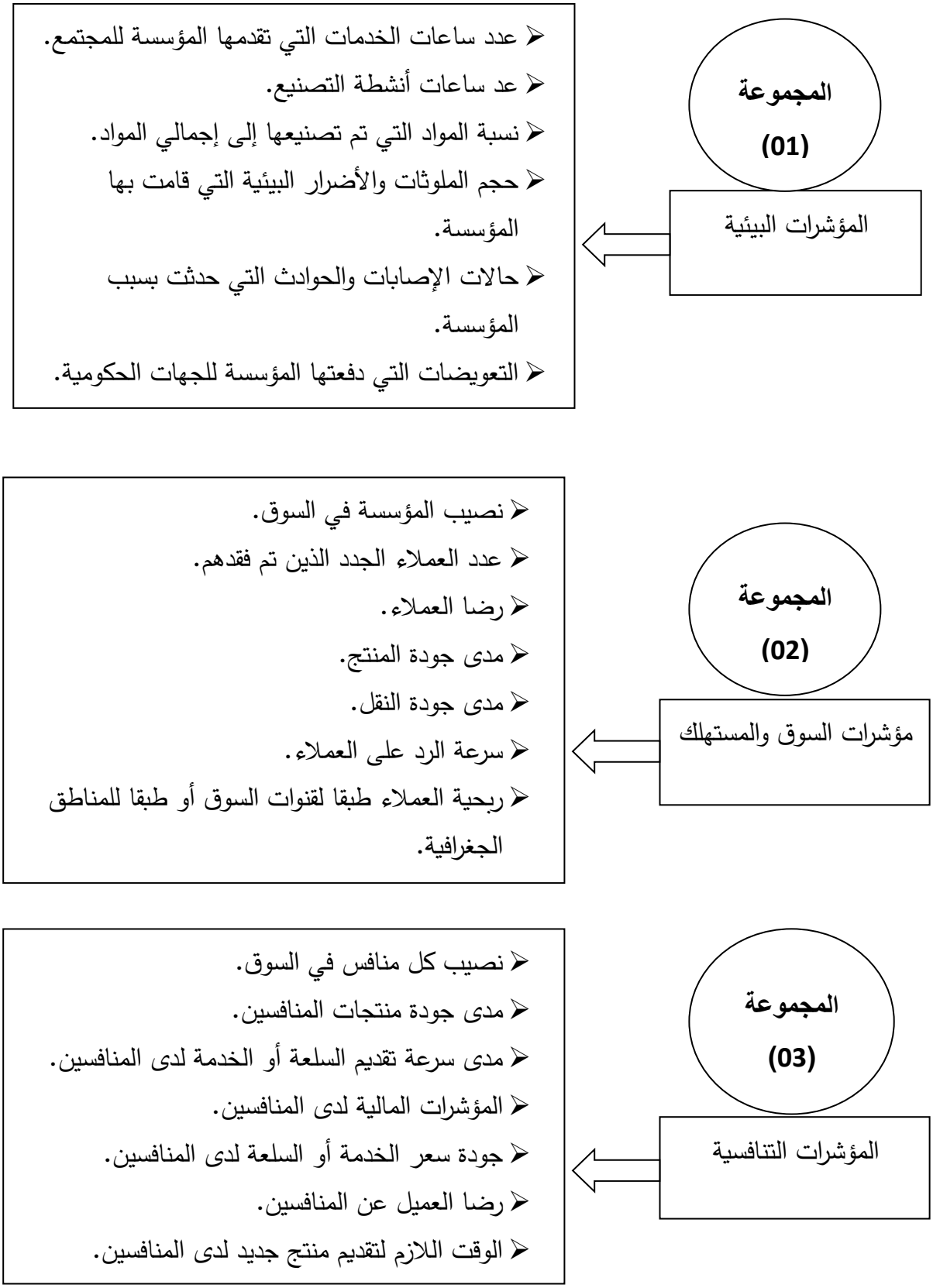
VI. المواقع الالكترونية:

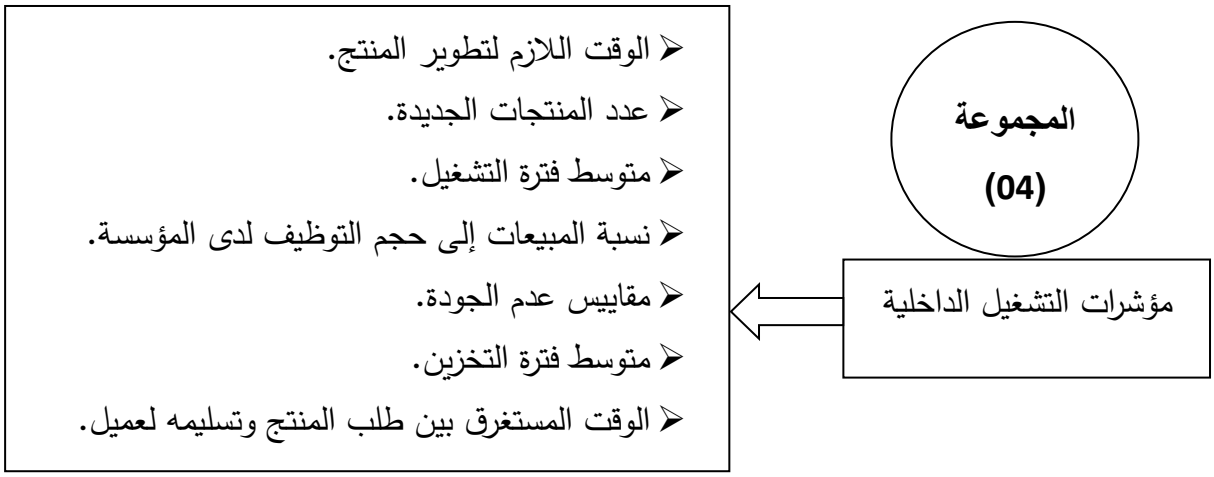
55. http//:www.Centre-Univ-mila.dz.2017.

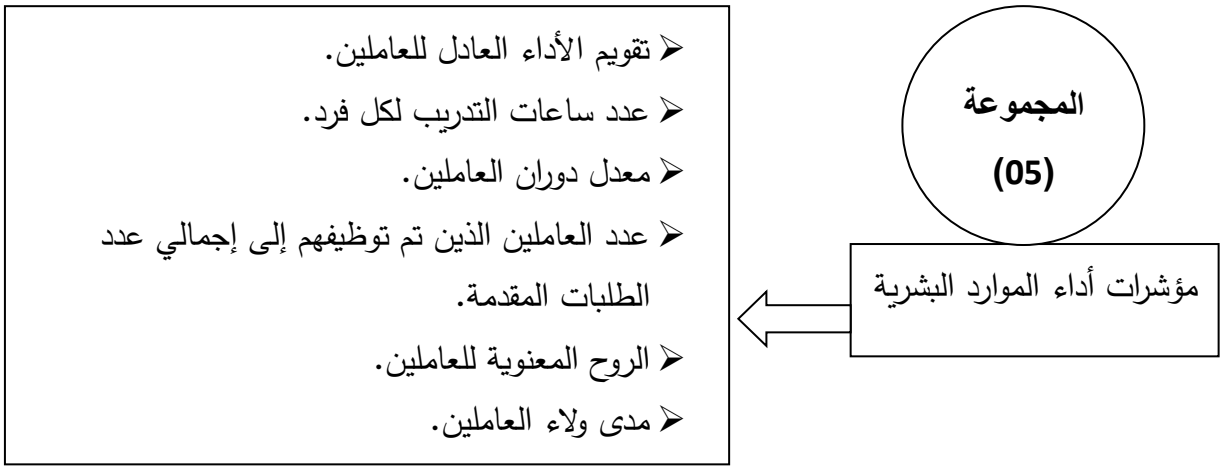
الملاحق

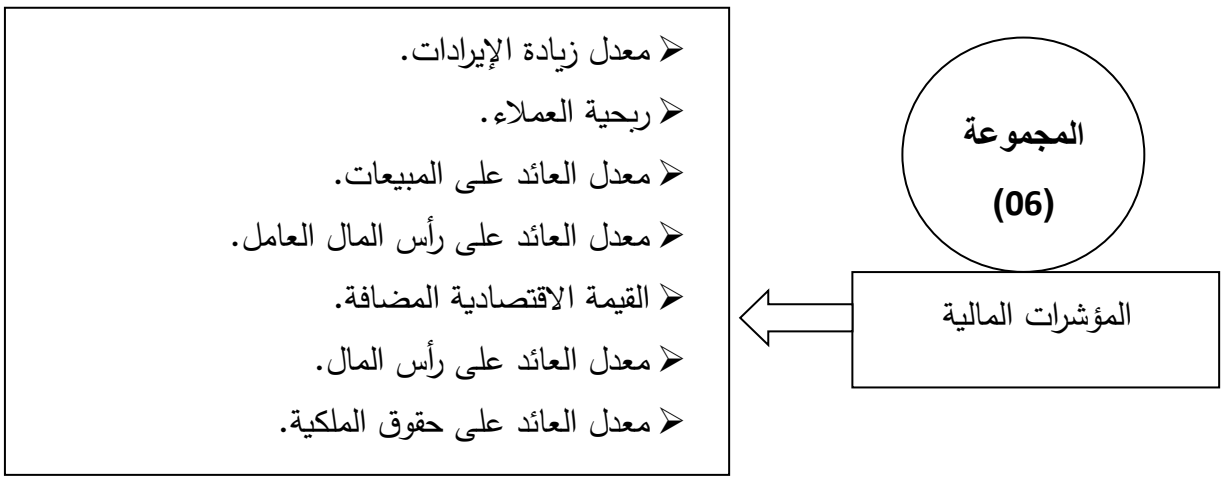
ملحق رقم 1

الشكل رقم(15): نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية









المصدر: [بودودة، 2013، ص. ص30-31].

أداة الدراسة
في صورتها الأولية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة

معهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

تخصص: مالية المؤسسة

استمارة استبيان بعنوان:

أثر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة-

استمارة استبيان مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص مالية المؤسسة

إعداد الطالبتين:

- بوكويرة سهيلة
- كرم سمية

إشراف الأستاذ:

بوالريحان فاروق

أستاذي الكريم...

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة تقوم الطالبتان بإجراء دراسة حول أثر البنية التحتية للإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة– البنية المادية نموذجا– وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بالاستبيان المرفق علما أن أرائكم واقتراحاتكم ستساهم بشكل كبير في تحقيق هدف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

ملاحظات عامة لملء الاستمارة:

1. لا تكتب الاسم واللقب.
2. تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.
3. حدد بصراحة رأيك في الإجابة على الأسئلة المقترحة.
4. ضع الإشارة(×) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الاستبيان.

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر:

24-20 ☐ 29-25 ☐ 34-30 ☐ 39-35 ☐ 40 فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ تقني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. الوظيفة:

موظف ☐ أستاذ ☐

5. الأقدمية(الخبرة):

5-1 ☐ 10-6 ☐ 15-11 ☐ 20-15 ☐ 20 فأكثر ☐

6. متوسط الدخل الشهري:

أقـل من 20000دج ☐ من 20000 إلى أقل من 30000دج ☐

من 30000 إلى أقل من 40000دج ☐ من 40000 إلى أقل من 50000دج ☐

من 50000 إلى أقل من 60000دج ☐ أكـثر مـن 60000دج ☐

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور مؤشرات حول مشروع الادارة الالكترونية في المركز الجامعي، وخيارات الجواب مكوّنة من (موافق بشدة- موافق- محايد- معارض- معارض بشدة) رجاء ضع الإشارة (✓) في الخانة التي بها الإجابة التي تُعبّر عن رأيك.

الرقم	العبـــــــارة	مدى وضوح العبارة (واضحة)		مدى ملائمة العبارة لماُ ضعت لأجله. (ملائمة)		ملاحظات
		نعم	لا	نعم	لا	
المؤشر الأول: يقيس مدى توفر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية						
01	تتوفر الحواسيب ووسائل الاتصال التي تمكن من ربط المركز الجامعي بالعالم الافتراضي.					
02	هناك دعم وتطوير للاتصالات الادارية من الجهات الوصية لتبني التعاملات الالكترونية.					
03	يملك المركز الجامعي موقعا خاصا به.					
04	تتوفر بالمركز الجامعي خدمة الشبكة الداخلية.					
05	جميع الحواسيب داخل المكاتب مربوطة بالشبكة.					
06	تتوفر بالمركز الجامعي خدمة البريد الالكتروني الداخلي.					
07	هناك عدد كافي من الماسحات الضوئية لأعضاء الهيئة الادارية.					
08	يوجد عدد كافي من عارضات البياناتdata show والطابعات لأعضاء الهيئة الادارية.					
09	يتوفر بالمركز الجامعي خادم server مربوط بالشبكة الداخلية لتخزين البيانات.					
10	يتوفر المركز الجامعي على ميزانية خاصة بشراء التصاميم وتطوير البرمجيات.					
11	هناك ميزانية خاصة لصيانة وتجديد الأجهزة والبرمجيات.					
12	يستعمل المركز الجامعي تقنية التوقيع الإلكتروني.					
المؤشر الثاني: يقيس مدى تأثير المعاملات الالكترونية على الهيكل التنظيمي						
13	هناك آلية الكترونية لتبادل المعلومات بين مراكز المعلومات.					
14	المعاملات الالكترونية ساعدت في ربح الوقت والجهد.					
15	تقوم الادارة بعملية التخطيط والتوجيه الالكتروني بشكل مستمر.					

16	هناك تبسيط للأعمال الإدارية وتقليص للأعمال الورقية من خلال تبني الأعمال الإلكترونية.					
17	يقدم المركز الجامعي خدمات عديدة عبر شبكة الانترنيت.					
18	يسهل التعامل الالكتروني مهام الأساتذة.					
19	يدعم التعامل الالكتروني عملية التعلم بالنسبة للطلبة.					

المحور الثالث: يتضمن هذا المحور مؤشرات حول الأداء المؤسسي في المركز الجامعي، وخيارات الجواب مكوّنة من (موافق بشدة– موافق– محايد– معارض– معارض بشدة) رجاء ضع الإشارة (✓) في الخانة التي بها الإجابة التي تُعبّر عن رأيك.

الرقم	العبـــــارة	مدى وضوح العبارة (واضحة)		مدى ملائمة العبارة لما وضعت لأجله (ملائمة)		ملاحظات
		نعم	لا	نعم	لا	
المؤشر الأول: يقيس عناصر الأداء						
20	يتمتع الموظفون بالمعلومات والمهارات الكافية للقيام بالعمل الموكل لهم					
21	يقوم الموظفون بتنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة لهم في وقتها دون تأخير					
22	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية.					
المؤشر الثاني: يقيس معايير الأداء المؤسسي						
23	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة لهم بجودة وكفاءة عالية.					
24	يقوم المرؤوسون بتحديد حجم وكمية العمل المطلوب انجازه من قبل الموظفين.					
25	يقوم الموظفون بمراعاة الوقت المطلوب لانجاز الأعمال الموكلة إليهم.					
المؤشر الثالث: يقيس محددات الأداء						
26	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ويعرفون ما الذي ينبغي ممارسته.					
27	تتولد لدى الموظفين الدافعية والقدرة للقيام بالأعمال الموكلة لهم.					
28	يشعر الموظفون في المركز الجامعي بالرضا عن بيئة العمل.					

المؤشر الرابع: تقييم الأداء						
29	يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير وطرق محددة ومضبوطة.					
30	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة ونقاط الضعف.					
31	يقوم المركز الجامعي بعملية تقييم موظفيه بشكل روتيني.					
خامسا: أساليب تطوير الأداء						
32	يقوم الموظفون بالإطلاع على نتائج التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف.					
33	يقوم المركز الجامعي بالسماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها.					
34	يقوم المركز الجامعي بتقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين بهدف تحسين مستوى الأداء.					
35	يقوم المركز الجامعي بالسماح لموظفيه الانخراط في دورات تكوينية لتحسين مستوى أدائهم.					

المحور الرابع: يقيس هذا المحور تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء المركز الجامعي، وخيارات الجواب مكوّنة من (موافق بشدة– موافق– محايد– معارض– معارض بشدة) رجاء ضع الإشارة (✓) في الخانة التي بها الإجابة التي تُعبّر عن رأيك.

الرقم	العبـــــــارة	مدى وضوح العبارة (واضحة)		مدى ملائمة العبارة لما وضعت لأجله (ملائمة)		ملاحظات
		نعم	لا	نعم	لا	
36	تساهم تطبيقات الإدارة الالكترونية في زيادة الخبرات والمهارات لدى الموظفين.					
37	تجعل تطبيقات الإدارة الالكترونية الموظفين أكثر مرونة في أداء مهامهم.					
38	تساهم الإدارة الالكترونية في تعلم الموظفين وتحسين مستواهم					
39	تساهم الإدارة الالكترونية في التهيئة الأفضل للموظفين للتعامل مع المتغيرات التي تواجههم.					
40	تساهم تطبيقات الإدارة الالكترونية في تخفيض وقت انجاز العمل.					
41	تساهم الإدارة الالكترونية في جعل العمليات أكثر فاعلية في المؤسسة.					

42	تؤدي الإدارة الالكترونية إلى سرعة معالجة التغييرات وتحيين العملية الإدارية.					
43	تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير خدمات المركز الجامعي.					
44	يؤدي استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية إلى تحسن مستمر في الإنتاجية والخدمات.					
45	تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي.					
46	يؤدي اختيار الموظفين على أساس الخبرة والكفاءة.					
47	هناك دعم لبرامج تدريب وتكوين عاملي الإعلام والاتصال.					
48	يوجد أخصائيون في الإدارة الالكترونية لتجسيد وتفعيل المشروع.					
49	تتم مكافأة وتكريم الطاقم الإداري الذي يساهم في الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني.					
50	تقوم الإدارة بإشراك الطاقم الإداري والأساتذة في وضع مقترحات للخدمات الإلكترونية الممكن توفيرها.					
51	يؤدي استخدام الإدارة الالكترونية إلى زيادة الشفافية في العمل الإداري وتقليص البيروقراطية.					

وفي الأخير نشكر لكم حسن تجاوبكم وتعاونكم معنا.

اسم الاستاذ الامضاء

....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة

معهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير تخصص: مالية المؤسسة

استبيان بعنوان:

أثر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

استبيان مقدم في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

- كرم سمية
- بوكويرة سهيلة

بوالريحان فاروق

أخي الكريم... أختي الكريمة...

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة تقوم الطالبتان بإجراء دراسة حول أثر البنية التحتية للإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة– البنية المادية نموذجا– وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف في الفترة الممتدة من 2017/03/16 إلى 2017/04/16 ، وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بالاستبيان المرفق علما أن أرائكم واقتراحاتكم ستساهم بشكل كبير في تحقيق هدف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

<u>ملاحظات عامة لملء الاستمارة:</u>

1. لا تكتب الاسم واللقب.
2. تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.
3. ضع الإشارة(×) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الاستبيان.

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر: 18-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40 فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي: ثانوي وأقل ☐ تقني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. الوظيفة: مهندس ☐ متصرف ☐ تقني سامي ☐

عون إدارة ☐ ملحق إداري ☐

5. الأقدمية(سنوات): 5وأقل ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 15-20 ☐

21 إلى 25 ☐ 25 فأكثر ☐

المحور الثاني: قياس مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في المركز الجامعي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر الحواسيب التي تمكن من ربط المركز الجامعي بالعالم الافتراضي.					
2	تتوفر وسائل الاتصال التي تمكن من ربط المركز الجامعي بالعالم الافتراضي.					
3	هناك دعم للاتصالات الادارية من الجهات الوصية لتبني التعاملات الالكترونية.					
4	يملك المركز الجامعي موقعا إلكترونيا خاصا به.					
5	تتوفر بالمركز الجامعي خدمة الشبكة الداخلية(أنترانات).					
6	جميع الحواسيب داخل المكاتب مربوطة بالشبكة الداخلية.					
7	يتم التعامل بالبريد الإلكتروني الداخلي بصفة رسمية في المركز.					
8	هناك عدد كاف من الماسحات الضوئية لأعضاء الهيئة الادارية.					

9	يوجد عدد كافي من الطابعات لأعضاء الهيئة الادارية.					
10	يتوفر بالمركز الجامعي خادم (server) مربوط بالشبكة الداخلية لتخزين البيانات.					
11	يقوم المركز الجامعي بتخصيص ميزانية خاصة بشراء التصاميم.					
12	يقوم المركز الجامعي بتخصيص ميزانية خاصة بتطوير البرمجيات.					
13	يخصص المركز الجامعي ميزانية خاصة لصيانة وتجديد الأجهزة والبرمجيات.					
14	يستعمل المركز الجامعي تقنية التوقيع الإلكتروني.					
15	هناك آلية الكترونية لتبادل المعلومات بين مراكز اتخاذ القرار.					
16	المعاملات الالكترونية ساعدت في ربح والجهد.					
17	المعاملات الالكترونية ساعدت في ربح الجهد.					
18	تقوم الادارة بعملية التخطيط والتوجيه الالكتروني بشكل مستمر.					
19	هناك تبسيط للأعمال الإدارية من خلال تبني الأعمال الإلكترونية.					
20	هناك بتقليص للأعمال الورقية من خلال تبني الأعمال الإلكترونية.					
21	يسهل التعامل الالكتروني المهام الادارية والبيداغجية للأساتذة .					

المحور الثالث: قياس الأداء المؤسسي في المركز الجامعي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	يتمتع الموظفون بالمهارات الكافية للقيام بالعمل الموكل لهم					
23	يقوم الموظفون بتنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة لهم في وقتها دون تأخير					
24	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية في العمل.					

25	يتميز الموظفون بالقدرة على تحمل المسؤولية.					
26	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة لهم بالجودة اللازمة.					
27	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة لهم بكفاءة عالية.					
28	يقوم المرؤوسون بتحديد حجم وكمية العمل المطلوب انجازه من قبل الموظفين.					
29	يقوم الموظفون بمراعاة الوقت المطلوب لانجاز الأعمال الموكلة إليهم.					
30	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ويعرفون ما الذي ينبغي ممارسته.					
31	تتولد لدى الموظفين الدافعية للقيام بالأعمال الموكلة لهم.					
32	تتولد لدى الموظفين بالقدرة للقيام بالأعمال الموكلة لهم.					
33	يشعر الموظفون بالمركز الجامعي بالرضا على بيئة العمل.					
34	يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير وطرق محددة ومضبوطة.					
35	يوجد بالمركز الجامعي نظام لتقييم الأداء					
36	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة لدى الموظفين.					
37	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط الضعف لدى الموظفين.					
38	يقوم المركز الجامعي بعملية تقييم موظفيه بشكل مستمر.					
39	يقوم الموظفون بالاطلاع على نتائج التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف.					
40	يقوم المركز الجامعي بالسماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها.					
41	يقوم المركز الجامعي بتقديم المكافآت المادية للموظفين بهدف تحسين مستوى الأداء.					
42	يقوم المركز الجامعي بتقديم المكافآت المعنوية للموظفين بهدف تحسين مستوى الأداء.					
43	يقوم المركز الجامعي بالسماح لموظفيه بالانخراط في دورات تكوينية لتحسين مستوى أدائهم.					

وفي الأخير نشكر لكم حسن تجاوبكم وتعاونكم معنا.

```
GET
  FILE='C:\Users\Boukouira\Desktop\_78; ن;75_ي;76_;78_;87_;75_ل;75_ ;94_ي;85_ف
ن;75_ي;76_;78_;87_;75_ل;75_ ;94_ي;85_ف;78_\1.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=_75; ;77_يف;92_لـو;75_ هل;72_لـم;75_ ;85_م;93_ل;75_ ;87_ن;80_ل
77_;85_;76_;82_ل;75_;
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN SUM
  /BARCHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		24-APR-2017 15:38:59
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Boukouira\Desktop\تفريغ الاستبيان 1\تفريغ الاستبيان.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل الوظيفة الخبرة /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN SUM /BARCHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:04,27
	Temps écoulé	00:00:03,73

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Boukouira\Desktop\ تفريغ الاستبيان 1\تفريغ

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل	الوظيفة	الخبرة
N	Valide	53	53	53	53	53
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1,64	3,23	2,87	3,19	1,55
Médiane		2,00	3,00	3,00	3,00	2,00
Ecart-type		,484	,824	,621	1,388	,503
Variance		,234	,679	,386	1,925	,253
Somme		87	171	152	169	82

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	35,8	35,8	35,8
	أنثى	34	64,2	64,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-24	1	1,9	1,9	1,9
	25-29	8	15,1	15,1	17,0
	30-34	24	45,3	45,3	62,3
	35-39	18	34,0	34,0	96,2
	40 فأكثر	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي وأقل	2	3,8	3,8	3,8
	تقني	8	15,1	15,1	18,9
	جامعي	38	71,7	71,7	90,6
	دراسات عليا	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

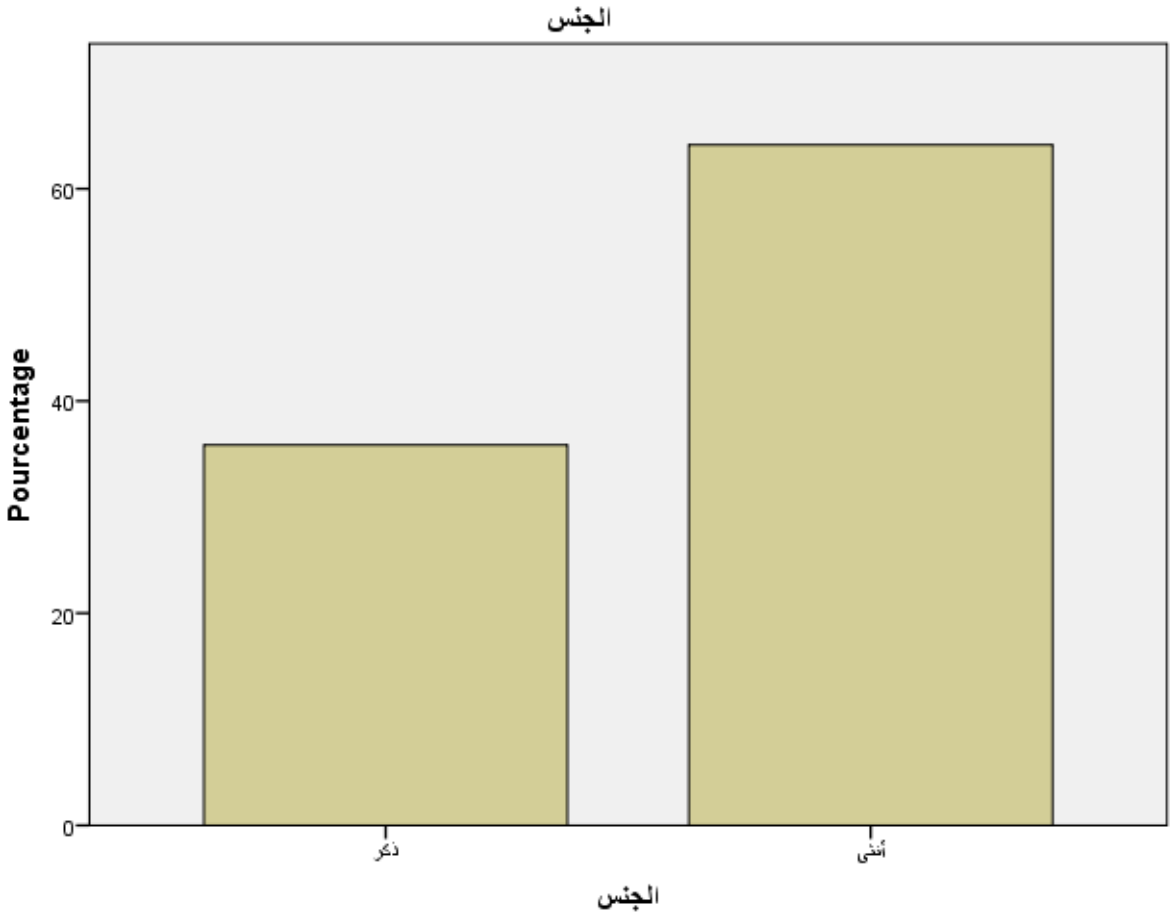
الوظيفة

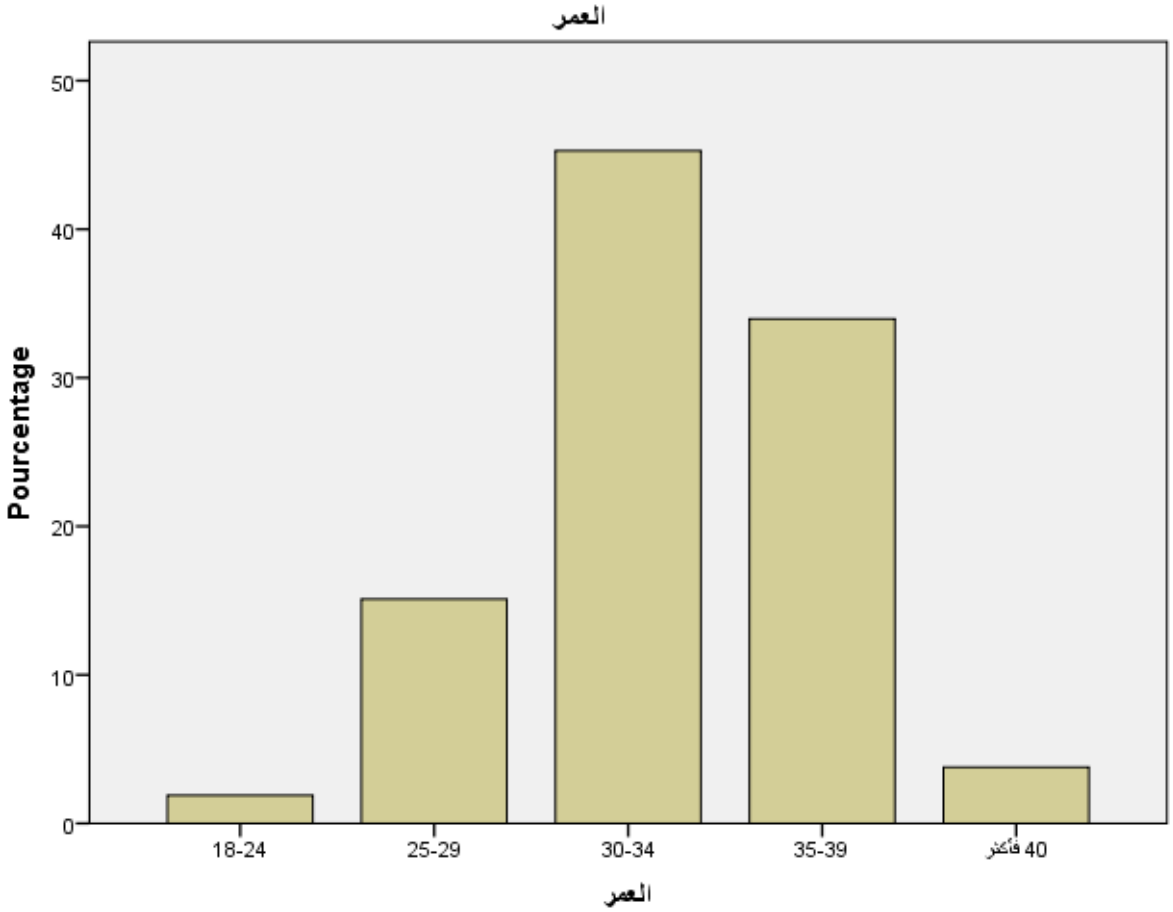
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهندس	10	18,9	18,9	18,9
	متصرف رئيسي	2	3,8	3,8	22,6
	متصرف	20	37,7	37,7	60,4
	تقني سامي	13	24,5	24,5	84,9
	عون ادارة	5	9,4	9,4	94,3
	ملحق اداري	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

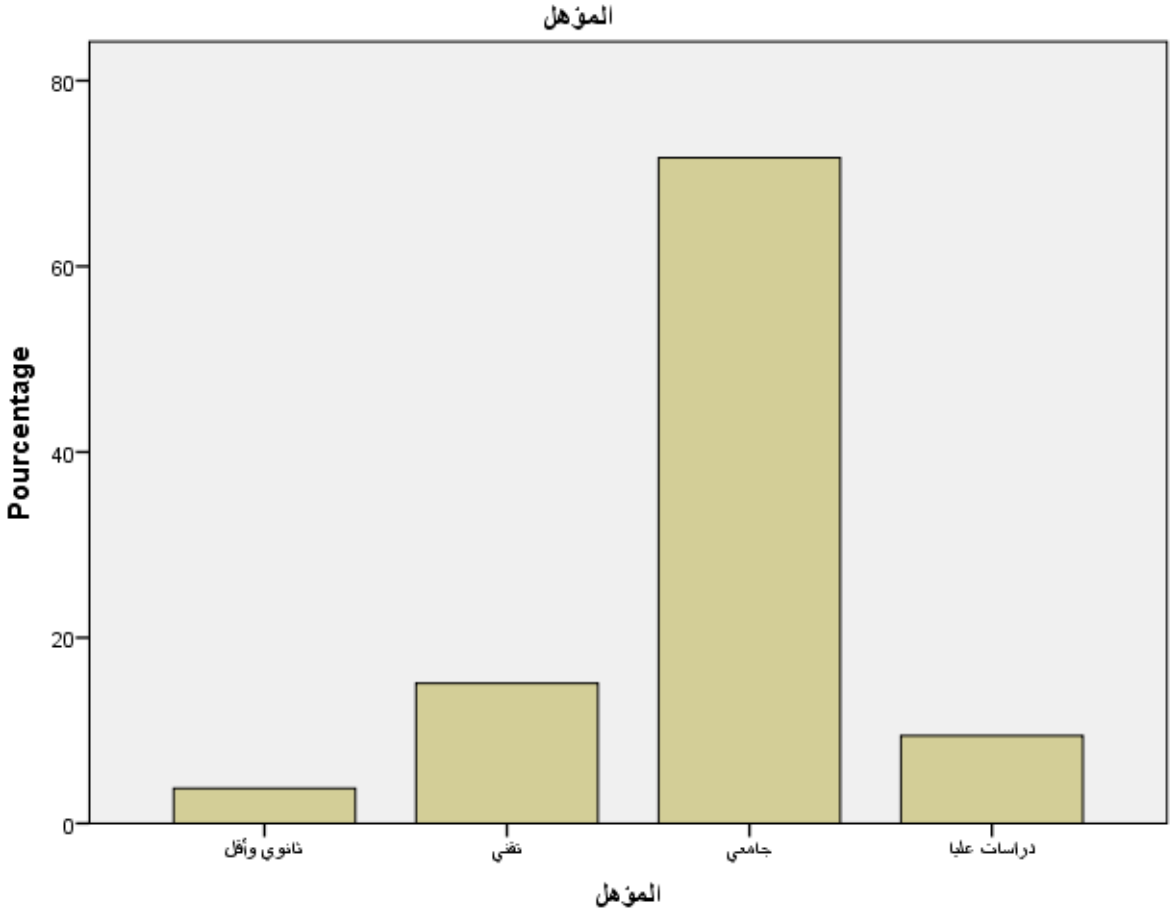
الخبرة

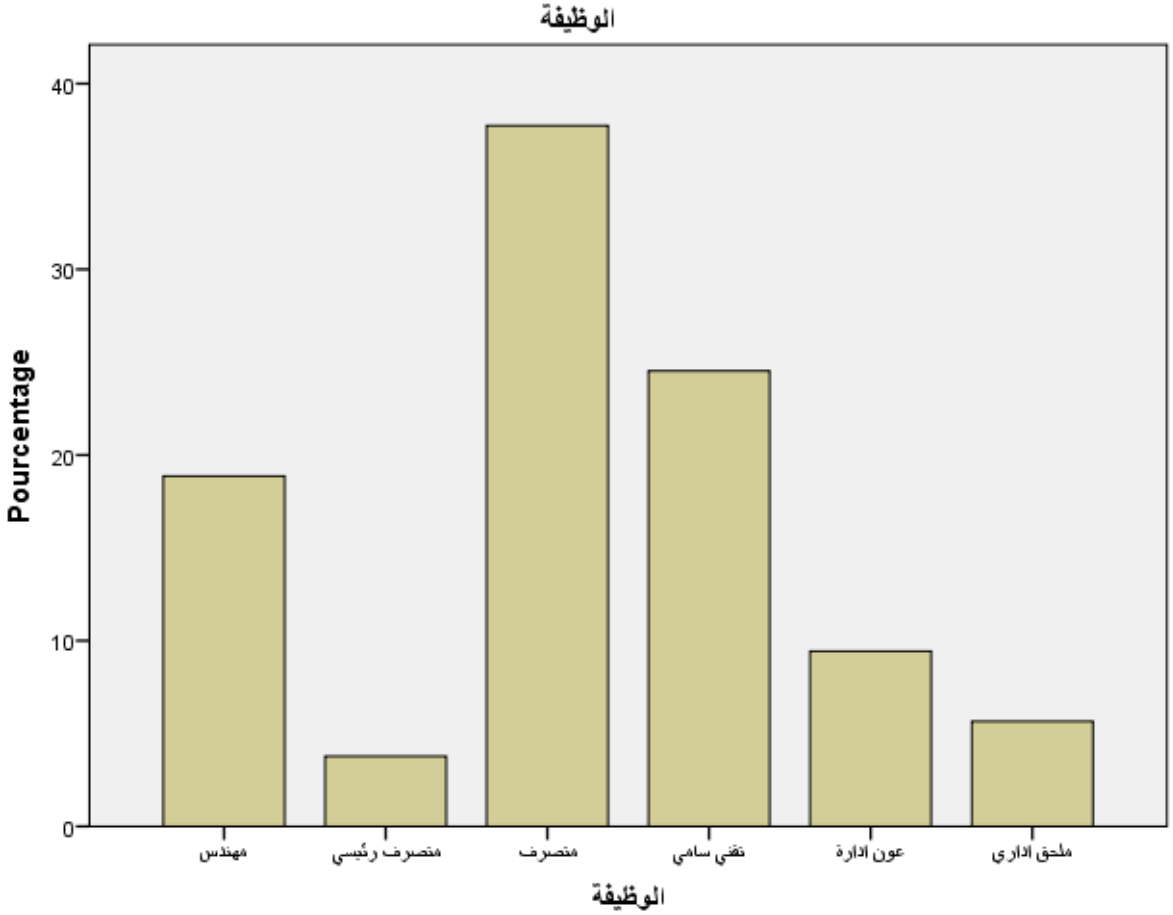
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 وأقل	24	45,3	45,3	45,3
	6-10	29	54,7	54,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

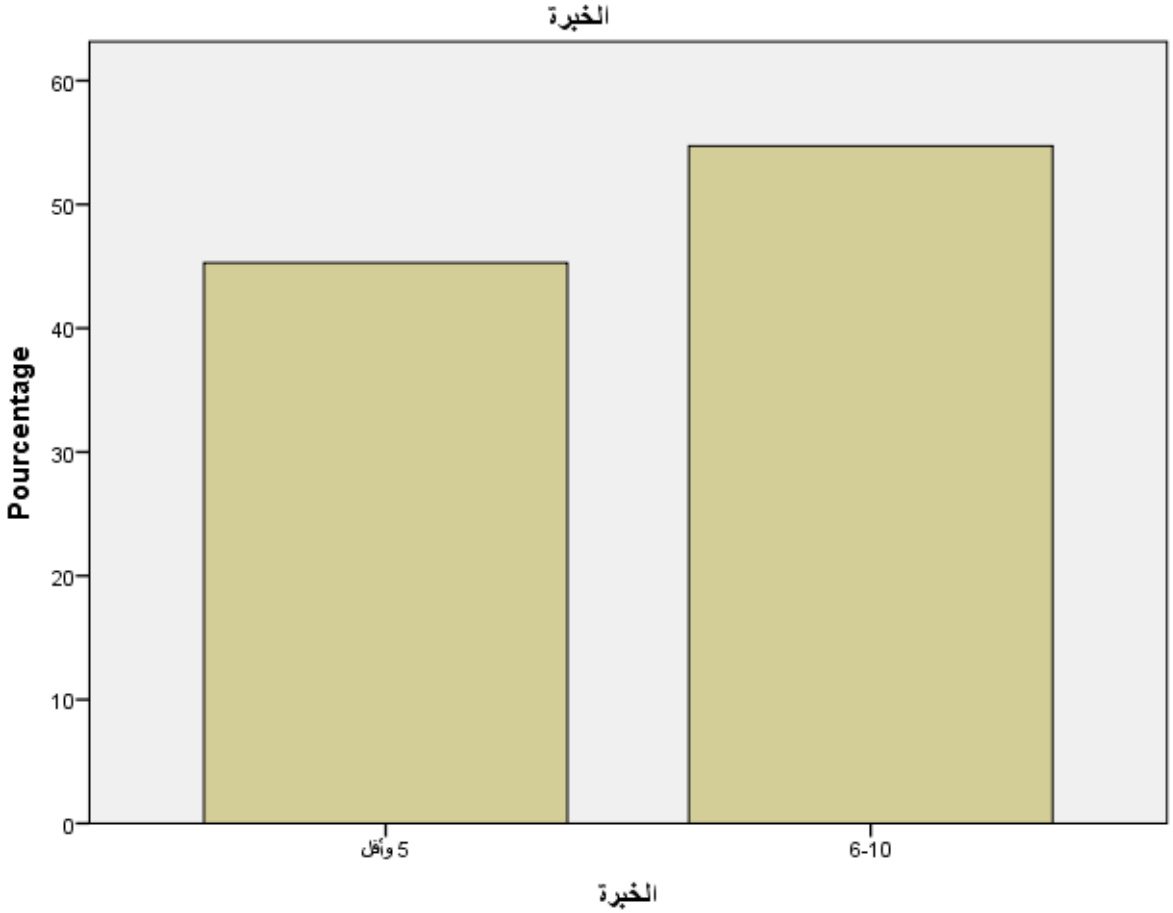
Diagramme en bâtons


الجنس
Pourcentage
60
40
20
0
ذكر
أنثى
الجنس


العمر
Pourcentage
50
40
30
20
10
0
18-24
25-29
30-34
35-39
40 فأكثر
العمر


المؤهل
80
60
40
20
0
Pourcentage
ثانوي وأقل
تقني
جامعي
دراسات عليا
المؤهل


الوظيفة
Pourcentage
40
30
20
10
0
مهندس
متصرف رئيسي
متصرف
تقني سامي
عون ادارة
ملحق اداري
الوظيفة




```
RELIABILITY
  /VARIABLES=_87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;7 _87;8 _87;9 _87;10 _87;11
_87;12 _87;13 _87;14 _87;15 _87;17 _87;18 _87;19 _87;20 _87;21 _87;22 _87;23 _87;24
_87;25 _87;26 _87;27 _87;28 _87;29 _87;30 _87;31 _87;32
    _87;33 _87;34 _87;35 _87;36 _87;37 _87;38 _87;39 _87;40 _87;41 _87;42 _87;43
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		24-APR-2017 15:42:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Boukouira\Desktop\تفريغ الاستبيان 1\تفريغ الاستبيان.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>

	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Boukouira\Desktop\تفريغ الاستبيان 1\تفريغ الاستبيان.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	53	100,0

	Exclus[a]	0	,0
	Total	53	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	42

```
PARTIAL CORR
  /VARIABLES=_87;22 _87;23 _87;24 _87;25 _87;26 _87;27 _87;28 _87;29 _87;30 _87;31
_87;32 _87;33 _87;34 _87;35 _87;36 _87;37 _87;38 _87;39 _87;40 _87;41 _87;42 _87;43
BY _87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;7 _87;8
    _87;9 _87;10 _87;11 _87;12 _87;13 _87;14 _87;15 _87;17 _87;18 _87;19 _87;20
_87;21
  /SIGNIFICANCE=TWOTAIL
  /STATISTICS=DESCRIPTIVES CORR
  /MISSING=LISTWISE.
```

Corrélations partielles

Remarques

Résultat obtenu		24-APR-2017 15:46:08
Commentaires		
Saisie	Données	C:\Users\Boukouira\Desktop\تفريغ الاستبيان 1\تفريغ الاستبيان.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune donnée manquante pour les variables de la liste. PARTIAL CORR /VARIABLES= س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 BY س40 س41 س42 س43 س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س17 س18 س19 س20 س21 /SIGNIFICANCE=TWOTAIL /STATISTICS=DESCRIPTIVES CORR /MISSING=LISTWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,19
	Temps écoulé	00:00:00,22

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\Boukouira\Desktop\تفريغ\1 تفريغ الاستبيان
الاستبيان.sav


CORRELATIONS
  /VARIABLES=_87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;7 _87;8 _87;9 _87;10 _87;11
_87;12 _87;13 _87;14 _87;15 _87;17 _87;18 _87;19 _87;20 _87;21 _87;22 _87;23 _87;24
_87;25 _87;26 _87;27 _87;28 _87;29 _87;30 _87;31 _87;32
    _87;33 _87;34 _87;35 _87;36 _87;37 _87;38 _87;39 _87;40 _87;41 _87;42 _87;43
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		24-APR-2017 15:47:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Boukouira\Desktop\تفريغ الاستبيان 1\تفريغ الاستبيان.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	53
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,19
	Temps écoulé	00:00:00,19

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Boukouira\Desktop\تفريغ الاستبيان 1\تفريغ الاستبيان.sav

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N

س1	3,55	1,119	53
س2	3,62	,904	53
س3	3,19	1,039	53
س4	4,45	,539	53
س5	4,49	,697	53
س6	4,43	,694	53
س7	3,87	1,161	53
س8	2,79	1,026	53
س9	3,51	1,187	53
س10	3,96	1,055	53
س11	3,13	1,020	53
س12	2,81	1,057	53
س13	3,51	1,067	53
س14	2,08	1,035	53
س15	2,51	1,171	53
س17	3,49	1,187	53
س18	2,96	1,037	53
س19	3,28	1,133	53
س20	3,06	1,336	53
س21	4,06	,929	53
س22	3,91	1,043	53
س23	3,70	1,067	53
س24	3,74	1,041	53
س25	3,66	1,037	53
س26	3,58	1,046	53
س27	3,53	1,203	53
س28	3,45	1,084	53
س29	3,70	,972	53
س30	3,68	1,123	53
س31	3,28	1,081	53
س32	3,38	1,042	53
س33	2,42	1,064	53
س34	3,04	1,358	53
س35	2,79	1,291	53
س36	2,81	1,241	53

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
س37	2,85	1,215	53
س38	3,11	1,204	53
س39	3,26	1,095	53
س40	2,53	1,085	53
س41	2,06	1,008	53
س42	2,15	1,063	53
س43	2,92	1,284	53

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5
س1	Corrélation de Pearson	1	,798**	,273*	,378**	,364**
	Sig. (bilatérale)		,000	,048	,005	,007
	Somme des carrés et produits croisés	65,132	41,943	16,528	11,868	14,774
	Covariance	1,253	,807	,318	,228	,284
	N	53	53	53	53	53
س2	Corrélation de Pearson	,798**	1	,385**	,515**	,483**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	41,943	42,453	18,774	13,057	15,811
	Covariance	,807	,816	,361	,251	,304
	N	53	53	53	53	53
س3	Corrélation de Pearson	,273*	,385**	1	,188	,242
	Sig. (bilatérale)	,048	,004		,178	,081
	Somme des carrés et produits croisés	16,528	18,774	56,113	5,472	9,094
	Covariance	,318	,361	1,079	,105	,175
	N	53	53	53	53	53
س4	Corrélation de Pearson	,378**	,515**	,188	1	,574**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,178		,000
	Somme des carrés et produits croisés	11,868	13,057	5,472	15,132	11,226
	Covariance	,228	,251	,105	,291	,216
	N	53	53	53	53	53
س5	Corrélation de Pearson	,364**	,483**	,242	,574**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,081	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	14,774	15,811	9,094	11,226	25,245
	Covariance	,284	,304	,175	,216	,485
	N	53	53	53	53	53
س6	Corrélation de Pearson	,233	,266	,178	,647**	,546**
	Sig. (bilatérale)	,093	,054	,203	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	9,415	8,679	6,660	12,585	13,717
	Covariance	,181	,167	,128	,242	,264
	N	53	53	53	53	53
س7	Corrélation de Pearson	,308*	,392**	,244	,497**	,486**

Corrélations

	س6	س7	س8	س9	س10

	Corrélation de Pearson	,233	,308**	,151*	,438**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,093	,025	,280	,001	,000
س1	Somme des carrés et produits croisés	9,415	20,830	9,019	30,226	34,094
	Covariance	,181	,401	,173	,581	,656
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,266**	,392	,225**	,452**	,529**
	Sig. (bilatérale)	,054	,004	,105	,001	,000
س2	Somme des carrés et produits croisés	8,679	21,358	10,849	25,189	26,245
	Covariance	,167	,411	,209	,484	,505
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,178*	,244**	,489	,248	,322
	Sig. (bilatérale)	,203	,078	,000	,073	,019
س3	Somme des carrés et produits croisés	6,660	15,321	27,075	15,906	18,377
	Covariance	,128	,295	,521	,306	,353
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,647**	,497**	,138	,233	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,323	,092	,000
س4	Somme des carrés et produits croisés	12,585	16,170	3,981	7,774	14,906
	Covariance	,242	,311	,077	,149	,287
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,546**	,486**	-,070	,180**	,287
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,618	,196	,037
س5	Somme des carrés et produits croisés	13,717	20,434	-2,604	7,755	10,981
	Covariance	,264	,393	-,050	,149	,211
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	1	,550	,048	,334**	,469**
	Sig. (bilatérale)		,000	,733	,015	,000
س6	Somme des carrés et produits croisés	25,019	23,038	1,774	14,283	17,868
	Covariance	,481	,443	,034	,275	,344
	N	53	53	53	53	53
س7	Corrélation de Pearson	,550*	1**	,332	,315**	,498**

Corrélations

		س11	س12	س13	س14	س15
	Corrélation de Pearson	,272	-,025**	,100*	-,153**	,150**
	Sig. (bilatérale)	,048	,860	,475	,275	,283
س1	Somme des carrés et produits croisés	16,170	-1,528	6,226	-9,189	10,226

	Covariance	,311	-,029	,120	-,177	,197
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,243**	,085	,223**	,031**	,040**
	Sig. (bilatérale)	,080	,545	,108	,825	,777
س2	Somme des carrés et produits croisés	11,642	4,226	11,189	1,509	2,189
	Covariance	,224	,081	,215	,029	,042
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,339*	,471**	,085	,291	,046
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,545	,035	,744
س3	Somme des carrés et produits croisés	18,679	26,887	4,906	16,245	2,906
	Covariance	,359	,517	,094	,312	,056
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,344**	,119**	,093	,075	,024**
	Sig. (bilatérale)	,012	,396	,509	,592	,867
س4	Somme des carrés et produits croisés	9,830	3,528	2,774	2,189	,774
	Covariance	,189	,068	,053	,042	,015
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,205**	,024**	,097	,028**	-,124
	Sig. (bilatérale)	,141	,867	,489	,844	,378
س5	Somme des carrés et produits croisés	7,566	,906	3,755	1,038	-5,245
	Covariance	,146	,017	,072	,020	-,101
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,325	,219	,137	,087**	,054**
	Sig. (bilatérale)	,017	,116	,327	,534	,701
س6	Somme des carrés et produits croisés	11,962	8,340	5,283	3,264	2,283
	Covariance	,230	,160	,102	,063	,044
	N	53	53	53	53	53
س7	Corrélation de Pearson	,389*	,293**	,412	,153**	,178**

Corrélations

		س17	س18	س19	س20	س21
	Corrélation de Pearson	,431	,250**	,330*	,133**	,044**
	Sig. (bilatérale)	,001	,071	,016	,342	,756
س1	Somme des carrés et produits croisés	29,774	15,094	21,792	10,358	2,358
	Covariance	,573	,290	,419	,199	,045
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,212**	,128	,313**	,161**	,278**
س2	Sig. (bilatérale)	,128	,360	,023	,248	,044

	Somme des carrés et produits croisés	11,811	6,245	16,660	10,132	12,132
	Covariance	,227	,120	,320	,195	,233
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,079*	,185**	-,063	,020	-,131
	Sig. (bilatérale)	,572	,184	,656	,888	,350
س3	Somme des carrés et produits croisés	5,094	10,377	-3,830	1,434	-6,566
	Covariance	,098	,200	-,074	,028	-,126
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,007**	,272**	,321	-,090	-,091**
	Sig. (bilatérale)	,961	,049	,019	,523	,519
س4	Somme des carrés et produits croisés	,226	7,906	10,208	-3,358	-2,358
	Covariance	,004	,152	,196	-,065	-,045
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,134**	-,080**	,016	-,154**	-,014
	Sig. (bilatérale)	,339	,567	,912	,270	,921
س5	Somme des carrés et produits croisés	-5,755	-3,019	,642	-7,472	-,472
	Covariance	-,111	-,058	,012	-,144	-,009
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,030	,210	,183	-,131**	-,099**
	Sig. (bilatérale)	,831	,131	,189	,351	,482
س6	Somme des carrés et produits croisés	-1,283	7,868	7,491	-6,302	-3,302
	Covariance	-,025	,151	,144	-,121	-,063
	N	53	53	53	53	53
س7	Corrélation de Pearson	,188*	,203**	,351	,178**	,310**

Corrélations

		س22	س23	س24	س25	س26
	Corrélation de Pearson	,391	,028**	,127*	,196**	,198**
	Sig. (bilatérale)	,004	,841	,367	,159	,156
س1	Somme des carrés et produits croisés	23,736	1,755	7,660	11,849	12,038
	Covariance	,456	,034	,147	,228	,231
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,186**	-,101	-,149**	-,016**	-,128**
	Sig. (bilatérale)	,182	,474	,287	,908	,360
س2	Somme des carrés et produits croisés	9,113	-5,038	-7,283	-,792	-6,302
	Covariance	,175	-,097	-,140	-,015	-,121
	N	53	53	53	53	53
س3	Corrélation de Pearson	,088*	-,017**	-,078	,079	-,015

	Sig. (bilatérale)	,532	,904	,581	,576	,915
	Somme des carrés et produits croisés	4,943	-,981	-4,358	4,396	-,849
	Covariance	,095	-,019	-,084	,085	-,016
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,043**	-,025**	,080	,040	-,035**
	Sig. (bilatérale)	,759	,858	,568	,778	,801
س4	Somme des carrés et produits croisés	1,264	-,755	2,340	1,151	-1,038
	Covariance	,024	-,015	,045	,022	-,020
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,091**	-,030**	,023	-,138**	-,085
	Sig. (bilatérale)	,515	,832	,870	,326	,547
س5	Somme des carrés et produits croisés	3,453	-1,151	,868	-5,170	-3,208
	Covariance	,066	-,022	,017	-,099	-,062
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,084	,102	,109	-,005**	-,012**
	Sig. (bilatérale)	,548	,465	,439	,971	,932
س6	Somme des carrés et produits croisés	3,170	3,943	4,075	-,189	-,453
	Covariance	,061	,076	,078	-,004	-,009
	N	53	53	53	53	53
س7	Corrélation de Pearson	,355*	,169**	,225	,074**	,176**

Corrélations

		س27	س28	س29	س30	س31
	Corrélation de Pearson	,210	,457**	,243*	,204**	,140**
	Sig. (bilatérale)	,132	,001	,079	,144	,318
س1	Somme des carrés et produits croisés	14,679	28,868	13,755	13,302	8,792
	Covariance	,282	,555	,265	,256	,169
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,043**	,237	-,110**	,030**	,013**
	Sig. (bilatérale)	,759	,088	,432	,831	,926
س2	Somme des carrés et produits croisés	-2,434	12,057	-5,038	1,585	,660
	Covariance	-,047	,232	-,097	,030	,013
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,088*	,110**	-,152	-,063	,037
	Sig. (bilatérale)	,531	,431	,277	,656	,792
س3	Somme des carrés et produits croisés	5,717	6,472	-7,981	-3,792	2,170
	Covariance	,110	,124	-,153	-,073	,042
	N	53	53	53	53	53

	Corrélation de Pearson	-,020**	,202**	-,064	,149	,073**
	Sig. (bilatérale)	,886	,148	,647	,286	,604
س4	Somme des carrés et produits croisés	-,679	6,132	-1,755	4,698	2,208
	Covariance	-,013	,118	-,034	,090	,042
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,017**	-,045**	-,146	,058**	-,009
	Sig. (bilatérale)	,904	,748	,296	,682	,948
س5	Somme des carrés et produits croisés	-,736	-1,774	-5,151	2,340	-,358
	Covariance	-,014	-,034	-,099	,045	-,007
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,043	,168	,055	,133**	,013**
	Sig. (bilatérale)	,762	,228	,694	,343	,929
س6	Somme des carrés et produits croisés	1,849	6,585	1,943	5,377	,491
	Covariance	,036	,127	,037	,103	,009
	N	53	53	53	53	53
س7	Corrélation de Pearson	,189*	,308**	,083	,203**	,260**

Corrélations

		س32	س33	س34	س35	س36
	Corrélation de Pearson	,100	,209**	,125*	,053**	,090**
	Sig. (bilatérale)	,477	,132	,371	,704	,523
س1	Somme des carrés et produits croisés	6,057	12,962	9,906	4,019	6,472
	Covariance	,116	,249	,190	,077	,124
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,052**	,046	-,004**	-,068**	,090**
	Sig. (bilatérale)	,711	,743	,978	,626	,523
س2	Somme des carrés et produits croisés	2,547	2,302	-,245	-4,151	5,226
	Covariance	,049	,044	-,005	-,080	,101
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,040*	,067**	,145	,187	,118
	Sig. (bilatérale)	,779	,634	,301	,179	,402
س3	Somme des carrés et produits croisés	2,226	3,849	10,623	13,075	7,887
	Covariance	,043	,074	,204	,251	,152
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,169**	,035**	-,208	-,083	-,014**
	Sig. (bilatérale)	,226	,805	,136	,553	,923
س4	Somme des carrés et produits croisés	4,943	1,038	-7,906	-3,019	-,472
	Covariance	,095	,020	-,152	-,058	-,009

	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,005**	,057**	-,203	-,248**	-,224
	Sig. (bilatérale)	,972	,684	,145	,073	,106
س5	Somme des carrés et produits croisés	,189	2,208	-9,981	-11,604	-10,094
	Covariance	,004	,042	-,192	-,223	-,194
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,088	-,092	-,201	-,005**	-,082**
	Sig. (bilatérale)	,529	,510	,148	,972	,561
س6	Somme des carrés et produits croisés	3,321	-3,547	-9,868	-,226	-3,660
	Covariance	,064	-,068	-,190	-,004	-,070
	N	53	53	53	53	53
س7	Corrélation de Pearson	,201*	-,017**	-,094	-,044**	-,084**

Corrélations

		س37	س38	س39	س40	س41
	Corrélation de Pearson	,104	,324**	,131*	,232**	,040**
	Sig. (bilatérale)	,457	,018	,350	,094	,775
س1	Somme des carrés et produits croisés	7,377	22,717	8,340	14,679	2,358
	Covariance	,142	,437	,160	,282	,045
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,157**	,111	,025**	,188**	-,145**
	Sig. (bilatérale)	,261	,430	,859	,178	,300
س2	Somme des carrés et produits croisés	8,981	6,264	1,283	9,566	-6,868
	Covariance	,173	,120	,025	,184	-,132
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,130*	,136**	,074	,149	,045
	Sig. (bilatérale)	,355	,330	,600	,288	,751
س3	Somme des carrés et produits croisés	8,509	8,868	4,358	8,717	2,434
	Covariance	,164	,171	,084	,168	,047
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,194**	,097**	,087	,043	,023**
	Sig. (bilatérale)	,163	,488	,537	,758	,872
س4	Somme des carrés et produits croisés	6,623	3,283	2,660	1,321	,642
	Covariance	,127	,063	,051	,025	,012
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,115**	-,045**	-,072	-,044**	-,177
	Sig. (bilatérale)	,411	,751	,607	,754	,204
س5	Somme des carrés et produits croisés	-5,075	-1,943	-2,868	-1,736	-6,472

	Covariance	-,098	-,037	-,055	-,033	-,124
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,125	-,060	-,027	-,029**	-,063**
	Sig. (bilatérale)	,373	,670	,846	,834	,652
س6	Somme des carrés et produits croisés	5,472	-2,604	-1,075	-1,151	-2,302
	Covariance	,105	-,050	-,021	-,022	-,044
	N	53	53	53	53	53
س7	Corrélation de Pearson	,081*	-,044**	,028	,163**	-,059**

Corrélations

		س42	س43
	Corrélation de Pearson	,236	-,091**
	Sig. (bilatérale)	,088	,516
س1	Somme des carrés et produits croisés	14,623	-6,811
	Covariance	,281	-,131
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,080**	-,307
	Sig. (bilatérale)	,567	,025
س2	Somme des carrés et produits croisés	4,019	-18,509
	Covariance	,077	-,356
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,148*	-,032**
	Sig. (bilatérale)	,291	,818
س3	Somme des carrés et produits croisés	8,491	-2,245
	Covariance	,163	-,043
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,013**	-,116**
	Sig. (bilatérale)	,928	,407
س4	Somme des carrés et produits croisés	,377	-4,189
	Covariance	,007	-,081
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,054**	-,130**
	Sig. (bilatérale)	,702	,354
س5	Somme des carrés et produits croisés	2,075	-6,038
	Covariance	,040	-,116
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,040	,016
	Sig. (bilatérale)	,777	,910
س6	Somme des carrés et produits croisés	1,528	,736
	Covariance	,029	,014
	N	53	53
س7	Corrélation de Pearson	-,077*	-,097**

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5
س7	Sig. (bilatérale)	,025	,004**	,078*	,000**	,000**
	Somme des carrés et produits croisés	20,830	21,358	15,321	16,170	20,434
	Covariance	,401	,411	,295	,311	,393
	N	53	53	53	53	53
س8	Corrélation de Pearson	,151	,225	,489	,138	-,070
	Sig. (bilatérale)	,280**	,105	,000**	,323**	,618**
	Somme des carrés et produits croisés	9,019	10,849	27,075	3,981	-2,604
	Covariance	,173	,209	,521	,077	-,050
	N	53	53	53	53	53
س9	Corrélation de Pearson	,438	,452	,248	,233	,180
	Sig. (bilatérale)	,001*	,001**	,073	,092	,196
	Somme des carrés et produits croisés	30,226	25,189	15,906	7,774	7,755
	Covariance	,581	,484	,306	,149	,149
	N	53	53	53	53	53
س10	Corrélation de Pearson	,555	,529	,322	,503	,287
	Sig. (bilatérale)	,000**	,000**	,019	,000	,037**
	Somme des carrés et produits croisés	34,094	26,245	18,377	14,906	10,981
	Covariance	,656	,505	,353	,287	,211
	N	53	53	53	53	53
س11	Corrélation de Pearson	,272	,243	,339	,344	,205
	Sig. (bilatérale)	,048**	,080**	,013	,012**	,141
	Somme des carrés et produits croisés	16,170	11,642	18,679	9,830	7,566
	Covariance	,311	,224	,359	,189	,146
	N	53	53	53	53	53
س12	Corrélation de Pearson	-,025	,085	,471	,119	,024
	Sig. (bilatérale)	,860	,545	,000	,396**	,867**
	Somme des carrés et produits croisés	-1,528	4,226	26,887	3,528	,906
	Covariance	-,029	,081	,517	,068	,017
	N	53	53	53	53	53
س13	Corrélation de Pearson	,100	,223	,085	,093	,097
	Sig. (bilatérale)	,475*	,108**	,545	,509**	,489**

Corrélations

		س6	س7	س8	س9	س10
س7	Sig. (bilatérale)	,000		,015*	,022**	,000**
	Somme des carrés et produits croisés	23,038	70,075	20,547	22,566	31,736

	Covariance	,443	1,348	,395	,434	,610
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,048	,332	1	,246	,401
	Sig. (bilatérale)	,733**	,015		,075**	,003**
س8	Somme des carrés et produits croisés	1,774	20,547	54,717	15,604	22,585
	Covariance	,034	,395	1,052	,300	,434
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,334	,315	,246	1	,492
	Sig. (bilatérale)	,015*	,022**	,075		,000
س9	Somme des carrés et produits croisés	14,283	22,566	15,604	73,245	32,019
	Covariance	,275	,434	,300	1,409	,616
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,469	,498	,401	,492	1
	Sig. (bilatérale)	,000**	,000**	,003	,000	
س10	Somme des carrés et produits croisés	17,868	31,736	22,585	32,019	57,925
	Covariance	,344	,610	,434	,616	1,114
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,325	,389	,339	,468	,451
	Sig. (bilatérale)	,017**	,004**	,013	,000**	,001
س11	Somme des carrés et produits croisés	11,962	23,925	18,453	29,434	25,264
	Covariance	,230	,460	,355	,566	,486
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,219	,293	,407	,308	,338
	Sig. (bilatérale)	,116	,033	,003	,025**	,013**
س12	Somme des carrés et produits croisés	8,340	18,679	22,925	20,094	19,623
	Covariance	,160	,359	,441	,386	,377
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,137	,412	,327	,323	,478
س13	Sig. (bilatérale)	,327*	,002**	,017	,019**	,000**

Corrélations

		س11	س12	س13	س14	س15
س7	Sig. (bilatérale)	,004	,033**	,002*	,276**	,203**
	Somme des carrés et produits croisés	23,925	18,679	26,566	9,528	12,566
	Covariance	,460	,359	,511	,183	,242
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,339	,407	,327	,251	,106
س8	Sig. (bilatérale)	,013**	,003	,017**	,070**	,451**

	Somme des carrés et produits croisés	18,453	22,925	18,604	13,830	6,604
	Covariance	,355	,441	,358	,266	,127
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,468	,308	,323	,062	,197
	Sig. (bilatérale)	,000*	,025**	,019	,659	,157
س9	Somme des carrés et produits croisés	29,434	20,094	21,245	3,962	14,245
	Covariance	,566	,386	,409	,076	,274
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,451	,338	,478	,073	,172
	Sig. (bilatérale)	,001**	,013**	,000	,603	,219**
س10	Somme des carrés et produits croisés	25,264	19,623	28,019	4,151	11,019
	Covariance	,486	,377	,539	,080	,212
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	1	,470	,343	,209	,474
	Sig. (bilatérale)		,000**	,012	,133**	,000
س11	Somme des carrés et produits croisés	54,075	26,321	19,434	11,472	29,434
	Covariance	1,040	,506	,374	,221	,566
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,470	1	,445	,435	,126
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,001**	,369**
س12	Somme des carrés et produits croisés	26,321	58,113	26,094	24,755	8,094
	Covariance	,506	1,118	,502	,476	,156
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,343	,445	1	,086	,265
س13	Sig. (bilatérale)	,012*	,001**		,539**	,055**

Corrélations

		س17	س18	س19	س20	س21
س7	Sig. (bilatérale)	,179	,144**	,010*	,201**	,024**
	Somme des carrés et produits croisés	13,434	12,736	23,981	14,396	17,396
	Covariance	,258	,245	,461	,277	,335
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,354	,209	,200	,135	,134
	Sig. (bilatérale)	,009**	,132	,150**	,335**	,340**
س8	Somme des carrés et produits croisés	22,396	11,585	12,113	9,623	6,623
	Covariance	,431	,223	,233	,185	,127
	N	53	53	53	53	53
س9	Corrélation de Pearson	,201	,110	,205	,042	,078

	Sig. (bilatérale)	,148*	,434**	,140	,765	,579
	Somme des carrés et produits croisés	14,755	7,019	14,358	3,472	4,472
	Covariance	,284	,135	,276	,067	,086
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,337	,368	,475	,042	,022
	Sig. (bilatérale)	,013**	,007**	,000	,763	,877**
س10	Somme des carrés et produits croisés	21,981	20,925	29,566	3,113	1,113
	Covariance	,423	,402	,569	,060	,021
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,263	,314	,233	-,034	-,049
	Sig. (bilatérale)	,057**	,022**	,093	,810**	,729
س11	Somme des carrés et produits croisés	16,566	17,264	14,019	-2,396	-2,396
	Covariance	,319	,332	,270	-,046	-,046
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,091	,309	,206	,117	,187
	Sig. (bilatérale)	,519	,024	,139	,406**	,179**
س12	Somme des carrés et produits croisés	5,906	17,623	12,830	8,566	9,566
	Covariance	,114	,339	,247	,165	,184
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,239	,052	,403	-,034	,397
س13	Sig. (bilatérale)	,085*	,709**	,003	,809**	,003**

Corrélations

		س22	س23	س24	س25	س26
س7	Sig. (bilatérale)	,009	,226**	,105*	,599**	,208**
	Somme des carrés et produits croisés	22,340	10,887	14,151	4,623	11,094
	Covariance	,430	,209	,272	,089	,213
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,001	-,076	-,124	-,122	-,046
	Sig. (bilatérale)	,996**	,589	,375**	,385**	,744**
س8	Somme des carrés et produits croisés	-,038	-4,321	-6,906	-6,736	-2,566
	Covariance	-,001	-,083	-,133	-,130	-,049
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,086	,063	,033	,034	,019
	Sig. (bilatérale)	,539*	,654**	,813	,809	,894
س9	Somme des carrés et produits croisés	5,547	4,151	2,132	2,170	1,208
	Covariance	,107	,080	,041	,042	,023
	N	53	53	53	53	53

	Corrélation de Pearson	,311	,109	,043	,058	,038
	Sig. (bilatérale)	,023**	,436**	,758	,678	,788**
س10	Somme des carrés et produits croisés	17,811	6,396	2,472	3,321	2,170
	Covariance	,343	,123	,048	,064	,042
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,060	-,157	,070	,171	-,038
	Sig. (bilatérale)	,667**	,261**	,620	,222**	,788
س11	Somme des carrés et produits croisés	-3,340	-8,887	3,849	9,377	-2,094
	Covariance	-,064	-,171	,074	,180	-,040
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,018	,085	-,011	,046	-,003
	Sig. (bilatérale)	,896	,545	,936	,745**	,985**
س12	Somme des carrés et produits croisés	1,057	4,981	-,642	2,604	-,151
	Covariance	,020	,096	-,012	,050	-,003
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,009	,104	-,084	,003	,090
س13	Sig. (bilatérale)	,946*	,459**	,548	,983**	,523**

Corrélations

		س27	س28	س29	س30	س31
س7	Sig. (bilatérale)	,176	,025**	,553*	,145**	,060**
	Somme des carrés et produits croisés	13,698	20,170	4,887	13,755	16,981
	Covariance	,263	,388	,094	,265	,327
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,044	,224	-,218	-,142	,141
	Sig. (bilatérale)	,755**	,106	,116**	,309**	,315**
س8	Somme des carrés et produits croisés	2,811	12,981	-11,321	-8,528	8,113
	Covariance	,054	,250	-,218	-,164	,156
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,077	,131	,236	,067	,020
	Sig. (bilatérale)	,582*	,349**	,089	,632	,885
س9	Somme des carrés et produits croisés	5,736	8,774	14,151	4,660	1,358
	Covariance	,110	,169	,272	,090	,026
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,107	,503	,026	,168	,161
	Sig. (bilatérale)	,446**	,000**	,852	,229	,249**
س10	Somme des carrés et produits croisés	7,057	29,906	1,396	10,358	9,566
	Covariance	,136	,575	,027	,199	,184

	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,027	,275	-,017	-,080	,140
	Sig. (bilatérale)	,850**	,046**	,903	,570**	,318
س11	Somme des carrés et produits croisés	-1,698	15,830	-,887	-4,755	8,019
	Covariance	-,033	,304	-,017	-,091	,154
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,035	,277	,000	,078	,132
	Sig. (bilatérale)	,806	,044	,998	,580**	,347**
س12	Somme des carrés et produits croisés	2,283	16,528	-,019	4,792	7,830
	Covariance	,044	,318	,000	,092	,151
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,056	,312	-,016	,203	,273
س13	Sig. (bilatérale)	,691*	,023**	,911	,145**	,048**

Corrélations

		س32	س33	س34	س35	س36
س7	Sig. (bilatérale)	,149	,904**	,502*	,753**	,548**
	Somme des carrés et produits croisés	12,642	-1,094	-7,736	-3,453	-6,321
	Covariance	,243	-,021	-,149	-,066	-,122
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,003	,028	,033	,068	,029
	Sig. (bilatérale)	,985**	,845	,813**	,626**	,836**
س8	Somme des carrés et produits croisés	,151	1,566	2,415	4,717	1,925
	Covariance	,003	,030	,046	,091	,037
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,106	-,018	-,120	-,130	-,325
	Sig. (bilatérale)	,450*	,896**	,394	,352	,018
س9	Somme des carrés et produits croisés	6,811	-1,208	-10,019	-10,396	-24,906
	Covariance	,131	-,023	-,193	-,200	-,479
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,206	,134	-,053	-,076	,009
	Sig. (bilatérale)	,140**	,338**	,708	,587	,948**
س10	Somme des carrés et produits croisés	11,755	7,830	-3,925	-5,415	,623
	Covariance	,226	,151	-,075	-,104	,012
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,079	,179	,066	-,023	-,132
	Sig. (bilatérale)	,574**	,200**	,640	,872**	,347
س11	Somme des carrés et produits croisés	4,358	10,094	4,736	-1,547	-8,679

	Covariance	,084	,194	,091	-,030	-,167
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,101	,105	,072	,098	,060
	Sig. (bilatérale)	,473	,454	,608	,487**	,668**
س12	Somme des carrés et produits croisés	5,774	6,151	5,377	6,925	4,113
	Covariance	,111	,118	,103	,133	,079
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,343	,047	,000	-,075	-,057
س13	Sig. (bilatérale)	,012*	,737**	,999	,592**	,687**

Corrélations

		س37	س38	س39	س40	س41
س7	Sig. (bilatérale)	,564	,754**	,842*	,243**	,674**
	Somme des carrés et produits croisés	5,943	-3,208	1,849	10,698	-3,604
	Covariance	,114	-,062	,036	,206	-,069
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,052	,066	-,173	,204	,179
	Sig. (bilatérale)	,714**	,638	,216**	,143**	,200**
س8	Somme des carrés et produits croisés	3,340	4,245	-10,094	11,811	9,623
	Covariance	,064	,082	-,194	,227	,185
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,066	,040	-,165	-,019	,040
	Sig. (bilatérale)	,640*	,778**	,238	,893	,778
س9	Somme des carrés et produits croisés	-4,925	2,943	-11,132	-1,264	2,472
	Covariance	-,095	,057	-,214	-,024	,048
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,190	,200	,075	,286	,147
	Sig. (bilatérale)	,172**	,151**	,592	,038	,295**
س10	Somme des carrés et produits croisés	12,698	13,226	4,528	17,057	8,113
	Covariance	,244	,254	,087	,328	,156
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,218	-,059	-,032	,075	,329
	Sig. (bilatérale)	,117**	,673**	,821	,595**	,016
س11	Somme des carrés et produits croisés	14,057	-3,792	-1,849	4,302	17,604
	Covariance	,270	-,073	-,036	,083	,339
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,307	-,104	-,023	,206	,317
س12	Sig. (bilatérale)	,025	,459	,873	,139**	,021**

	Somme des carrés et produits croisés	20,491	-6,868	-1,358	12,283	17,566
	Covariance	,394	-,132	-,026	,236	,338
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,253	-,210	-,052	,228	,062
س13	Sig. (bilatérale)	,067*	,130**	,714	,100**	,659**

Corrélations

		س42	س43
س7	Sig. (bilatérale)	,584	,489**
	Somme des carrés et produits croisés	-4,943	-7,528
	Covariance	-,095	-,145
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,135	-,085
	Sig. (bilatérale)	,335**	,544
س8	Somme des carrés et produits croisés	7,660	-5,830
	Covariance	,147	-,112
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,075	-,138
	Sig. (bilatérale)	,593*	,323**
س9	Somme des carrés et produits croisés	4,925	-10,962
	Covariance	,095	-,211
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,314	-,002
	Sig. (bilatérale)	,022**	,988**
س10	Somme des carrés et produits croisés	18,302	-,151
	Covariance	,352	-,003
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,371	,228
	Sig. (bilatérale)	,006**	,100**
س11	Somme des carrés et produits croisés	20,943	15,528
	Covariance	,403	,299
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,454	,117
	Sig. (bilatérale)	,001	,405
س12	Somme des carrés et produits croisés	26,509	8,245
	Covariance	,510	,159
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,270	-,028
س13	Sig. (bilatérale)	,051*	,845**

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5
س13	Somme des carrés et produits croisés	6,226	11,189**	4,906*	2,774**	3,755**

	Covariance	,120	,215	,094	,053	,072
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,153	,031	,291	,075	,028
	Sig. (bilatérale)	,275	,825	,035	,592	,844
س14	Somme des carrés et produits croisés	-9,189**	1,509	16,245**	2,189**	1,038**
	Covariance	-,177	,029	,312	,042	,020
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,150	,040	,046	,024	-,124
	Sig. (bilatérale)	,283	,777	,744	,867	,378
س15	Somme des carrés et produits croisés	10,226*	2,189**	2,906	,774	-5,245
	Covariance	,197	,042	,056	,015	-,101
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,431	,212	,079	,007	-,134
	Sig. (bilatérale)	,001	,128	,572	,961	,339
س17	Somme des carrés et produits croisés	29,774**	11,811**	5,094	,226	-5,755**
	Covariance	,573	,227	,098	,004	-,111
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,250	,128	,185	,272	-,080
	Sig. (bilatérale)	,071	,360	,184	,049	,567
س18	Somme des carrés et produits croisés	15,094**	6,245**	10,377	7,906**	-3,019
	Covariance	,290	,120	,200	,152	-,058
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,330	,313	-,063	,321	,016
	Sig. (bilatérale)	,016	,023	,656	,019	,912
س19	Somme des carrés et produits croisés	21,792	16,660	-3,830	10,208**	,642**
	Covariance	,419	,320	-,074	,196	,012
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,133	,161	,020	-,090	-,154
	Sig. (bilatérale)	,342	,248	,888	,523	,270
س20	Somme des carrés et produits croisés	10,358*	10,132**	1,434	-3,358**	-7,472**

Corrélations

		س6	س7	س8	س9	س10
س13	Somme des carrés et produits croisés	5,283	26,566**	18,604*	21,245**	28,019**
	Covariance	,102	,511	,358	,409	,539
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,087	,153	,251	,062	,073
س14	Sig. (bilatérale)	,534	,276	,070	,659	,603

	Somme des carrés et produits croisés	3,264**	9,528	13,830**	3,962**	4,151**
	Covariance	,063	,183	,266	,076	,080
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,054	,178	,106	,197	,172
	Sig. (bilatérale)	,701	,203	,451	,157	,219
س15	Somme des carrés et produits croisés	2,283*	12,566**	6,604	14,245	11,019
	Covariance	,044	,242	,127	,274	,212
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,030	,188	,354	,201	,337
	Sig. (bilatérale)	,831	,179	,009	,148	,013
س17	Somme des carrés et produits croisés	-1,283**	13,434**	22,396	14,755	21,981**
	Covariance	-,025	,258	,431	,284	,423
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,210	,203	,209	,110	,368
	Sig. (bilatérale)	,131	,144	,132	,434	,007
س18	Somme des carrés et produits croisés	7,868**	12,736**	11,585	7,019**	20,925
	Covariance	,151	,245	,223	,135	,402
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,183	,351	,200	,205	,475
	Sig. (bilatérale)	,189	,010	,150	,140	,000
س19	Somme des carrés et produits croisés	7,491	23,981	12,113	14,358**	29,566**
	Covariance	,144	,461	,233	,276	,569
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,131	,178	,135	,042	,042
	Sig. (bilatérale)	,351	,201	,335	,765	,763
س20	Somme des carrés et produits croisés	-6,302*	14,396**	9,623	3,472**	3,113**

Corrélations

		س11	س12	س13	س14	س15
س13	Somme des carrés et produits croisés	19,434	26,094**	59,245*	4,962**	17,245**
	Covariance	,374	,502	1,139	,095	,332
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,209	,435	,086	1	,174
	Sig. (bilatérale)	,133	,001	,539		,213
س14	Somme des carrés et produits croisés	11,472**	24,755	4,962**	55,698**	10,962**
	Covariance	,221	,476	,095	1,071	,211
	N	53	53	53	53	53

	Corrélation de Pearson	,474	,126	,265	,174	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,369	,055	,213	
س15	Somme des carrés et produits croisés	29,434*	8,094**	17,245	10,962	71,245
	Covariance	,566	,156	,332	,211	1,370
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,263	,091	,239	-,156	,426
	Sig. (bilatérale)	,057	,519	,085	,265	,001
س17	Somme des carrés et produits croisés	16,566**	5,906**	15,755	-9,962	30,755**
	Covariance	,319	,114	,303	-,192	,591
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,314	,309	,052	,343	,365
	Sig. (bilatérale)	,022	,024	,709	,012	,007
س18	Somme des carrés et produits croisés	17,264**	17,623**	3,019	19,151**	23,019
	Covariance	,332	,339	,058	,368	,443
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,233	,206	,403	,096	,498
	Sig. (bilatérale)	,093	,139	,003	,493	,000
س19	Somme des carrés et produits croisés	14,019	12,830	25,358	5,868**	34,358**
	Covariance	,270	,247	,488	,113	,661
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,034	,117	-,034	,261	,289
	Sig. (bilatérale)	,810	,406	,809	,059	,036
س20	Somme des carrés et produits croisés	-2,396*	8,566**	-2,528	18,774**	23,472**

Corrélations

		س17	س18	س19	س20	س21
س13	Somme des carrés et produits croisés	15,755	3,019**	25,358*	-2,528**	20,472**
	Covariance	,303	,058	,488	-,049	,394
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,156	,343	,096	,261	,176
	Sig. (bilatérale)	,265	,012	,493	,059	,209
س14	Somme des carrés et produits croisés	-9,962**	19,151	5,868**	18,774**	8,774**
	Covariance	-,192	,368	,113	,361	,169
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,426	,365	,498	,289	,185
	Sig. (bilatérale)	,001	,007	,000	,036	,184
س15	Somme des carrés et produits croisés	30,755*	23,019**	34,358	23,472	10,472

	Covariance	,591	,443	,661	,451	,201
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	1	,234	,410	,322	,079
	Sig. (bilatérale)		,092	,002	,019	,574
س17	Somme des carrés et produits croisés	73,245**	14,981**	28,642	26,528	4,528**
	Covariance	1,409	,288	,551	,510	,087
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,234	1	,468	,238	,042
	Sig. (bilatérale)	,092		,000	,087	,764
س18	Somme des carrés et produits croisés	14,981**	55,925**	28,566	17,113**	2,113
	Covariance	,288	1,075	,549	,329	,041
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,410	,468	1	,472	,332
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,015
س19	Somme des carrés et produits croisés	28,642	28,566	66,755	37,151**	18,151**
	Covariance	,551	,549	1,284	,714	,349
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,322	,238	,472	1	,493
	Sig. (bilatérale)	,019	,087	,000		,000
س20	Somme des carrés et produits croisés	26,528*	17,113**	37,151	92,830**	31,830**

Corrélations

		س22	س23	س24	س25	س26
س13	Somme des carrés et produits croisés	,547	6,151**	-4,868*	,170**	5,208**
	Covariance	,011	,118	-,094	,003	,100
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,065	-,083	-,249	,096	-,290
	Sig. (bilatérale)	,646	,552	,072	,494	,035
س14	Somme des carrés et produits croisés	-3,623**	-4,792	-13,943**	5,358**	-16,340**
	Covariance	-,070	-,092	-,268	,103	-,314
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,056	,064	,113	,288	,192
	Sig. (bilatérale)	,691	,649	,422	,037	,169
س15	Somme des carrés et produits croisés	3,547*	4,151**	7,132	18,170	12,208
	Covariance	,068	,080	,137	,349	,235
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,256	,119	,123	,169	,369
س17	Sig. (bilatérale)	,065	,395	,382	,226	,007

	Somme des carrés et produits croisés	16,453**	7,849**	7,868	10,830	23,792**
	Covariance	,316	,151	,151	,208	,458
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,335	,111	,169	,310	,163
	Sig. (bilatérale)	,014	,428	,227	,024	,245
س18	Somme des carrés et produits croisés	18,811**	6,396**	9,472	17,321**	9,170
	Covariance	,362	,123	,182	,333	,176
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,251	,311	,228	,214	,263
	Sig. (bilatérale)	,070	,024	,101	,123	,057
س19	Somme des carrés et produits croisés	15,415	19,528	13,962	13,094**	16,226**
	Covariance	,296	,376	,269	,252	,312
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,335	,147	,052	,097	,072
	Sig. (bilatérale)	,014	,293	,709	,488	,607
س20	Somme des carrés et produits croisés	24,283*	10,906**	3,792	7,019**	5,245**

Corrélations

		س27	س28	س29	س30	س31
س13	Somme des carrés et produits croisés	3,736	18,774**	-,849*	12,660**	16,358**
	Covariance	,072	,361	-,016	,243	,315
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,125	,020	-,149	-,028	-,054
	Sig. (bilatérale)	,371	,885	,287	,840	,702
س14	Somme des carrés et produits croisés	-8,113**	1,189	-7,792**	-1,717**	-3,132**
	Covariance	-,156	,023	-,150	-,033	-,060
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,119	,360	,273	,112	,249
	Sig. (bilatérale)	,395	,008	,048	,424	,073
س15	Somme des carrés et produits croisés	8,736*	23,774**	16,151	7,660	16,358
	Covariance	,168	,457	,311	,147	,315
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,246	,556	,214	,106	,339
	Sig. (bilatérale)	,076	,000	,124	,450	,013
س17	Somme des carrés et produits croisés	18,264**	37,226**	12,849	7,340	22,642**
	Covariance	,351	,716	,247	,141	,435
	N	53	53	53	53	53

	Corrélation de Pearson	,140	,477	,179	,188	,095
	Sig. (bilatérale)	,319	,000	,199	,179	,496
س18	Somme des carrés et produits croisés	9,057**	27,906**	9,396	11,358**	5,566
	Covariance	,174	,537	,181	,218	,107
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,199	,598	,219	,269	,342
	Sig. (bilatérale)	,154	,000	,116	,051	,012
س19	Somme des carrés et produits croisés	14,075	38,208	12,528	17,811**	21,755**
	Covariance	,271	,735	,241	,343	,418
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,065	,314	,013	,051	,122
	Sig. (bilatérale)	,645	,022	,924	,718	,385
س20	Somme des carrés et produits croisés	5,415*	23,642**	,906	3,962**	9,151**

Corrélations

		س32	س33	س34	س35	س36
س13	Somme des carrés et produits croisés	19,811	2,792**	-,019*	-5,396**	-3,906**
	Covariance	,381	,054	,000	-,104	-,075
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,098	,093	,053	,012	,161
	Sig. (bilatérale)	,485	,507	,708	,932	,249
س14	Somme des carrés et produits croisés	5,491**	5,340	3,849**	,830**	10,755**
	Covariance	,106	,103	,074	,016	,207
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,234	,290	,363	,275	,160
	Sig. (bilatérale)	,092	,035	,008	,046	,252
س15	Somme des carrés et produits croisés	14,811*	18,792**	29,981	21,604	12,094
	Covariance	,285	,361	,577	,415	,233
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,143	,353	,298	,268	,116
	Sig. (bilatérale)	,307	,009	,030	,052	,407
س17	Somme des carrés et produits croisés	9,189**	23,208**	25,019	21,396	8,906**
	Covariance	,177	,446	,481	,411	,171
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,049	,276	,192	,152	,233
	Sig. (bilatérale)	,727	,046	,168	,277	,093
س18	Somme des carrés et produits croisés	2,755**	15,830**	14,075	10,585**	15,623

	Covariance	,053	,304	,271	,204	,300
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,250	,124	,093	,067	,107
	Sig. (bilatérale)	,071	,376	,508	,633	,445
س19	Somme des carrés et produits croisés	15,340	7,774	7,434	5,113**	7,830**
	Covariance	,295	,149	,143	,098	,151
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,040	,024	,253	,130	,204
	Sig. (bilatérale)	,778	,866	,067	,355	,143
س20	Somme des carrés et produits croisés	2,868*	1,755**	23,887	11,623**	17,566**

Corrélations

		س37	س38	س39	س40	س41
س13	Somme des carrés et produits croisés	17,075	-14,057**	-3,132*	13,736**	3,472**
	Covariance	,328	-,270	-,060	,264	,067
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,177	-,069	,118	,306	,180
	Sig. (bilatérale)	,204	,625	,401	,026	,197
س14	Somme des carrés et produits croisés	11,604**	-4,453	6,943**	17,887**	9,774**
	Covariance	,223	-,086	,134	,344	,188
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,312	,013	,328	,208	,383
	Sig. (bilatérale)	,023	,927	,016	,135	,005
س15	Somme des carrés et produits croisés	23,075*	,943**	21,868	13,736	23,472
	Covariance	,444	,018	,421	,264	,451
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,226	,203	,032	,347	,298
	Sig. (bilatérale)	,104	,145	,822	,011	,030
س17	Somme des carrés et produits croisés	16,925**	15,057**	2,132	23,264	18,528**
	Covariance	,325	,290	,041	,447	,356
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,407	,142	,297	,394	,370
	Sig. (bilatérale)	,002	,310	,031	,004	,006
س18	Somme des carrés et produits croisés	26,698**	9,226**	17,528	23,057**	20,113
	Covariance	,513	,177	,337	,443	,387
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,325	-,066	,187	,236	,171
س19	Sig. (bilatérale)	,018	,637	,181	,089	,221

	Somme des carrés et produits croisés	23,264	-4,698	12,038	15,075**	10,151**
	Covariance	,447	-,090	,231	,290	,195
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,219	-,028	,134	,244	,126
	Sig. (bilatérale)	,116	,842	,338	,078	,368
س20	Somme des carrés et produits croisés	18,453*	-2,340**	10,208	18,415**	8,830**

Corrélations

		س42	س43
س13	Somme des carrés et produits croisés	15,925	-1,962**
	Covariance	,306	-,038
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,182	,048
	Sig. (bilatérale)	,193	,734
س14	Somme des carrés et produits croisés	10,396**	3,302
	Covariance	,200	,063
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,215	,359
	Sig. (bilatérale)	,122	,008
س15	Somme des carrés et produits croisés	13,925*	28,038**
	Covariance	,268	,539
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,291	,063
	Sig. (bilatérale)	,035	,656
س17	Somme des carrés et produits croisés	19,075**	4,962**
	Covariance	,367	,095
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,232	,229
	Sig. (bilatérale)	,095	,099
س18	Somme des carrés et produits croisés	13,302**	15,849**
	Covariance	,256	,305
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,108	,187
	Sig. (bilatérale)	,443	,180
س19	Somme des carrés et produits croisés	6,736	14,132
	Covariance	,130	,272
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	-,006	,137
	Sig. (bilatérale)	,965	,328
س20	Somme des carrés et produits croisés	-,453*	12,226**

Corrélations

	س1	س2	س3	س4	س5

س20	Covariance	,199	,195**	,028*	-,065**	-,144**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,044	,278	-,131	-,091	-,014
	Sig. (bilatérale)	,756	,044	,350	,519	,921
س21	Somme des carrés et produits croisés	2,358	12,132	-6,566	-2,358	-,472
	Covariance	,045**	,233	-,126**	-,045**	-,009**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,391	,186	,088	,043	,091
	Sig. (bilatérale)	,004	,182	,532	,759	,515
س22	Somme des carrés et produits croisés	23,736	9,113	4,943	1,264	3,453
	Covariance	,456*	,175**	,095	,024	,066
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,028	-,101	-,017	-,025	-,030
	Sig. (bilatérale)	,841	,474	,904	,858	,832
س23	Somme des carrés et produits croisés	1,755	-5,038	-,981	-,755	-1,151
	Covariance	,034**	-,097**	-,019	-,015	-,022**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,127	-,149	-,078	,080	,023
	Sig. (bilatérale)	,367	,287	,581	,568	,870
س24	Somme des carrés et produits croisés	7,660	-7,283	-4,358	2,340	,868
	Covariance	,147**	-,140**	-,084	,045**	,017
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,196	-,016	,079	,040	-,138
	Sig. (bilatérale)	,159	,908	,576	,778	,326
س25	Somme des carrés et produits croisés	11,849	-,792	4,396	1,151	-5,170
	Covariance	,228	-,015	,085	,022**	-,099**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,198	-,128	-,015	-,035	-,085
	Sig. (bilatérale)	,156	,360	,915	,801	,547
س26	Somme des carrés et produits croisés	12,038	-6,302	-,849	-1,038	-3,208
	Covariance	,231*	-,121**	-,016	-,020**	-,062**

Corrélations

		س6	س7	س8	س9	س10
س20	Covariance	-,121	,277**	,185*	,067**	,060**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,099	,310	,134	,078	,022
س21	Sig. (bilatérale)	,482	,024	,340	,579	,877

	Somme des carrés et produits croisés	-3,302	17,396	6,623	4,472	1,113
	Covariance	-,063**	,335	,127**	,086**	,021**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,084	,355	-,001	,086	,311
	Sig. (bilatérale)	,548	,009	,996	,539	,023
س22	Somme des carrés et produits croisés	3,170	22,340	-,038	5,547	17,811
	Covariance	,061*	,430**	-,001	,107	,343
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,102	,169	-,076	,063	,109
	Sig. (bilatérale)	,465	,226	,589	,654	,436
س23	Somme des carrés et produits croisés	3,943	10,887	-4,321	4,151	6,396
	Covariance	,076**	,209**	-,083	,080	,123**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,109	,225	-,124	,033	,043
	Sig. (bilatérale)	,439	,105	,375	,813	,758
س24	Somme des carrés et produits croisés	4,075	14,151	-6,906	2,132	2,472
	Covariance	,078**	,272**	-,133	,041**	,048
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,005	,074	-,122	,034	,058
	Sig. (bilatérale)	,971	,599	,385	,809	,678
س25	Somme des carrés et produits croisés	-,189	4,623	-6,736	2,170	3,321
	Covariance	-,004	,089	-,130	,042**	,064**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,012	,176	-,046	,019	,038
	Sig. (bilatérale)	,932	,208	,744	,894	,788
س26	Somme des carrés et produits croisés	-,453	11,094	-2,566	1,208	2,170
	Covariance	-,009*	,213**	-,049	,023**	,042**

Corrélations

		س11	س12	س13	س14	س15
س20	Covariance	-,046	,165**	-,049*	,361**	,451**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,049	,187	,397	,176	,185
	Sig. (bilatérale)	,729	,179	,003	,209	,184
س21	Somme des carrés et produits croisés	-2,396	9,566	20,472	8,774	10,472
	Covariance	-,046**	,184	,394**	,169**	,201**
	N	53	53	53	53	53
س22	Corrélation de Pearson	-,060	,018	,009	-,065	,056

	Sig. (bilatérale)	,667	,896	,946	,646	,691
	Somme des carrés et produits croisés	-3,340	1,057	,547	-3,623	3,547
	Covariance	-,064*	,020**	,011	-,070	,068
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,157	,085	,104	-,083	,064
	Sig. (bilatérale)	,261	,545	,459	,552	,649
س23	Somme des carrés et produits croisés	-8,887	4,981	6,151	-4,792	4,151
	Covariance	-,171**	,096**	,118	-,092	,080**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,070	-,011	-,084	-,249	,113
	Sig. (bilatérale)	,620	,936	,548	,072	,422
س24	Somme des carrés et produits croisés	3,849	-,642	-4,868	-13,943	7,132
	Covariance	,074**	-,012**	-,094	-,268**	,137
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,171	,046	,003	,096	,288
	Sig. (bilatérale)	,222	,745	,983	,494	,037
س25	Somme des carrés et produits croisés	9,377	2,604	,170	5,358	18,170
	Covariance	,180	,050	,003	,103**	,349**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,038	-,003	,090	-,290	,192
	Sig. (bilatérale)	,788	,985	,523	,035	,169
س26	Somme des carrés et produits croisés	-2,094	-,151	5,208	-16,340	12,208
	Covariance	-,040*	-,003**	,100	-,314**	,235**

Corrélations

		س17	س18	س19	س20	س21
س20	Covariance	,510	,329**	,714*	1,785**	,612**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,079	,042	,332	,493	1
	Sig. (bilatérale)	,574	,764	,015	,000	
س21	Somme des carrés et produits croisés	4,528	2,113	18,151	31,830	44,830
	Covariance	,087**	,041	,349**	,612**	,862**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,256	,335	,251	,335	,244
	Sig. (bilatérale)	,065	,014	,070	,014	,078
س22	Somme des carrés et produits croisés	16,453	18,811	15,415	24,283	12,283
	Covariance	,316*	,362**	,296	,467	,236
	N	53	53	53	53	53

	Corrélation de Pearson	,119	,111	,311	,147	,095
	Sig. (bilatérale)	,395	,428	,024	,293	,497
س23	Somme des carrés et produits croisés	7,849	6,396	19,528	10,906	4,906
	Covariance	,151**	,123**	,376	,210	,094**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,123	,169	,228	,052	-,084
	Sig. (bilatérale)	,382	,227	,101	,709	,551
س24	Somme des carrés et produits croisés	7,868	9,472	13,962	3,792	-4,208
	Covariance	,151**	,182**	,269	,073**	-,081
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,169	,310	,214	,097	,000
	Sig. (bilatérale)	,226	,024	,123	,488	,998
س25	Somme des carrés et produits croisés	10,830	17,321	13,094	7,019	,019
	Covariance	,208	,333	,252	,135**	,000**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,369	,163	,263	,072	,005
	Sig. (bilatérale)	,007	,245	,057	,607	,972
س26	Somme des carrés et produits croisés	23,792	9,170	16,226	5,245	,245
	Covariance	,458*	,176**	,312	,101**	,005**

Corrélations

		س22	س23	س24	س25	س26
س20	Covariance	,467	,210**	,073*	,135**	,101**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,244	,095	-,084	,000	,005
	Sig. (bilatérale)	,078	,497	,551	,998	,972
س21	Somme des carrés et produits croisés	12,283	4,906	-4,208	,019	,245
	Covariance	,236**	,094	-,081**	,000**	,005**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	1	,683	,632	,539	,634
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
س22	Somme des carrés et produits croisés	56,528	39,491	35,679	30,302	35,925
	Covariance	1,087*	,759**	,686	,583	,691
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,683	1	,741	,584	,765
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
س23	Somme des carrés et produits croisés	39,491	59,170	42,774	33,566	44,358
	Covariance	,759**	1,138**	,823	,646	,853**

	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,632	,741	1	,557	,763
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
س24	Somme des carrés et produits croisés	35,679	42,774	56,302	31,245	43,189
	Covariance	,686**	,823**	1,083	,601**	,831
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,539	,584	,557	1	,595
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
س25	Somme des carrés et produits croisés	30,302	33,566	31,245	55,887	33,528
	Covariance	,583	,646	,601	1,075**	,645**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,634	,765	,763	,595	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
س26	Somme des carrés et produits croisés	35,925	44,358	43,189	33,528	56,868
	Covariance	,691*	,853**	,831	,645**	1,094**

Corrélations

		س27	س28	س29	س30	س31
س20	Covariance	,104	,455**	,017*	,076**	,176**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,059	,127	-,002	,239	,233
	Sig. (bilatérale)	,676	,365	,989	,085	,093
س21	Somme des carrés et produits croisés	3,415	6,642	-,094	12,962	12,151
	Covariance	,066**	,128	-,002**	,249**	,234**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,746	,464	,521	,549	,400
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,003
س22	Somme des carrés et produits croisés	48,642	27,264	27,491	33,396	23,415
	Covariance	,935*	,524**	,529	,642	,450
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,816	,387	,633	,640	,526
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000
س23	Somme des carrés et produits croisés	54,453	23,245	34,170	39,868	31,528
	Covariance	1,047**	,447**	,657	,767	,606**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,759	,330	,604	,535	,461
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	,000	,001
س24	Somme des carrés et produits croisés	49,396	19,340	31,774	32,509	26,962

	Covariance	,950**	,372**	,611	,625**	,519
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,625	,499	,659	,648	,465
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
س25	Somme des carrés et produits croisés	40,509	29,151	34,566	39,226	27,094
	Covariance	,779	,561	,665	,754**	,521**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,866	,457	,725	,654	,667
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000
س26	Somme des carrés et produits croisés	56,623	26,962	38,358	39,943	39,226
	Covariance	1,089*	,519**	,738	,768**	,754**

Corrélations

		س32	س33	س34	س35	س36
س20	Covariance	,055	,034**	,459*	,224**	,338**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,256	-,102	,151	,042	,310
	Sig. (bilatérale)	,065	,467	,281	,765	,024
س21	Somme des carrés et produits croisés	12,868	-5,245	9,887	2,623	18,566
	Covariance	,247**	-,101	,190**	,050**	,357**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,441	,123	,220	,142	,268
	Sig. (bilatérale)	,001	,382	,114	,309	,052
س22	Somme des carrés et produits croisés	24,887	7,075	16,189	9,962	18,057
	Covariance	,479*	,136**	,311	,192	,347
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,520	,045	,181	,191	,101
	Sig. (bilatérale)	,000	,750	,196	,171	,470
س23	Somme des carrés et produits croisés	30,038	2,642	13,604	13,679	6,981
	Covariance	,578**	,051**	,262	,263	,134**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,378	,136	,266	,216	,005
	Sig. (bilatérale)	,005	,333	,054	,120	,970
س24	Somme des carrés et produits croisés	21,283	7,811	19,528	15,094	,358
	Covariance	,409**	,150**	,376	,290**	,007
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,584	,130	,323	,305	,233
س25	Sig. (bilatérale)	,000	,353	,018	,026	,093

	Somme des carrés et produits croisés	32,792	7,472	23,679	21,264	15,604
	Covariance	,631	,144	,455	,409**	,300**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,517	,141	,296	,334	,146
	Sig. (bilatérale)	,000	,315	,032	,015	,297
س26	Somme des carrés et produits croisés	29,302	8,132	21,830	23,434	9,849
	Covariance	,563*	,156**	,420	,451**	,189**

Corrélations

		س37	س38	س39	س40	س41
س20	Covariance	,355	-,045**	,196*	,354**	,170**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,212	-,144	,080	,256	-,065
	Sig. (bilatérale)	,127	,305	,571	,064	,643
س21	Somme des carrés et produits croisés	12,453	-8,340	4,208	13,415	-3,170
	Covariance	,239**	-,160	,081**	,258**	-,061**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,019	,223	,241	,300	,115
	Sig. (bilatérale)	,893	,108	,082	,029	,412
س22	Somme des carrés et produits croisés	1,245	14,566	14,321	17,642	6,283
	Covariance	,024*	,280**	,275	,339	,121
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,080	,057	,070	,041	-,020
	Sig. (bilatérale)	,567	,685	,620	,772	,889
س23	Somme des carrés et produits croisés	-5,415	3,811	4,226	2,453	-1,094
	Covariance	-,104**	,073**	,081	,047	-,021**
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,047	,147	,147	,041	,198
	Sig. (bilatérale)	,736	,293	,294	,772	,155
س24	Somme des carrés et produits croisés	-3,113	9,585	8,698	2,396	10,792
	Covariance	-,060**	,184**	,167	,046**	,208
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,111	,170	,335	,265	,221
	Sig. (bilatérale)	,428	,223	,014	,055	,111
س25	Somme des carrés et produits croisés	7,283	11,038	19,755	15,509	12,019
	Covariance	,140	,212	,380	,298**	,231**
	N	53	53	53	53	53
س26	Corrélation de Pearson	-,035	,221	,165	,028	,077

	Sig. (bilatérale)	,803	,111	,238	,845	,581
	Somme des carrés et produits croisés	-2,321	14,491	9,811	1,623	4,245
	Covariance	-,045*	,279**	,189	,031**	,082**

Corrélations

			س42	س43
س20		Covariance	-,009	,235**
		N	53	53
		Corrélation de Pearson	,011	-,012
		Sig. (bilatérale)	,940	,929
س21		Somme des carrés et produits croisés	,547	-,774
		Covariance	,011**	-,015
		N	53	53
		Corrélation de Pearson	,100	,311
		Sig. (bilatérale)	,477	,024
س22		Somme des carrés et produits croisés	5,755	21,623
		Covariance	,111*	,416**
		N	53	53
		Corrélation de Pearson	,007	,334
		Sig. (bilatérale)	,960	,014
س23		Somme des carrés et produits croisés	,415	23,792
		Covariance	,008**	,458**
		N	53	53
		Corrélation de Pearson	,054	,373
		Sig. (bilatérale)	,700	,006
س24		Somme des carrés et produits croisés	3,113	25,943
		Covariance	,060**	,499**
		N	53	53
		Corrélation de Pearson	,170	,399
		Sig. (bilatérale)	,225	,003
س25		Somme des carrés et produits croisés	9,717	27,642
		Covariance	,187	,532
		N	53	53
		Corrélation de Pearson	,127	,320
		Sig. (bilatérale)	,366	,019
س26		Somme des carrés et produits croisés	7,321	22,340
		Covariance	,141*	,430**

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5
س26	N	53	53**	53*	53**	53**
س27	Corrélation de Pearson	,210	-,043	,088	-,020	-,017
	Sig. (bilatérale)	,132	,759	,531	,886	,904

	Somme des carrés et produits croisés	14,679	-2,434	5,717	-,679	-,736
	Covariance	,282	-,047	,110	-,013	-,014
	N	53**	53	53**	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,457	,237	,110	,202	-,045
	Sig. (bilatérale)	,001	,088	,431	,148	,748
س28	Somme des carrés et produits croisés	28,868	12,057	6,472	6,132	-1,774
	Covariance	,555	,232	,124	,118	-,034
	N	53*	53**	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,243	-,110	-,152	-,064	-,146
	Sig. (bilatérale)	,079	,432	,277	,647	,296
س29	Somme des carrés et produits croisés	13,755	-5,038	-7,981	-1,755	-5,151
	Covariance	,265	-,097	-,153	-,034	-,099
	N	53**	53**	53	53	53**
	Corrélation de Pearson	,204	,030	-,063	,149	,058
	Sig. (bilatérale)	,144	,831	,656	,286	,682
س30	Somme des carrés et produits croisés	13,302	1,585	-3,792	4,698	2,340
	Covariance	,256	,030	-,073	,090	,045
	N	53**	53**	53	53**	53
	Corrélation de Pearson	,140	,013	,037	,073	-,009
	Sig. (bilatérale)	,318	,926	,792	,604	,948
س31	Somme des carrés et produits croisés	8,792	,660	2,170	2,208	-,358
	Covariance	,169	,013	,042	,042	-,007
	N	53	53	53	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,100	,052	,040	,169	,005
	Sig. (bilatérale)	,477	,711	,779	,226	,972
س32	Somme des carrés et produits croisés	6,057	2,547	2,226	4,943	,189
	Covariance	,116	,049	,043	,095	,004
	N	53*	53**	53	53**	53**

Corrélations

		س6	س7	س8	س9	س10
س26	N	53	53**	53*	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,043	,189	,044	,077	,107
	Sig. (bilatérale)	,762	,176	,755	,582	,446
س27	Somme des carrés et produits croisés	1,849	13,698	2,811	5,736	7,057
	Covariance	,036	,263	,054	,110	,136
	N	53**	53	53**	53**	53**
س28	Corrélation de Pearson	,168	,308	,224	,131	,503

	Sig. (bilatérale)	,228	,025	,106	,349	,000
	Somme des carrés et produits croisés	6,585	20,170	12,981	8,774	29,906
	Covariance	,127	,388	,250	,169	,575
	N	53*	53**	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,055	,083	-,218	,236	,026
	Sig. (bilatérale)	,694	,553	,116	,089	,852
س29	Somme des carrés et produits croisés	1,943	4,887	-11,321	14,151	1,396
	Covariance	,037	,094	-,218	,272	,027
	N	53**	53**	53	53	53**
	Corrélation de Pearson	,133	,203	-,142	,067	,168
	Sig. (bilatérale)	,343	,145	,309	,632	,229
س30	Somme des carrés et produits croisés	5,377	13,755	-8,528	4,660	10,358
	Covariance	,103	,265	-,164	,090	,199
	N	53**	53**	53	53**	53
	Corrélation de Pearson	,013	,260	,141	,020	,161
	Sig. (bilatérale)	,929	,060	,315	,885	,249
س31	Somme des carrés et produits croisés	,491	16,981	8,113	1,358	9,566
	Covariance	,009	,327	,156	,026	,184
	N	53	53	53	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,088	,201	,003	,106	,206
	Sig. (bilatérale)	,529	,149	,985	,450	,140
س32	Somme des carrés et produits croisés	3,321	12,642	,151	6,811	11,755
	Covariance	,064	,243	,003	,131	,226
	N	53*	53**	53	53**	53**

Corrélations

		س11	س12	س13	س14	س15
س26	N	53	53**	53*	53**	53**
	Corrélation de Pearson	-,027	,035	,056	-,125	,119
	Sig. (bilatérale)	,850	,806	,691	,371	,395
س27	Somme des carrés et produits croisés	-1,698	2,283	3,736	-8,113	8,736
	Covariance	-,033	,044	,072	-,156	,168
	N	53**	53	53**	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,275	,277	,312	,020	,360
	Sig. (bilatérale)	,046	,044	,023	,885	,008
س28	Somme des carrés et produits croisés	15,830	16,528	18,774	1,189	23,774
	Covariance	,304	,318	,361	,023	,457
	N	53*	53**	53	53	53

	Corrélation de Pearson	-,017	,000	-,016	-,149	,273
	Sig. (bilatérale)	,903	,998	,911	,287	,048
س29	Somme des carrés et produits croisés	-,887	-,019	-,849	-7,792	16,151
	Covariance	-,017	,000	-,016	-,150	,311
	N	53**	53**	53	53	53**
	Corrélation de Pearson	-,080	,078	,203	-,028	,112
	Sig. (bilatérale)	,570	,580	,145	,840	,424
س30	Somme des carrés et produits croisés	-4,755	4,792	12,660	-1,717	7,660
	Covariance	-,091	,092	,243	-,033	,147
	N	53**	53**	53	53**	53
	Corrélation de Pearson	,140	,132	,273	-,054	,249
	Sig. (bilatérale)	,318	,347	,048	,702	,073
س31	Somme des carrés et produits croisés	8,019	7,830	16,358	-3,132	16,358
	Covariance	,154	,151	,315	-,060	,315
	N	53	53	53	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,079	,101	,343	,098	,234
	Sig. (bilatérale)	,574	,473	,012	,485	,092
س32	Somme des carrés et produits croisés	4,358	5,774	19,811	5,491	14,811
	Covariance	,084	,111	,381	,106	,285
	N	53*	53**	53	53**	53**

Corrélations

		س17	س18	س19	س20	س21
س26	N	53	53**	53*	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,246	,140	,199	,065	,059
	Sig. (bilatérale)	,076	,319	,154	,645	,676
س27	Somme des carrés et produits croisés	18,264	9,057	14,075	5,415	3,415
	Covariance	,351	,174	,271	,104	,066
	N	53**	53	53**	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,556	,477	,598	,314	,127
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,022	,365
س28	Somme des carrés et produits croisés	37,226	27,906	38,208	23,642	6,642
	Covariance	,716	,537	,735	,455	,128
	N	53*	53**	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,214	,179	,219	,013	-,002
	Sig. (bilatérale)	,124	,199	,116	,924	,989
س29	Somme des carrés et produits croisés	12,849	9,396	12,528	,906	-,094
	Covariance	,247	,181	,241	,017	-,002

	N	53**	53**	53	53	53**
	Corrélation de Pearson	,106	,188	,269	,051	,239
	Sig. (bilatérale)	,450	,179	,051	,718	,085
س30	Somme des carrés et produits croisés	7,340	11,358	17,811	3,962	12,962
	Covariance	,141	,218	,343	,076	,249
	N	53**	53**	53	53**	53
	Corrélation de Pearson	,339	,095	,342	,122	,233
	Sig. (bilatérale)	,013	,496	,012	,385	,093
س31	Somme des carrés et produits croisés	22,642	5,566	21,755	9,151	12,151
	Covariance	,435	,107	,418	,176	,234
	N	53	53	53	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,143	,049	,250	,040	,256
	Sig. (bilatérale)	,307	,727	,071	,778	,065
س32	Somme des carrés et produits croisés	9,189	2,755	15,340	2,868	12,868
	Covariance	,177	,053	,295	,055	,247
	N	53*	53**	53	53**	53**

Corrélations

		س22	س23	س24	س25	س26
س26	N	53	53**	53*	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,746	,816	,759	,625	,866
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
س27	Somme des carrés et produits croisés	48,642	54,453	49,396	40,509	56,623
	Covariance	,935	1,047	,950	,779	1,089
	N	53**	53	53**	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,464	,387	,330	,499	,457
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,016	,000	,001
س28	Somme des carrés et produits croisés	27,264	23,245	19,340	29,151	26,962
	Covariance	,524	,447	,372	,561	,519
	N	53*	53**	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,521	,633	,604	,659	,725
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
س29	Somme des carrés et produits croisés	27,491	34,170	31,774	34,566	38,358
	Covariance	,529	,657	,611	,665	,738
	N	53**	53**	53	53	53**
	Corrélation de Pearson	,549	,640	,535	,648	,654
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
س30	Somme des carrés et produits croisés	33,396	39,868	32,509	39,226	39,943

	Covariance	,642	,767	,625	,754	,768
	N	53**	53**	53	53**	53
	Corrélation de Pearson	,400	,526	,461	,465	,667
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,001	,000	,000
س31	Somme des carrés et produits croisés	23,415	31,528	26,962	27,094	39,226
	Covariance	,450	,606	,519	,521	,754
	N	53	53	53	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,441	,520	,378	,584	,517
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,005	,000	,000
س32	Somme des carrés et produits croisés	24,887	30,038	21,283	32,792	29,302
	Covariance	,479	,578	,409	,631	,563
	N	53*	53**	53	53**	53**

Corrélations

		س27	س28	س29	س30	س31
س26	N	53	53**	53*	53**	53**
	Corrélation de Pearson	1	,418	,682	,655	,637
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,000	,000
س27	Somme des carrés et produits croisés	75,208	28,321	41,453	45,981	43,075
	Covariance	1,446	,545	,797	,884	,828
	N	53**	53	53**	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,418	1	,460	,485	,561
	Sig. (bilatérale)	,002		,001	,000	,000
س28	Somme des carrés et produits croisés	28,321	61,132	25,245	30,698	34,208
	Covariance	,545	1,176	,485	,590	,658
	N	53*	53**	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,682	,460	1	,685	,577
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000
س29	Somme des carrés et produits croisés	41,453	25,245	49,170	38,868	31,528
	Covariance	,797	,485	,946	,747	,606
	N	53**	53**	53	53	53**
	Corrélation de Pearson	,655	,485	,685	1	,647
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
س30	Somme des carrés et produits croisés	45,981	30,698	38,868	65,547	40,811
	Covariance	,884	,590	,747	1,261	,785
	N	53**	53**	53	53**	53
	Corrélation de Pearson	,637	,561	,577	,647	1
س31	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

	Somme des carrés et produits croisés	43,075	34,208	31,528	40,811	60,755
	Covariance	,828	,658	,606	,785	1,168
	N	53	53	53	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,590	,391	,532	,632	,740
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000
س32	Somme des carrés et produits croisés	38,434	22,943	28,038	38,415	43,340
	Covariance	,739	,441	,539	,739	,833
	N	53*	53**	53	53**	53**

Corrélations

		س32	س33	س34	س35	س36
س26	N	53	53**	53*	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,590	,081	,282	,307	,236
	Sig. (bilatérale)	,000	,565	,041	,025	,090
س27	Somme des carrés et produits croisés	38,434	5,377	23,943	24,811	18,283
	Covariance	,739	,103	,460	,477	,352
	N	53**	53	53**	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,391	,417	,406	,357	,293
	Sig. (bilatérale)	,004	,002	,003	,009	,033
س28	Somme des carrés et produits croisés	22,943	25,038	31,094	25,981	20,528
	Covariance	,441	,481	,598	,500	,395
	N	53*	53**	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,532	,161	,300	,393	,127
	Sig. (bilatérale)	,000	,251	,029	,004	,364
س29	Somme des carrés et produits croisés	28,038	8,642	20,604	25,679	7,981
	Covariance	,539	,166	,396	,494	,153
	N	53**	53**	53	53	53**
	Corrélation de Pearson	,632	,210	,260	,218	,287
	Sig. (bilatérale)	,000	,131	,060	,116	,037
س30	Somme des carrés et produits croisés	38,415	13,057	20,642	16,472	20,792
	Covariance	,739	,251	,397	,317	,400
	N	53**	53**	53	53**	53
	Corrélation de Pearson	,740	,331	,517	,470	,356
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	,000	,009
س31	Somme des carrés et produits croisés	43,340	19,774	39,434	34,113	24,830
	Covariance	,833	,380	,758	,656	,478
	N	53	53	53	53**	53**
س32	Corrélation de Pearson	1	,099	,357	,331	,324

	Sig. (bilatérale)		,481	,009	,016	,018
	Somme des carrés et produits croisés	56,453	5,698	26,245	23,151	21,774
	Covariance	1,086	,110	,505	,445	,419
	N	53*	53**	53	53**	53**

Corrélations

		س37	س38	س39	س40	س41
س26	N	53	53**	53*	53**	53**
	Corrélation de Pearson	-,089	,224	,126	,091	,022
	Sig. (bilatérale)	,526	,107	,370	,515	,873
	Somme des carrés et produits croisés	-6,774	16,830	8,604	6,208	1,415
	Covariance	-,130	,324	,165	,119	,027
	N	53**	53	53**	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,462	,314	,238	,398	,293
	Sig. (bilatérale)	,001	,022	,087	,003	,033
	Somme des carrés et produits croisés	31,623	21,283	14,660	24,321	16,642
	Covariance	,608	,409	,282	,468	,320
	N	53*	53**	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,007	,178	,167	,045	,096
	Sig. (bilatérale)	,962	,203	,233	,751	,493
	Somme des carrés et produits croisés	-,415	10,811	9,226	2,453	4,906
	Covariance	-,008	,208	,177	,047	,094
	N	53**	53**	53	53	53**
	Corrélation de Pearson	,034	,198	,305	,347	,101
	Sig. (bilatérale)	,807	,155	,026	,011	,470
	Somme des carrés et produits croisés	2,434	13,925	19,491	21,981	5,962
	Covariance	,047	,268	,375	,423	,115
	N	53**	53**	53	53**	53
	Corrélation de Pearson	,194	,256	,228	,198	,144
	Sig. (bilatérale)	,164	,065	,100	,155	,304
	Somme des carrés et produits croisés	13,264	17,302	14,038	12,075	8,151
	Covariance	,255	,333	,270	,232	,157
	N	53	53	53	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,167	,211	,265	,263	,162
	Sig. (bilatérale)	,231	,130	,055	,058	,245
	Somme des carrés et produits croisés	11,019	13,736	15,717	15,434	8,868
	Covariance	,212	,264	,302	,297	,171
	N	53*	53**	53	53**	53**

Corrélations

		س42	س43
س26	N	53	53**
	Corrélation de Pearson	,072	,400
	Sig. (bilatérale)	,609	,003
س27	Somme des carrés et produits croisés	4,774	32,113
	Covariance	,092	,618
	N	53**	53
	Corrélation de Pearson	,473	,343
	Sig. (bilatérale)	,000	,012
س28	Somme des carrés et produits croisés	28,377	24,811
	Covariance	,546	,477
	N	53*	53**
	Corrélation de Pearson	,138	,320
	Sig. (bilatérale)	,325	,019
س29	Somme des carrés et produits croisés	7,415	20,792
	Covariance	,143	,400
	N	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,186	,250
	Sig. (bilatérale)	,182	,071
س30	Somme des carrés et produits croisés	11,566	18,717
	Covariance	,222	,360
	N	53**	53**
	Corrélation de Pearson	,364	,390
	Sig. (bilatérale)	,007	,004
س31	Somme des carrés et produits croisés	21,736	28,132
	Covariance	,418	,541
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,277	,367
	Sig. (bilatérale)	,044	,007
س32	Somme des carrés et produits croisés	15,981	25,509
	Covariance	,307	,491
	N	53*	53**

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5
	Corrélation de Pearson	,209	,046**	,067*	,035**	,057**
	Sig. (bilatérale)	,132	,743	,634	,805	,684
س33	Somme des carrés et produits croisés	12,962	2,302	3,849	1,038	2,208
	Covariance	,249	,044	,074	,020	,042
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,125**	-,004	,145**	-,208**	-,203**
س34	Sig. (bilatérale)	,371	,978	,301	,136	,145

	Somme des carrés et produits croisés	9,906	-,245	10,623	-7,906	-9,981
	Covariance	,190	-,005	,204	-,152	-,192
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,053*	-,068**	,187	-,083	-,248
	Sig. (bilatérale)	,704	,626	,179	,553	,073
س35	Somme des carrés et produits croisés	4,019	-4,151	13,075	-3,019	-11,604
	Covariance	,077	-,080	,251	-,058	-,223
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,090**	,090**	,118	-,014	-,224**
	Sig. (bilatérale)	,523	,523	,402	,923	,106
س36	Somme des carrés et produits croisés	6,472	5,226	7,887	-,472	-10,094
	Covariance	,124	,101	,152	-,009	-,194
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,104**	,157**	,130	,194**	-,115
	Sig. (bilatérale)	,457	,261	,355	,163	,411
س37	Somme des carrés et produits croisés	7,377	8,981	8,509	6,623	-5,075
	Covariance	,142	,173	,164	,127	-,098
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,324	,111	,136	,097**	-,045**
	Sig. (bilatérale)	,018	,430	,330	,488	,751
س38	Somme des carrés et produits croisés	22,717	6,264	8,868	3,283	-1,943
	Covariance	,437	,120	,171	,063	-,037
	N	53	53	53	53	53
س39	Corrélation de Pearson	,131*	,025**	,074	,087**	-,072**

Corrélations

		س6	س7	س8	س9	س10
	Corrélation de Pearson	-,092	-,017**	,028*	-,018**	,134**
	Sig. (bilatérale)	,510	,904	,845	,896	,338
س33	Somme des carrés et produits croisés	-3,547	-1,094	1,566	-1,208	7,830
	Covariance	-,068	-,021	,030	-,023	,151
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,201**	-,094	,033**	-,120**	-,053**
	Sig. (bilatérale)	,148	,502	,813	,394	,708
س34	Somme des carrés et produits croisés	-9,868	-7,736	2,415	-10,019	-3,925
	Covariance	-,190	-,149	,046	-,193	-,075
	N	53	53	53	53	53
س35	Corrélation de Pearson	-,005*	-,044**	,068	-,130	-,076

	Sig. (bilatérale)	,972	,753	,626	,352	,587
	Somme des carrés et produits croisés	-,226	-3,453	4,717	-10,396	-5,415
	Covariance	-,004	-,066	,091	-,200	-,104
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,082**	-,084**	,029	-,325	,009**
	Sig. (bilatérale)	,561	,548	,836	,018	,948
س36	Somme des carrés et produits croisés	-3,660	-6,321	1,925	-24,906	,623
	Covariance	-,070	-,122	,037	-,479	,012
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,125**	,081**	,052	-,066**	,190
	Sig. (bilatérale)	,373	,564	,714	,640	,172
س37	Somme des carrés et produits croisés	5,472	5,943	3,340	-4,925	12,698
	Covariance	,105	,114	,064	-,095	,244
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,060	-,044	,066	,040**	,200**
	Sig. (bilatérale)	,670	,754	,638	,778	,151
س38	Somme des carrés et produits croisés	-2,604	-3,208	4,245	2,943	13,226
	Covariance	-,050	-,062	,082	,057	,254
	N	53	53	53	53	53
س39	Corrélation de Pearson	-,027*	,028**	-,173	-,165**	,075**

Corrélations

		س11	س12	س13	س14	س15
	Corrélation de Pearson	,179	,105**	,047*	,093**	,290**
	Sig. (bilatérale)	,200	,454	,737	,507	,035
س33	Somme des carrés et produits croisés	10,094	6,151	2,792	5,340	18,792
	Covariance	,194	,118	,054	,103	,361
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,066**	,072	,000**	,053**	,363**
	Sig. (bilatérale)	,640	,608	,999	,708	,008
س34	Somme des carrés et produits croisés	4,736	5,377	-,019	3,849	29,981
	Covariance	,091	,103	,000	,074	,577
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,023*	,098**	-,075	,012	,275
	Sig. (bilatérale)	,872	,487	,592	,932	,046
س35	Somme des carrés et produits croisés	-1,547	6,925	-5,396	,830	21,604
	Covariance	-,030	,133	-,104	,016	,415
	N	53	53	53	53	53

	Corrélation de Pearson	-,132**	,060**	-,057	,161	,160**
	Sig. (bilatérale)	,347	,668	,687	,249	,252
س36	Somme des carrés et produits croisés	-8,679	4,113	-3,906	10,755	12,094
	Covariance	-,167	,079	-,075	,207	,233
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,218**	,307**	,253	,177**	,312
	Sig. (bilatérale)	,117	,025	,067	,204	,023
س37	Somme des carrés et produits croisés	14,057	20,491	17,075	11,604	23,075
	Covariance	,270	,394	,328	,223	,444
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,059	-,104	-,210	-,069**	,013**
	Sig. (bilatérale)	,673	,459	,130	,625	,927
س38	Somme des carrés et produits croisés	-3,792	-6,868	-14,057	-4,453	,943
	Covariance	-,073	-,132	-,270	-,086	,018
	N	53	53	53	53	53
س39	Corrélation de Pearson	-,032*	-,023**	-,052	,118**	,328**

Corrélations

		س17	س18	س19	س20	س21
	Corrélation de Pearson	,353	,276**	,124*	,024**	-,102**
	Sig. (bilatérale)	,009	,046	,376	,866	,467
س33	Somme des carrés et produits croisés	23,208	15,830	7,774	1,755	-5,245
	Covariance	,446	,304	,149	,034	-,101
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,298**	,192	,093**	,253**	,151**
	Sig. (bilatérale)	,030	,168	,508	,067	,281
س34	Somme des carrés et produits croisés	25,019	14,075	7,434	23,887	9,887
	Covariance	,481	,271	,143	,459	,190
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,268*	,152**	,067	,130	,042
	Sig. (bilatérale)	,052	,277	,633	,355	,765
س35	Somme des carrés et produits croisés	21,396	10,585	5,113	11,623	2,623
	Covariance	,411	,204	,098	,224	,050
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,116**	,233**	,107	,204	,310**
	Sig. (bilatérale)	,407	,093	,445	,143	,024
س36	Somme des carrés et produits croisés	8,906	15,623	7,830	17,566	18,566
	Covariance	,171	,300	,151	,338	,357

	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,226**	,407**	,325	,219**	,212
	Sig. (bilatérale)	,104	,002	,018	,116	,127
س37	Somme des carrés et produits croisés	16,925	26,698	23,264	18,453	12,453
	Covariance	,325	,513	,447	,355	,239
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,203	,142	-,066	-,028**	-,144**
	Sig. (bilatérale)	,145	,310	,637	,842	,305
س38	Somme des carrés et produits croisés	15,057	9,226	-4,698	-2,340	-8,340
	Covariance	,290	,177	-,090	-,045	-,160
	N	53	53	53	53	53
س39	Corrélation de Pearson	,032*	,297**	,187	,134**	,080**

Corrélations

		س22	س23	س24	س25	س26
	Corrélation de Pearson	,123	,045**	,136*	,130**	,141**
	Sig. (bilatérale)	,382	,750	,333	,353	,315
س33	Somme des carrés et produits croisés	7,075	2,642	7,811	7,472	8,132
	Covariance	,136	,051	,150	,144	,156
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,220**	,181	,266**	,323**	,296**
	Sig. (bilatérale)	,114	,196	,054	,018	,032
س34	Somme des carrés et produits croisés	16,189	13,604	19,528	23,679	21,830
	Covariance	,311	,262	,376	,455	,420
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,142*	,191**	,216	,305	,334
	Sig. (bilatérale)	,309	,171	,120	,026	,015
س35	Somme des carrés et produits croisés	9,962	13,679	15,094	21,264	23,434
	Covariance	,192	,263	,290	,409	,451
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,268**	,101**	,005	,233	,146**
	Sig. (bilatérale)	,052	,470	,970	,093	,297
س36	Somme des carrés et produits croisés	18,057	6,981	,358	15,604	9,849
	Covariance	,347	,134	,007	,300	,189
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,019**	-,080**	-,047	,111**	-,035
	Sig. (bilatérale)	,893	,567	,736	,428	,803
س37	Somme des carrés et produits croisés	1,245	-5,415	-3,113	7,283	-2,321

	Covariance	,024	-,104	-,060	,140	-,045
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,223	,057	,147	,170**	,221**
	Sig. (bilatérale)	,108	,685	,293	,223	,111
س38	Somme des carrés et produits croisés	14,566	3,811	9,585	11,038	14,491
	Covariance	,280	,073	,184	,212	,279
	N	53	53	53	53	53
س39	Corrélation de Pearson	,241*	,070**	,147	,335**	,165**

Corrélations

		س27	س28	س29	س30	س31
	Corrélation de Pearson	,081	,417**	,161*	,210**	,331**
	Sig. (bilatérale)	,565	,002	,251	,131	,016
س33	Somme des carrés et produits croisés	5,377	25,038	8,642	13,057	19,774
	Covariance	,103	,481	,166	,251	,380
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,282**	,406	,300**	,260**	,517**
	Sig. (bilatérale)	,041	,003	,029	,060	,000
س34	Somme des carrés et produits croisés	23,943	31,094	20,604	20,642	39,434
	Covariance	,460	,598	,396	,397	,758
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,307*	,357**	,393	,218	,470
	Sig. (bilatérale)	,025	,009	,004	,116	,000
س35	Somme des carrés et produits croisés	24,811	25,981	25,679	16,472	34,113
	Covariance	,477	,500	,494	,317	,656
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,236**	,293**	,127	,287	,356**
	Sig. (bilatérale)	,090	,033	,364	,037	,009
س36	Somme des carrés et produits croisés	18,283	20,528	7,981	20,792	24,830
	Covariance	,352	,395	,153	,400	,478
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,089**	,462**	-,007	,034**	,194
	Sig. (bilatérale)	,526	,001	,962	,807	,164
س37	Somme des carrés et produits croisés	-6,774	31,623	-,415	2,434	13,264
	Covariance	-,130	,608	-,008	,047	,255
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,224	,314	,178	,198**	,256**
س38	Sig. (bilatérale)	,107	,022	,203	,155	,065

	Somme des carrés et produits croisés	16,830	21,283	10,811	13,925	17,302
	Covariance	,324	,409	,208	,268	,333
	N	53	53	53	53	53
س39	Corrélation de Pearson	,126*	,238**	,167	,305**	,228**

Corrélations

		س32	س33	س34	س35	س36
	Corrélation de Pearson	,099	1**	,601*	,456**	,323**
	Sig. (bilatérale)	,481		,000	,001	,018
س33	Somme des carrés et produits croisés	5,698	58,868	45,170	32,566	22,151
	Covariance	,110	1,132	,869	,626	,426
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,357**	,601	1**	,805**	,643**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000		,000	,000
س34	Somme des carrés et produits croisés	26,245	45,170	95,925	73,415	56,377
	Covariance	,505	,869	1,845	1,412	1,084
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,331*	,456**	,805	1	,671
	Sig. (bilatérale)	,016	,001	,000		,000
س35	Somme des carrés et produits croisés	23,151	32,566	73,415	86,717	55,925
	Covariance	,445	,626	1,412	1,668	1,075
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,324**	,323**	,643	,671	1**
	Sig. (bilatérale)	,018	,018	,000	,000	
س36	Somme des carrés et produits croisés	21,774	22,151	56,377	55,925	80,113
	Covariance	,419	,426	1,084	1,075	1,541
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,167**	,451**	,563	,605**	,605
	Sig. (bilatérale)	,231	,001	,000	,000	,000
س37	Somme des carrés et produits croisés	11,019	30,321	48,302	49,340	47,491
	Covariance	,212	,583	,929	,949	,913
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,211	,353	,550	,387**	,427**
	Sig. (bilatérale)	,130	,010	,000	,004	,001
س38	Somme des carrés et produits croisés	13,736	23,509	46,774	31,245	33,132
	Covariance	,264	,452	,899	,601	,637
	N	53	53	53	53	53

س39	Corrélation de Pearson	,265*	,416**	,485	,461**	,589**

Corrélations

		س37	س38	س39	س40	س41
	Corrélation de Pearson	,451	,353**	,416*	,539**	,623**
	Sig. (bilatérale)	,001	,010	,002	,000	,000
س33	Somme des carrés et produits croisés	30,321	23,509	25,189	32,377	34,755
	Covariance	,583	,452	,484	,623	,668
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,563**	,550	,485**	,365**	,476**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,007	,000
س34	Somme des carrés et produits croisés	48,302	46,774	37,472	27,943	33,887
	Covariance	,929	,899	,721	,537	,652
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,605*	,387**	,461	,258	,319
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001	,062	,020
س35	Somme des carrés et produits croisés	49,340	31,245	33,906	18,811	21,623
	Covariance	,949	,601	,652	,362	,416
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,605**	,427**	,589	,404	,224**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,003	,107
س36	Somme des carrés et produits croisés	47,491	33,132	41,642	28,283	14,566
	Covariance	,913	,637	,801	,544	,280
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	1**	,209**	,464	,412**	,415
	Sig. (bilatérale)		,133	,000	,002	,002
س37	Somme des carrés et produits croisés	76,792	15,906	32,113	28,226	26,453
	Covariance	1,477	,306	,618	,543	,509
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,209	1	,444	,204**	,328**
	Sig. (bilatérale)	,133		,001	,143	,017
س38	Somme des carrés et produits croisés	15,906	75,321	30,415	13,830	20,660
	Covariance	,306	1,448	,585	,266	,397
	N	53	53	53	53	53
س39	Corrélation de Pearson	,464*	,444**	1	,544**	,422**

Corrélations

		س42	س43

	Corrélation de Pearson	,521	,347**
	Sig. (bilatérale)	,000	,011
س33	Somme des carrés et produits croisés	30,679	24,660
	Covariance	,590	,474
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,502**	,388
	Sig. (bilatérale)	,000	,004
س34	Somme des carrés et produits croisés	37,698	35,151
	Covariance	,725	,676
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,289*	,350**
	Sig. (bilatérale)	,036	,010
س35	Somme des carrés et produits croisés	20,660	30,170
	Covariance	,397	,580
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,343**	,377**
	Sig. (bilatérale)	,012	,005
س36	Somme des carrés et produits croisés	23,509	31,245
	Covariance	,452	,601
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,420**	,214**
	Sig. (bilatérale)	,002	,123
س37	Somme des carrés et produits croisés	28,208	17,396
	Covariance	,542	,335
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,377	,018
	Sig. (bilatérale)	,005	,898
س38	Somme des carrés et produits croisés	25,094	1,453
	Covariance	,483	,028
	N	53	53
س39	Corrélation de Pearson	,196*	,302**

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5
س39	Sig. (bilatérale)	,350	,859**	,600*	,537**	,607**
	Somme des carrés et produits croisés	8,340	1,283	4,358	2,660	-2,868
	Covariance	,160	,025	,084	,051	-,055
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,232	,188	,149	,043	-,044
	Sig. (bilatérale)	,094**	,178	,288**	,758**	,754**
س40	Somme des carrés et produits croisés	14,679	9,566	8,717	1,321	-1,736
	Covariance	,282	,184	,168	,025	-,033

	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,040	-,145	,045	,023	-,177
	Sig. (bilatérale)	,775*	,300**	,751	,872	,204
س41	Somme des carrés et produits croisés	2,358	-6,868	2,434	,642	-6,472
	Covariance	,045	-,132	,047	,012	-,124
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,236	,080	,148	,013	,054
	Sig. (bilatérale)	,088**	,567**	,291	,928	,702**
س42	Somme des carrés et produits croisés	14,623	4,019	8,491	,377	2,075
	Covariance	,281	,077	,163	,007	,040
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,091	-,307	-,032	-,116	-,130
	Sig. (bilatérale)	,516**	,025**	,818	,407**	,354
س43	Somme des carrés et produits croisés	-6,811	-18,509	-2,245	-4,189	-6,038
	Covariance	-,131	-,356	-,043	-,081	-,116
	N	53	53	53	53	53

Corrélations

		س6	س7	س8	س9	س10
س39	Sig. (bilatérale)	,846	,842**	,216*	,238**	,592**
	Somme des carrés et produits croisés	-1,075	1,849	-10,094	-11,132	4,528
	Covariance	-,021	,036	-,194	-,214	,087
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,029	,163	,204	-,019	,286
	Sig. (bilatérale)	,834**	,243	,143**	,893**	,038**
س40	Somme des carrés et produits croisés	-1,151	10,698	11,811	-1,264	17,057
	Covariance	-,022	,206	,227	-,024	,328
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	-,063	-,059	,179	,040	,147
	Sig. (bilatérale)	,652*	,674**	,200	,778	,295
س41	Somme des carrés et produits croisés	-2,302	-3,604	9,623	2,472	8,113
	Covariance	-,044	-,069	,185	,048	,156
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,040	-,077	,135	,075	,314
	Sig. (bilatérale)	,777**	,584**	,335	,593	,022**
س42	Somme des carrés et produits croisés	1,528	-4,943	7,660	4,925	18,302
	Covariance	,029	-,095	,147	,095	,352
	N	53	53	53	53	53

	Corrélation de Pearson	,016	-,097	-,085	-,138	-,002
	Sig. (bilatérale)	,910**	,489**	,544	,323**	,988
س43	Somme des carrés et produits croisés	,736	-7,528	-5,830	-10,962	-,151
	Covariance	,014	-,145	-,112	-,211	-,003
	N	53	53	53	53	53

Corrélations

		س11	س12	س13	س14	س15
س39	Sig. (bilatérale)	,821	,873**	,714*	,401**	,016**
	Somme des carrés et produits croisés	-1,849	-1,358	-3,132	6,943	21,868
	Covariance	-,036	-,026	-,060	,134	,421
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,075	,206	,228	,306	,208
	Sig. (bilatérale)	,595**	,139	,100**	,026**	,135**
س40	Somme des carrés et produits croisés	4,302	12,283	13,736	17,887	13,736
	Covariance	,083	,236	,264	,344	,264
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,329	,317	,062	,180	,383
	Sig. (bilatérale)	,016*	,021**	,659	,197	,005
س41	Somme des carrés et produits croisés	17,604	17,566	3,472	9,774	23,472
	Covariance	,339	,338	,067	,188	,451
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,371	,454	,270	,182	,215
	Sig. (bilatérale)	,006**	,001**	,051	,193	,122**
س42	Somme des carrés et produits croisés	20,943	26,509	15,925	10,396	13,925
	Covariance	,403	,510	,306	,200	,268
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,228	,117	-,028	,048	,359
	Sig. (bilatérale)	,100**	,405**	,845	,734**	,008
س43	Somme des carrés et produits croisés	15,528	8,245	-1,962	3,302	28,038
	Covariance	,299	,159	-,038	,063	,539
	N	53	53	53	53	53

Corrélations

		س17	س18	س19	س20	س21
س39	Sig. (bilatérale)	,822	,031**	,181*	,338**	,571**
	Somme des carrés et produits croisés	2,132	17,528	12,038	10,208	4,208

	Covariance	,041	,337	,231	,196	,081
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,347	,394	,236	,244	,256
	Sig. (bilatérale)	,011**	,004	,089**	,078**	,064**
س40	Somme des carrés et produits croisés	23,264	23,057	15,075	18,415	13,415
	Covariance	,447	,443	,290	,354	,258
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,298	,370	,171	,126	-,065
	Sig. (bilatérale)	,030*	,006**	,221	,368	,643
س41	Somme des carrés et produits croisés	18,528	20,113	10,151	8,830	-3,170
	Covariance	,356	,387	,195	,170	-,061
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,291	,232	,108	-,006	,011
	Sig. (bilatérale)	,035**	,095**	,443	,965	,940**
س42	Somme des carrés et produits croisés	19,075	13,302	6,736	-,453	,547
	Covariance	,367	,256	,130	-,009	,011
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,063	,229	,187	,137	-,012
	Sig. (bilatérale)	,656**	,099**	,180	,328**	,929
س43	Somme des carrés et produits croisés	4,962	15,849	14,132	12,226	-,774
	Covariance	,095	,305	,272	,235	-,015
	N	53	53	53	53	53

Corrélations

		س22	س23	س24	س25	س26
س39	Sig. (bilatérale)	,082	,620**	,294*	,014**	,238**
	Somme des carrés et produits croisés	14,321	4,226	8,698	19,755	9,811
	Covariance	,275	,081	,167	,380	,189
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,300	,041	,041	,265	,028
	Sig. (bilatérale)	,029**	,772	,772**	,055**	,845**
س40	Somme des carrés et produits croisés	17,642	2,453	2,396	15,509	1,623
	Covariance	,339	,047	,046	,298	,031
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,115	-,020	,198	,221	,077
	Sig. (bilatérale)	,412*	,889**	,155	,111	,581
س41	Somme des carrés et produits croisés	6,283	-1,094	10,792	12,019	4,245

	Covariance	,121	-,021	,208	,231	,082
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,100	,007	,054	,170	,127
	Sig. (bilatérale)	,477**	,960**	,700	,225	,366**
س42	Somme des carrés et produits croisés	5,755	,415	3,113	9,717	7,321
	Covariance	,111	,008	,060	,187	,141
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,311	,334	,373	,399	,320
	Sig. (bilatérale)	,024**	,014**	,006	,003**	,019
س43	Somme des carrés et produits croisés	21,623	23,792	25,943	27,642	22,340
	Covariance	,416	,458	,499	,532	,430
	N	53	53	53	53	53

Corrélations

		س27	س28	س29	س30	س31
س39	Sig. (bilatérale)	,370	,087**	,233*	,026**	,100**
	Somme des carrés et produits croisés	8,604	14,660	9,226	19,491	14,038
	Covariance	,165	,282	,177	,375	,270
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,091	,398	,045	,347	,198
	Sig. (bilatérale)	,515**	,003	,751**	,011**	,155**
س40	Somme des carrés et produits croisés	6,208	24,321	2,453	21,981	12,075
	Covariance	,119	,468	,047	,423	,232
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,022	,293	,096	,101	,144
	Sig. (bilatérale)	,873*	,033**	,493	,470	,304
س41	Somme des carrés et produits croisés	1,415	16,642	4,906	5,962	8,151
	Covariance	,027	,320	,094	,115	,157
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,072	,473	,138	,186	,364
	Sig. (bilatérale)	,609**	,000**	,325	,182	,007**
س42	Somme des carrés et produits croisés	4,774	28,377	7,415	11,566	21,736
	Covariance	,092	,546	,143	,222	,418
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,400	,343	,320	,250	,390
	Sig. (bilatérale)	,003**	,012**	,019	,071**	,004
س43	Somme des carrés et produits croisés	32,113	24,811	20,792	18,717	28,132
	Covariance	,618	,477	,400	,360	,541

	N	53	53	53	53	53

Corrélations

		س32	س33	س34	س35	س36
س39	Sig. (bilatérale)	,055	,002**	,000*	,001**	,000**
	Somme des carrés et produits croisés	15,717	25,189	37,472	33,906	41,642
	Covariance	,302	,484	,721	,652	,801
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,263	,539	,365	,258	,404
	Sig. (bilatérale)	,058**	,000	,007**	,062**	,003**
س40	Somme des carrés et produits croisés	15,434	32,377	27,943	18,811	28,283
	Covariance	,297	,623	,537	,362	,544
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,162	,623	,476	,319	,224
	Sig. (bilatérale)	,245*	,000**	,000	,020	,107
س41	Somme des carrés et produits croisés	8,868	34,755	33,887	21,623	14,566
	Covariance	,171	,668	,652	,416	,280
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,277	,521	,502	,289	,343
	Sig. (bilatérale)	,044**	,000**	,000	,036	,012**
س42	Somme des carrés et produits croisés	15,981	30,679	37,698	20,660	23,509
	Covariance	,307	,590	,725	,397	,452
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,367	,347	,388	,350	,377
	Sig. (bilatérale)	,007**	,011**	,004	,010**	,005
س43	Somme des carrés et produits croisés	25,509	24,660	35,151	30,170	31,245
	Covariance	,491	,474	,676	,580	,601
	N	53	53	53	53	53

Corrélations

		س37	س38	س39	س40	س41
س39	Sig. (bilatérale)	,000	,001**		,000**	,002**
	Somme des carrés et produits croisés	32,113	30,415	62,302	33,604	24,208
	Covariance	,618	,585	1,198	,646	,466
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,412	,204	,544	1	,552
س40	Sig. (bilatérale)	,002**	,143	,000**		,000**

	Somme des carrés et produits croisés	28,226	13,830	33,604	61,208	31,415
	Covariance	,543	,266	,646	1,177	,604
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,415	,328	,422	,552	1
	Sig. (bilatérale)	,002*	,017**	,002	,000	
س41	Somme des carrés et produits croisés	26,453	20,660	24,208	31,415	52,830
	Covariance	,509	,397	,466	,604	1,016
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,420	,377	,196	,346	,584
	Sig. (bilatérale)	,002**	,005**	,159	,011	,000**
س42	Somme des carrés et produits croisés	28,208	25,094	11,887	20,774	32,547
	Covariance	,542	,483	,229	,399	,626
	N	53	53	53	53	53
	Corrélation de Pearson	,214	,018	,302	,126	,301
	Sig. (bilatérale)	,123**	,898**	,028	,369**	,029
س43	Somme des carrés et produits croisés	17,396	1,453	22,057	9,113	20,226
	Covariance	,335	,028	,424	,175	,389
	N	53	53	53	53	53

Corrélations

		س42	س43
س39	Sig. (bilatérale)	,159	,028**
	Somme des carrés et produits croisés	11,887	22,057
	Covariance	,229	,424
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,346	,126
	Sig. (bilatérale)	,011**	,369
س40	Somme des carrés et produits croisés	20,774	9,113
	Covariance	,399	,175
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	,584	,301
	Sig. (bilatérale)	,000*	,029**
س41	Somme des carrés et produits croisés	32,547	20,226
	Covariance	,626	,389
	N	53	53
	Corrélation de Pearson	1	,375
	Sig. (bilatérale)		,006**
س42	Somme des carrés et produits croisés	58,792	26,604
	Covariance	1,131	,512
	N	53	53
س43	Corrélation de Pearson	,375	1

	Sig. (bilatérale)	,006**	
	Somme des carrés et produits croisés	26,604	85,698
	Covariance	,512	1,648
	N	53	53

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
GET
  FILE='C:\Users\Boukouira\Desktop\_78; ن;75_ي;76_;78_;87_;75_ل;75_ ;94_ي;85_ف
ن;75_ي;76_;78_;87_;75_ل;75_ ;94_ي;85_ف;78_\1.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
```

ملخص

ملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة.ولهذا الغرض تم صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:"فيما يكمن اثر البنية التحتية المادية للإدارة الالكترونية على أداءالمؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة".

وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في الدراسة التي تمت في ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي؛ حيث تضمن الفصل الأول البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية، وتضمن الفصل الثاني الإطار النظري للأداء المؤسسي، في حين خصص الفصل الثالث لدراسة أثر البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة.

وقد خلت الدراسة إلى أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة يتوفر على بنية تحتية مادية للإدارة الالكترونية والتي تؤثر على عناصر الأداء، معاييره ومحدداته، كما تؤثر على عمليات تقييم الأداء وأساليب تطويره، إضافة إلى أن المركز الجامعي يتوفر على آلية إلكترونية لتبادل المعلومات بين الموظفين الإداريين تساعدهم على تبسيط وتحسين الأعمال الإدارية وبالتالي تحين الأداء الكلي للمركز.

وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية أي أن البنية التحتية المادية للإدارة الإلكترونية تؤثر على أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، البنية التحتية، الأداء المؤسسي.

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'identifier l'impact de l'infrastructure matérielle de l'administration électronique sur la performance de l'établissement d'un point de vue du cache administratif du centre universitaire Abd elhafid Boussouf –Mila-.

De ce fait, la problématique centrale de cette recherche a été formulée comme suit « quel est l'impact de l'infrastructure matérielle de l'administration électronique sur la performance de l'établissement d'un point de vue du staff administratif du centre universitaire Abd elhafid Boussouf – Mila-» . Pour arriver à des résultats concluants, Nous avons choisi d'adopter un méthodologie mixte qualitative et quantitative.

Nous avons également adopter la technique de l'étude de cas qui permet d'approfondir notre recherche. Quant à la collecte des données, nous utiliser le questionnaire ainsi que les entretiens semi-directives.

A la fin, nous avons obtenu des résultats qui confirment de rôle important de l'infrastructure matérielle de l'administration technologique sur la performance de l'établissement étudie.

Mots clés: E-administration, l'infrastructure, la performance institutionnelle.