



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحد درابعية أدرار - الجزائر

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه (ل م د)

تخصص: إدارة إستراتيجية

بعنوان:

الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات
الاستراتيجية
-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

العبادي أحمد

من إعداد الطالب:

برمكي محمد

لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة	الاستاذ
رئيسا	جامعة ادرار	أستاذ التعليم العالي	هداجي عبد الجليل
مشرفا ومقررا	جامعة ادرار	أستاذ التعليم العالي	العبادي أحمد
ممتحنا	جامعة ادرار	أستاذ التعليم العالي	تيقاوي العربي
ممتحنا	جامعة ادرار	أستاذ التعليم العالي	طروبيا ندير
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ-	مراكشي عبد الحميد
ممتحنا	جامعة ادرار	أستاذ محاضر أ-	بن عبيد عبد الباسط

الموسم الجامعي 2024-2025

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا
الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ
أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ
إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا) (سورة النساء
الآية رقم (58)) صدق الله العظيم.

وقال تعالى (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ
عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (سورة التوبة
الآية رقم (105)). صدق الله العظيم.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (ان
الله سائل كل راع عما استرعاه احفظ ام
ضيع حتى يسأل الرجل عن أهل بيته
(رواه ابن حبان الرقم (4493)).

شكر و عرفان

الشكر لله العلي القدير الذي من علينا ووقفنا لإتمام هذا العمل.

وكما حثنا رسول الله رسول الله صلى الله عليه وسلم على بذل
الشكر لمن أسدى إلينا خيرا مهما كان كنهه أو حجمه، توجيهها أو
علما... الخ حيث قال " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور العبادي أحمد
الذي أشرف على هذا العمل بتوجيهاته وإرشاداته القيمة ومرافقته
لي طيلة مسار إنجازهِ، كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ ساوس
الشيخ والأستاذ هداجي عبد الجليل والأستاذ فودو محمد الذين لم
يخلوا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم وباقي الأساتذة المحكمين
لفقرات استبانة هذه الدراسة، كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر أيضا
للسيد رئيس قسم الموارد البشرية وجميع المديرين في مؤسسة
اتصالات الجزائر والعاملين الذين أعانونا بجهدهم وأوقاتهم
كما أتوجه بوافر الشكر لأساتذة اللجنة التي شرفت بمناقشتها لهذا
العمل.

وإلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
وكافة منتسبي مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي
بجامعة أدرار وجميع الزملاء الذين كانوا عوناً وسنداً لنا.

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى من قرن الله تعالى برهما والإحسان اليهما بعبادته وجعل
رضائهما سبيل لرضائه والذي حفظه الله وبارك في عمره
ورزقني بره، وأمي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

إلى من أوصى رسول الله صلى الله عليه وسلم بها خيرا
زوجتي التي كانت لي نعم السند.

إلى من امرنا بحسن تربيتهم وتعليمهم قرّة اعيننا أبنائي الأعزاء
إلى من امرنا بصلتهم إخواني وجميع أقربائي وأصدقائي.
إلى من امرنا بتقديره وعرفان حقه كل من عملني ولو حرفا،
ومن وجهني أو نصحني ولو بكلمة.

إلى جميع عمال وعاملات مؤسسة اتصالات الجزائر

إلى من امرنا بالذود عنه ومحبة أهله وطني الصغير والكبير

الملخص

الهدف من هذه الدراسة ابراز دور تطبيق الحوكمة الالكترونية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج عن المؤسسات الجزائرية الرائدة في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والقيام بدراسة مسبقة لمعرفة مدى توفر عناصر البنية الأساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة من اجل التأكد من إمكانية اجراء الدراسة على مستواها، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بذلك عن طريق المقابلة والملاحظة مع المسؤولين والمختصين في المجالات الخاصة بذلك في المؤسسة، وبعد اثبات ذلك تم اعداد استبيان الكتروني لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتم توزيعه على أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولي الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة، حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في تحديد مجتمع الدراسة، وتم استلام 123 إجابة من مجموع 140 أي بنسبة 84,32%، ثم تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS V26، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

-تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر الحوكمة الالكترونية.

-توجد علاقة واثري إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة الالكترونية وأبعادها المدروسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-اقتراح نموذج تصوري لمراحل وخطوات تجسيد الحوكمة الالكترونية في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الالكترونية، القرارات، القرارات الاستراتيجية، اتصالات الجزائر.

Abstract:

The aim of this study is to highlight the role of e-governance implementation in strategic decision-making at Algeria Telecom, a model for Algerian institutions. This study relied on a descriptive and analytical approach. We conducted a preemptive study to determine the availability of the basic elements of the e-governance infrastructure within the institution, to ensure the feasibility of conducting the study at the institution's level. We collected relevant information through interviews and observations with officials and specialists in relevant fields within the institution. After verifying this, we prepared an electronic questionnaire to collect data related to the study topic, which was distributed to members of the Board of Directors and senior and middle management officials. A comprehensive survey method was used to determine the study sample, with 123 responses received out of a total of 140, representing 84,32%. These responses were then analyzed using SPSS V26. The study concluded the following results:

- Algeria Telecom implements e-governance.
- There is a statistically significant positive relationship and impact between the implementation of e-governance and its studied dimensions on strategic decision-making at Algeria Telecom.
- Proposing a conceptual model for the stages and steps of implementing e-governance in institutions.

Keywords: Governance, e-governance, decisions, strategic decisions, Algeria Telecom.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
III	التشكرات
IV	الاهاء
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XVII	قائمة الاشكال
XX	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: قراءة مفاهيمية حول الحوكمة الالكترونية
03	المطلب الأول: مفاهيم حول الحوكمة
03	1- ظهور الحوكمة
06	2- تعريف الحوكمة
07	3- مبادئ الحوكمة
11	4- أهمية واهاف الحوكمة
13	5- الفرق بين الحكومة والحوكمة
16	المطلب الثاني : مفاهيم حول الحوكمة الالكترونية
16	1- تعريف الحوكمة الالكترونية
17	2- أهمية الحوكمة الالكترونية
17	3- متطلبات وأبعاد تطبيق الحوكمة الالكترونية
20	4- مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية

22	5- صعوبات تطبيق الحوكمة الالكترونية
23	6- الفرق بين الحوكمة الالكترونية والحوكمة الالكترونية
25	المطلب الثالث: الفرق بين الحوكمة والحوكمة الالكترونية
26	المطلب الرابع: نموذج تصوري لمراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية
33	المبحث الثاني: قراءة مفاهيمية حول القرارات الاستراتيجية
33	المطلب الأول : مفاهيم حول القرارات
33	1- تعريف القرار
34	2- أهمية القرار
35	3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
36	4- مراحل اتخاذ القرار
39	5-أنواع القرارات
40	المطلب الثاني: مفاهيم حول القرار الاستراتيجي
40	1- تعريف القرار الاستراتيجي
41	2- أهمية القرار الاستراتيجي
42	3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي
43	3- مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي
46	4- أنواع القرارات الاستراتيجية
46	المطلب الثالث : الفرق بين القرار والقرار الاستراتيجي
47	المبحث الثالث : قراءة في العلاقة بين الحوكمة الالكترونية و القرارات الاستراتيجية
47	المطلب الأول: العلاقة بين الحوكمة الالكترونية الجهة المختصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية
50	المطلب الثاني: العلاقة بين عناصر الحوكمة الالكترونية ومراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية
51	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
53	خلاصة الفصل الاول

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية
56	المطلب الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية
60	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية
63	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات
67	المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية
67	المطلب الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية
71	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية
75	المطلب الثالث : التعليق على الدراسات
80	المبحث الثالث: قراءة في العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
80	المطلب الأول: المقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية والدراسة الحالية
81	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية والدراسة الحالية
83	المطلب الثالث: مساهمة الدراسة الحالية
84	خلاصة الفصل الثاني
85	الفصل الثالث الدراسة التطبيقية
86	تمهيد
87	المبحث الأول : قراءة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر ومدى توفر إمكانات تطبيق الحوكمة الإلكترونية
88	المطلب الأول قراءة عامة حول مجتمع الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر)
88	1- التعريف بالمؤسسة ونشأتها
89	2- هيئات الحكم وأصحاب المصلحة في المؤسسة
90	3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
91	4- نشاط المؤسسة واهدافها

93	المطلب الثاني : مدى توفر إمكانات تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة
93	1- مجال البنية التحتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات
95	2- مجال كفاءة الموارد البشرية
96	3- مجال تطبيق الإدارة الالكترونية
90	4- مجال الخدمات الالكترونية
98	5- المجال التشريعي والتنظيمي
104	6- مجال الامن الرقمي للبيانات والمعلومات
105	المطلب الثالث: القرارات الاستراتيجية في المؤسسة
107	المبحث الثاني: طرق جمع المعلومات وصحة ادوات الدراسة
107	المطلب الأول: منهجية وعينة الدراسة
100	1- منهجية الدراسة
100	2- مجتمع الدراسة
100	3- عينة الدراسة
108	المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات وأدوات الدراسة
108	1- طرق جمع المعلومات
109	2- اعداد الاستبانة (ومدى تمثيلها للمتغيرات)
109	3- قياس بيانات الدراسة
110	المطلب الثالث: اختبار الاستبانة
110	1- اختبار ثبات الاستبانة
112	2- اختبار صدق الاستبانة والاتساق الداخلي
121	3- توزيع البيانات ونوع الاختبارات المستعملة
122	المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية وتحليل الناتج
122	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الاول (المتغيرات الشخصية)
122	1- عرض نتائج المحور الأول

129	2-تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول
129	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإحصاء الوصفي (المتغيرات الدراسة)
129	1- عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الحوكمة الإلكترونية
136	2-عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمحور القرارات الاستراتيجية
140	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
140	1-اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى
141	2-اختبار صحة الفرضيات الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها
147	3-اختبار صحة الفرضيات الرئيسية الثالثة
148	4-اختبار صحة الفرضيات الرئيسية الرابعة
148	5-اختبار صحة الفرضيات الرئيسية الخامسة
149	6-اختبار صحة الفرضيات الرئيسية السادسة
150	7-اختبار صحة الفرضيات الرئيسية السابعة والفرضيات الفرعية التابعة لها
157	خلاصة الفصل الثالث
158	الخاتمة العامة
162	المراجع
169	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	الفرق بين متعلقات الحكومة ومتعلقات الحوكمة	14
02-01	الفرق بين متعلقات الحكومة الالكترونية ومتعلقات الحوكمة الالكترونية	24
03-01	الفرق بين الحوكمة والحوكمة الالكترونية	25
04-01	أهم الفروق بين القرارات العادية والقرار الاستراتيجي	47
05-01	العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والجهة المختصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية	48
06-01	العلاقة بين الحوكمة الالكترونية ومراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية	50
07-01	العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	51
08-02	التعليق على الدراسات العربية المتعلقة بالحوكمة الالكترونية	63
09-02	التعليق على الدراسات الأجنبية المتعلقة بالحوكمة الالكترونية	64
10-02	المقارنة بين الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالحوكمة الالكترونية	66
11-02	التعليق على الدراسات العربية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية	75
12-02	التعليق على الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية	70
13-02	المقارنة بين الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية	77
14-02	المقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الالكترونية والدراسة الحالية	80
15-03	أبعاد متغيرات الدراسة ومصدر تبنيها	108
16-03	مقياس ليكرت الخماسي	109
17-03	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي	110
18-03	معامل الثبات للمتغير المستقل(الحوكمة الالكترونية)	111
19-03	معامل الثبات للمتغير التابع(اتخاذ القرارات الاستراتيجية)	111
20-03	معامل الثبات الكلي للاستبيان	112
21-03	نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد الشفافية الالكترونية	113
22-03	نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد المشاركة الالكترونية	114
23-03	نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد المسائلة الالكترونية	115

فهرس الجداول

116	نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد التدقيق الالكتروني	24-03
117	نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد العدالة الالكترونية	25-03
118	معامل الارتباط لابعاد المتغير المستقل(الحوكمة الالكترونية	26-03
119	نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد صناعة القرارات الاستراتيجية	27-03
120	نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد جودة القرارات الاستراتيجية	28-03
120	معامل الارتباط لابعاد المتغير التابع(القرارات الاستراتيجية)	29-03
122	توزيع الافراد المجيبون حسب الجنس	30-03
123	توزيع الافراد المجيبون حسب الفئة العمرية	31-03
124	توزيع الافراد المجيبون حسب المؤهل العلمي	32-03
125	توزيع الافراد المجيبون حسب نوع المسؤولية	33-03
126	توزيع الافراد المجيبون حسب سنوات الخدمة	34-03
127	توزيع الافراد المجيبون حسب وسائط التواصل المستخدمة	35-03
127	توزيع الافراد المجيبون حسب مستوى التحكم في المعلوماتية	36-03
129	استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد الشفافية الالكترونية	37-03
130	استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد المشاركة الالكترونية	38-03
132	استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد المسائلة الالكترونية	39-03
133	استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد التدقيق الالكتروني	40-03
134	استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد العدالة الالكترونية	41-03
135	المتوسطات الحسابية الاجمالية لأبعاد محور الحوكمة الالكترونية في المؤسسة	42-03
136	استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد صناعة القرارات الاستراتيجية	43-03
137	استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد جودة القرارات الاستراتيجية	44-03
139	المتوسطات الحسابية الاجمالية لأبعاد محور القرارات الاستراتيجية	45-03
140	تحقق عناصر البنية الاساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية	46-03
141	نتائج اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الاولى	47-03

فهرس الجداول

142	نتائج اختبار ليفين المتعلق اختبار التجانس	48-03
142	نتائج اختبار المقارنات البعدية تامهان	49-03
143	اختبار (T) لعينتين مستقلتين حسب سنوات الخدمة	50-03
144	اختبار (T) لعينتين مستقلتين حسب مستوى التحكم في المعلوماتية	51-03
145	نتائج اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية	52-03
146	نتائج اختبار ليفين المتعلق اختبار التجانس	53-03
146	نتائج اختبار المقارنات البعدية تامهان	54-03
148	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية	55-03
149	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية	56-03
150	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوكمة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية	57-03
151	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الشفافية الالكترونية على القرارات الاستراتيجية	58-03
152	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد المشاركة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية	59-03
153	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد المسائلة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية	60-03
154	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التدقيق الالكتروني على القرارات الاستراتيجية	61-03
155	نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد العدالة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية	62-03

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	نموذج الدراسة المقترح	ز
02-01	نظرية الوكالة	03
03-01	نظرية الرعاية الشاملة	04
04-01	نظرية أصحاب المصلحة	05
05-01	الأطراف الرئيسية للحوكمة في المنظمات	15
06-01	أطراف الحوكمة على مستوى الحكومات	16
07-01	عناصر البنية الأساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية	18
08-01	مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية	22
09-01	عناصر الحوكمة الالكترونية على مستوى المنظمات	24
10-01	عناصر الحوكمة الالكترونية على مستوى الدول	25
11-01	نموذج تصوري لاهم مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية	26
12-01	مراحل اتخاذ القرارات	37
13-01	مراحل اتخاذ القرار حسب النموذج الياباني	38
14-01	أنواع القرارات من حيث طبيعة القرار	39
15-01	أنواع القرارات من حيث بيئة القرار	39
16-01	أنواع القرارات حسب الوظيفة	39
17-01	أنواع القرارات حسب مستوى الإدارة المتخذة لها	40
18-01	مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	44
19-01	خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية حسب النموذج التخطيطي	45
20-03	أصحاب المصلحة في المؤسسة	89
21-03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر)	90
22-03	توزيع الافراد المجيبون على الاستبانة حسب الجنس	122
23-03	توزيع الافراد المجيبون على الاستبانة حسب الفئة العمرية	123

124	توزيع الافراد المجيبون على الاستبانة حسب المستوى الدراسي	24-03
125	توزيع الافراد المجيبون على الاستبانة حسب منصب المسؤولية	25-03
126	توزيع الافراد المجيبون على الاستبانة حسب سنوات الخدمة	26-03
128	توزيع الافراد المجيبون على الاستبانة حسب مستوى التحكم في المعلوماتية	27-03

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
01	قائمة الاساتذة المحكمين	162
02	الاستبانة النهائية	163
03	واجهة الاستبانة الالكترونية	171
04	دليل المقابلات	172
05	مخرجات برنامج SPSS V26	178
06	واجهة اهم المنصات والتطبيقات الالكترونية المستعملة في المؤسسة	190

مقدمة

تعيش منظمات الاعمال في وقتنا الراهن في بيئة تنافسية كثيرة التعقيد وسريعة التغيير، وهذا ما يستوجب عليها اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة لمسايرة أي ظروف مستجدة وتفاذي أي حوادث طارئة من أجل البقاء دائما في مركز تنافسي جيد.

ولما كانت مهمة اتخاذ القرار جوهر المهام الادارية والتنظيمية داخل المؤسسات لما لها من دور في تحديد توجهها الاستراتيجي مروراً بتحقيق الاهداف وحل المشاكل وإعطاء الامر بتنفيذ المهام والأعمال المنوطة بكل وظيفة، حيث قد يكون تأثيرها على جزء من أقسامها أو عملياتها وأنشطتها مثل القرارات التشغيلية أو الوظيفية أو قد يشمل حياة وتوجه المنظمة ككل في المستقبل مثل القرارات الاستراتيجية (Scholes، Johnson، و Whittington، 2008) التي تتميز بالتعقيد وتتطلب فهما عميقا لبيئتها الداخلية والخارجية، وضرورة توفر كما كبيرا من المعلومات والتحليل والموارد باعتبارها من أهم عناصر النجاح والاستمرارية في بيئة الاعمال الحالية.

ولكون هذه القرارات يتم اتخاذها على مستوى الادارة العليا للمنظمة التي تمثل الجهة الحاكمة أو القيادة التي يتوجب عليها تعزيز ثقة أصحاب المصلحة ورفع الاداء على مختلف المستويات، لاسيما المالية والتنظيمية وغيرها، مع ضرورة مشاركة جميع الاطراف الفاعلة أو المعنية بشفافية، وتنسيق الجهود للوصول الى القرار الامثل. ومن أجل تحقيق هذه الغاية وتفاذيا لأي انحراف أو فساد على مستوى القيادة قد ينعكس على أداء المنظمة وعدم قدرتها على المنافسة في بيئتها، وجب وضع أطر وقواعد تسمح بمراقبة التسيير والاداء، والقيام بالتصحيات اللازمة في الوقت المناسب.

وهذا ما دفع بالمفكرين إلى البحث في تحديث طرق ووسائل لإدارة المنظمات وتسييرها لمواجهة التحديات التي قد تعيق نموها وتطورها، مثل الفساد الاداري وسوء ادارة الموارد وضعف الاداء وتجنب المخاطر التي قد تفرزها البيئة المحيطة.

حيث ظهرت العديد من الدراسات التي ساهمت في التوصل الى عدة نظريات وأدوات لتجسيد هذه الغاية من خلال تحسين الأداء القيادي والاداري والتنظيمي للمنظمات، ومن أهم ما تم التوصل اليه في التسعينات من القرن الماضي فكرة الحوكمة كنظام حكم راشد مبني على مجموعة من القواعد والمبادئ والاجراءات التي تهدف الى تحقيق الكفاءة في مختلف مستويات العمل مع ضمان الشفافية والمساءلة، ووضع اطار فعال لتنظيم العلاقة بين مختلف الاطراف

المعنية في المؤسسة (المساهمين، مجلس الادارة ، الادارة العليا، أصحاب المصلحة..الخ)، بغرض توجيهها نحو تحقيق الاهداف الإستراتيجية طويلة الامد على أساس الاستمرار والنمو.

ومع التطور التكنولوجي والرقمي وما نتج عنه من تطور في تقنيات المعلومات والاتصالات وانعكاسه على مختلف جوانب الحياة بما فيها الاجتماعية والاقتصادية والادارية، ومع اندماج هذا التطور مع متطلبات الادارة الحديثة بعد فشل الادوات التقليدية للإدارة في تحقيق الغاية المطلوبة، ظهر مصطلح الحوكمة الإلكترونية كتطور لمصطلح الحوكمة باستخدام الوسائل التقنية وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة، التي ساهمت الى حد كبير في ايجاد قنوات سهلة وسريعة للاتصال والمشاركة بين مختلف الفاعلين.

بالإضافة الى توفير نماذج سهلة الاستعمال والتواصل، وإضفاء شفافية أكثر بسهولة توفير المعلومات التفصيلية عن الأداء ودعم اتخاذ القرار.

كما سرعت عملية تدفق المعلومات وتحسين جودة البيانات مما يسمح للقادة والادارة العليا باتخاذ قرارات مبنية على المعرفة والتخطيط الطويل الامد بالإضافة الى تقليل المخاطر.

ومن كل هذا يتضح لنا أن للحوكمة الالكترونية جوانب عديدة تتداخل فيها مع عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات التي تسعى الى الموائمة بين كفاءة الاداء المؤسسي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية واحتياجات أصحاب المصلحة.

وكان من بين أهم القطاعات التي سارعت في استغلال هذا التطور التقني والتكنولوجي في الجزائر قطاع الاتصالات الذي يهدف الى نشر وتوصيل خدمات الاتصال والانترنت لزيائنه عبر كامل التراب الوطني، ومن بين أهم الشركات في هذا القطاع مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر رائدة في هذا المجال، حيث ستنم دراستها كنموذج عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبرى التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف أنشطتها ووظائفها.

إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق تتمحور اشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ولمعالجة التساؤل الرئيسي والالمام بمختلف جوانب الموضوع تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

-ما المقصود بالحوكمة والحوكمة الالكترونية و ما الفرق بينهما؟

-المقصود بالقرارات والقرارات الاستراتيجية وما الفرق بينهما؟

- هل تتوفر عناصر البناء الاساسية للحوكمة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - هل تطبق الحوكمة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الالكترونية وأبعادها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - هل يوجد تأثير للحوكمة الالكترونية وأبعادها المدروسة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- فرضيات البحث:

كإجابة أولية عن الإشكالية الرئيسية للدراسة نقوم بدراسة الفرضيات التالية لاختبار مدى صحتها:

- الفرضية الأولى: تتوفر بالمؤسسة عناصر البنية الأساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية.
- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الافراد المجيبون حول متغيرات الدراسة مردها بعض المتغيرات الشخصية.
- الفرضية الثالثة: تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر الحوكمة الالكترونية المشمولة بالأبعاد المدروسة من وجهة نظر مسؤولي المناصب القيادية.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للحوكمة الالكترونية بالقرارات الاستراتيجية في المؤسسة.
- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد الحوكمة الالكترونية بمتغير القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوكمة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد الحوكمة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية.

أهمية الدراسة

تكمل أهمية الدراسة في زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة الالكترونية وضرورة تبنيه كنظام حكم فعال في الهيئات والمؤسسات العامة والخاصة من أجل ضمان استمرارها وتطورها، بالإضافة إلى إبراز مدى مساهمة الحوكمة الالكترونية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسات التي تعتبر الموجه الأساسي للمنظمة ككل نحو أهدافها وغاياتها، وهذا نظرا لنجاح مختلف التجارب المتعلقة بتطبيق الحوكمة الالكترونية في عدة منظمات عالمية كبيرة وانعكاس ذلك عليها ايجابا على مختلف مؤشرات وممارساتها، ومن أمثلة هذه التجارب نذكر ما يلي:

1-تجربة شركة ميكروسوفت(Microsoft): اعتمدت شركة ميكروسوفت نموذج الحوكمة الرقمية الشاملة، من خلال نظام شامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات (IT Governance) يعتمد على مبادئ COBIT و ISO 38500

لتفعيل الرقابة وضمان الامتثال وتحسين اتخاذ القرار الرقمي، وكان من ابرز ممارساتها تطبيق منصة (Azure Governance) لادارة السياسات الرقمية واستخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء المؤسسي، ولوحة تحكم موحدة لمتابعة الامتثال والقرارات، ومن اهم آثارها: تحسين كفاءة العمل بنسبة 30% ، وتقليل المخاطر المرتبطة بادارة البيانات، ودعم قرارات الإدارة العليا بناء على بيانات حية. (Microsoft, 2022)

2- تجربة شركة تويوتا (Toyota): عملت شركة تويوتا على تطبيق منظومة رقمية متقدمة لتجسيد الحوكمة الالكترونية من خلال أنظمة تخطيط موارد المؤسسة وأنظمة إدارة الوثائق الرقمية، كان من ابرز ممارساتها نظام رقمي لمتابعة الأداء والمخاطر عبر الفروع العالمية، ودعم اتخاذ القرار باستخدام تحليل البيانات الكبيرة، والشفافية في سلسلة الامداد والإنتاج باستخدام أنظمة رقمية متكاملة، ومن أبرز نتائجها سرعة اتخاذ القرارات التشغيلية، تحسين التواصل بين الإدارة والمجالس التنفيذية وتقليل التكاليف المرتبطة بالمراجعة اليدوية. (Toyota, 2023)

3- تجربة شركة سيمنز (SIEMENS): قامت الشركة بتبني استراتيجية رقمية متكاملة للحوكمة تركز على إدارة السياسات التنظيمية والامتثال من خلال أدوات الكترونية، وكان من ابرز ممارساتها وضع منصة موحدة لإدارة الالتزام القانوني والامتثال عبر الفروع، دمج الحوكمة مع ادراة الأداء المالي والمخاطر، توثيق رقمي شفاف لجميع القرارات الإدارية، وكان من ابرز نتائجها خفض التكاليف الإدارية بنسبة ملحوظة، تقوية المسائلة الداخلية ودعم متكامل لصنع القرار على المستوى التنفيذي. (SIEMENS, 2022)

4- تجربة مجموعة علي بابا (Alibaba Group): تمثلت تجربة علي بابا في تطبيق بعض الممارسات المتعلقة بنظام بلوك شين لمكافحة المنتجات المزيفة، مجلس اخلاقيات الذكاء الاصطناعي ومنصة رقمية باسم (Data Governance Framework)، وكان من اهم نتائجها خفض عمليات الاحتيال بنسبة 35% وتحسين ثقة المستهلكين بنسبة 28%. (Chen, 2021)

5- تجربة البنك التجاري الروماني: تعد تجربة البنك التجاري الروماني من أهم الأمثلة العالمية التي أثبتت نجاعة في تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة بعدما مر بأزمة كبيرة، وبعد عدة محاولات بيع فاشلة وتغيير وضعيته وتصنيفه، حيث تم تنفيذ برنامج لبناء المؤسسات للتحضير للخصخصة، وتضمن تغيرات تنظيمية، وتطوير الأعمال واستثمارات في الموارد البشرية، بالإضافة إلى ممارسات راسخة لحوكمة الشركات، وتم الفصل ما بين مجلس الإدارة والإدارة لإنشاء نظام ملائم للضوابط والتوازنات، وتمت إعادة صياغة ميثاق البنك بالأخذ في الاعتبار التعديلات

الجديدة في القوانين المصرفية، كما أقام المجلس أيضًا لجانًا عاملة للتدقيق المحاسبي، والالتزام، والتعويضات، وأسفرت التغيرات عن زيادة المشاركة خلال اجتماعات المجلس، وكذلك زيادة مهنية اجتماعات المساهمين.

ومن أهم النتائج المسجلة تحقيق تحسن ملحوظ في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ارتفاع التصنيف الفردي من D إلى C، وارتفاع تصنيف ستاندار اندبورز من B إلى B+، وارتفاع القيمة الدفترية بستة أضعاف. (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011)

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى إثراء موضوع البحث من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الحوكمة والحوكمة الالكترونية وتوضيح الفرق بينهما وبعض المصطلحات المتداخلة معها.
- التعرف على أهم ميزات وأهداف ومتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية.
- التعرف على القرارات والقرارات الاستراتيجية وأهميتها وكيفية إتخاذها.
- التعريف بدور الحوكمة الالكترونية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- دراسة أثر الحوكمة الالكترونية بأبعادها المشمولة في الدراسة على القرارات الاستراتيجية.
- اقتراح نموذج تصوري لأهم مراحل وخطوات تجسيد الحوكمة الالكترونية في المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع

- يعتبر موضوع الحوكمة الالكترونية أحد المواضيع الحديثة للإدارة الاستراتيجية التي تسعى مختلف المؤسسات والهيئات إلى تبنيه لما له من أثر إيجابي عليها.
- إثراء البحث وجمع المعلومات حول هذا الموضوع لفتح آفاق البحث للطلبة والباحثين في هذا الموضوع.
- الاهتمام الشخصي بضرورة استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة أكبر في الوظائف والمستويات.
- دراسة وضعية المؤسسة في مجال تطبيق الحوكمة الالكترونية والتعرف على أهم العوائق والإيجابيات وتقديم التوصيات بناء على ذلك.

حدود الدراسة: اهتمت دراستنا بالبحث في المتغير الأول المتمثل في الحوكمة الالكترونية و المتغير الثاني المتعلق بالقرارات الاستراتيجية ودراسة العلاقة بينهما، أما:

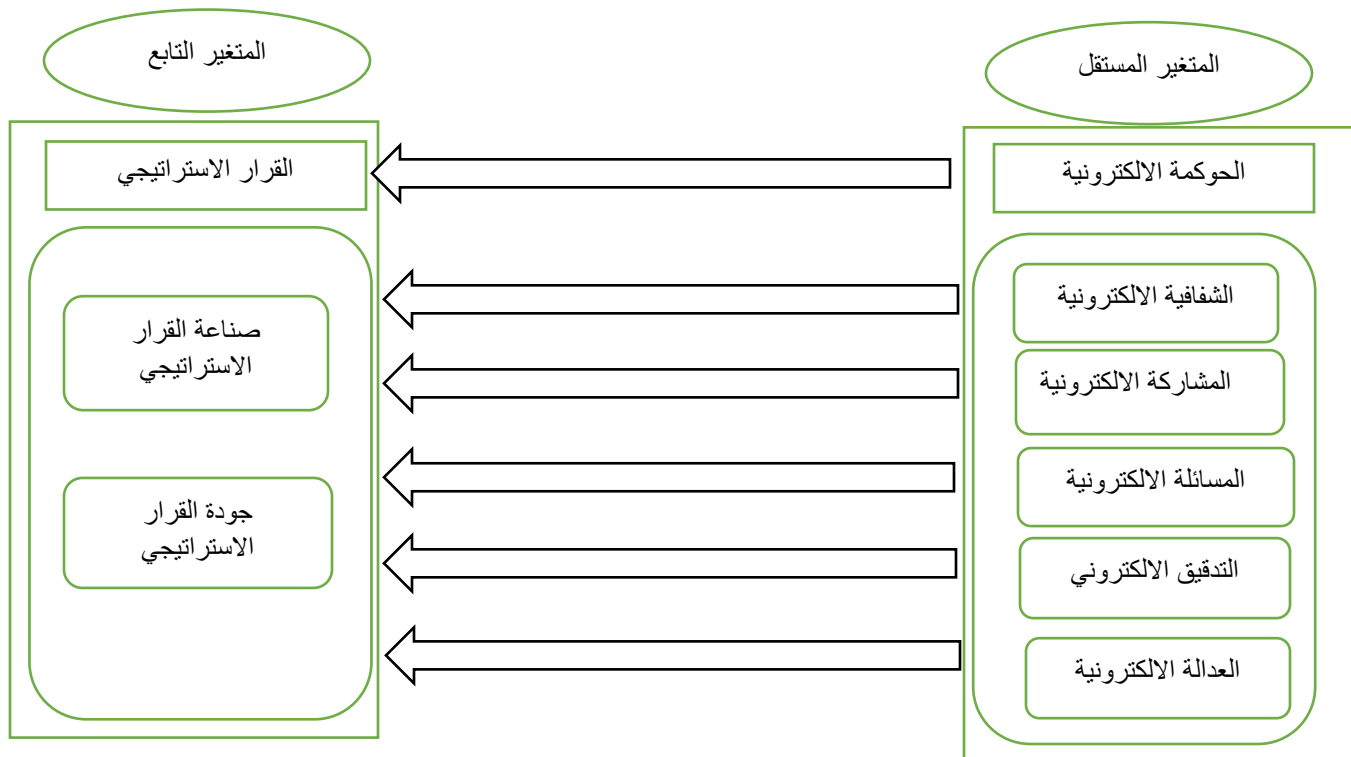
الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية العامة، المديرية الولائية).

الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين نوفمبر 2023 إلى افريل 2025.

الحدود البشرية: مسؤولي الادارة العليا ومجلس الادارة للمؤسسة والمديرين في مستويات الإدارة الوسطى.

المعالجة المنهجية للدراسة: إعتدنا في هذه الدراسة التي سنحاول من خلالها الاجابة على الاشكالية والاسئلة الفرعية على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض اهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المقابلة كدراسة مسبقة من أجل جمع المعلومات المتعلقة بمدى توفر عناصر البنية الأساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة، للتأكد من إمكانية استكمال الدراسة على مستواها، والمنهج الاحصائي باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS V26 في تحليل الاستبيان الالكتروني المراد الاجابة عليه والمتعلق باختبار الابعاد المتعلقة بالحوكمة الالكترونية وتطبيقها ومدى تأثيرها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية. نموذج الدراسة: في ضوء إشكالية الدراسة والهدف الذي نسعى الى تحقيقه، تم بناء مخطط فرضي يوضح أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية بأهم أبعادها كمتغير مستقل على القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع ويمكن اختصار فرضيات الدراسة في النموذج التالي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالب.

صعوبات الدراسة:

-تأخر وصعوبة استعادة بعض الاستبيانات بسبب انشغال أصحابها وعدم التمكن من الاتصال بهم.

-صعوبة جمع المعلومات والمقابلات بسبب بعد المسافة وكثرة انشغالات المعنيين.

-صعوبة الحصول على بعض المعلومات لأنها تكتسي طابع الخصوصية والسرية بالنسبة للمؤسسة.

تقسيم الدراسة: من أجل معالجة موضوع الدراسة والمتمثل في مدى تأثير دور الحوكمة الالكترونية في اتخاذ

القرارات الاستراتيجية، قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، حيث تناول كل فصل مايلي:

الفصل الاول: الاطار النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

الفصل الثاني: عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأهم النتائج المتوصل اليها وعلاقتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج ومناقشتها.

الفصل الاول:

الادبيات النظرية حول الحوكمة
الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

تمهيد

يعتمد تطور المؤسسة ورفع ادائها واستمرارها بصورة كبيرة على مدى دقة ونجاعة قراراتها الاستراتيجية التي تسمح بتجسيد استراتيجياتها العامة لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها على المدى الطويل، ولكي تكون هذه القرارات كاملة وشاملة وبعيدة عن أي انحياز أو تفرد أو تقصير أو سوء تصرف وجب صياغتها بمشاركة المعلومات والاهداف بكل شفافية مع كافة أصحاب المصلحة حسب مستوياتهم ومكانتهم حتى تتوجه جميع طاقات المنظمة وأصحاب المصلحة نحو نفس الاهداف والغايات دون اقصاء أو تهميش وهذا ما يعرف بحوكمة الشركات، ومع التطور الرقمي والتكنولوجي الذي اقتحم كافة مجالات الحياة بما فيها الادارة والاعمال وباستغلالها وادماجها لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي أصبحت تؤدي من خلالها مجمل الوظائف والمهام والاعمال في ما أصبح يعرف بالادارة الالكترونية، ظهر مصطلح الحوكمة الالكترونية كتطور لمصطلح الحوكمة في الادارة التقليدية، حيث ومن أجل الالمام ببعض المفاهيم النظرية حول متغيرات الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مايلي:

المبحث الأول: قراءة مفاهيمية حول الحوكمة الالكترونية.

المبحث الثاني: قراءة مفاهيمية حول القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثالث: قراءة في العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

الفصل الأول: التأسيس النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

المبحث الأول: قراءة مفاهيمية حول الحوكمة الالكترونية.

بعد الهزات و الازمات المالية العالمية التي مست العديد من الشركات والمؤسسات الدولية، بسبب سوء التنظيم الاداري وضعف الاداء جراء تداخل المهام والمصالح وتغشي الفساد والغش وقلة الرقابة والشفافية، مما أدى الى خسائر كبيرة على مستوى هذه المؤسسات، ظهر مصطلح الحوكمة الذي دفع بالعديد من الباحثين والمفكرين والمنظمات الدولية الى الاهتمام بضرورة تنبيه كنظام جديد يحدد فيه معايير وضوابط الاداء، ويضع مبادئ أساسية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وحل التضارب والتعارض بين أصحاب المصلحة من جميع الاطراف، حيث سيتم خلال هذا المبحث عرض أهم المفاهيم المتعلقة بتعريفها ونشأتها، وتطورها الى الحوكمة الالكترونية.

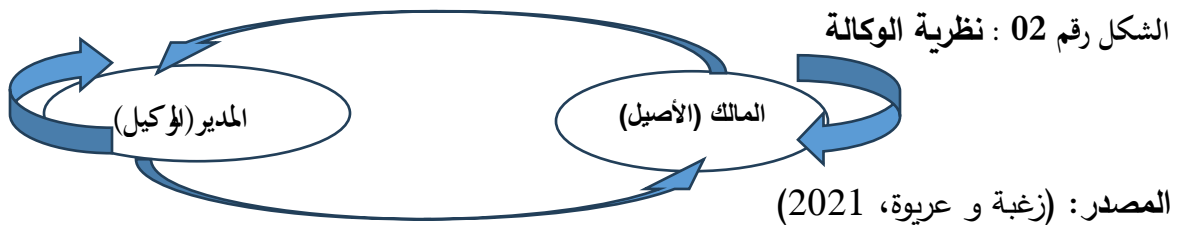
المطلب الأول: مفاهيم حول الحوكمة.

إن ظهور الحوكمة وما حققته من نتائج وتحسينات على مستوى قيادة المنظمات وطرق تسييرها، جاء بعد عدة نظريات وأبحاث تبلور عنها هذا الاطار الذي تم تنبيه على مستوى مختلف المنظمات الساعية للرشادة.

الفرع الأول: ظهور مصطلح الحوكمة: عرف مصطلح الحوكمة منذ القدم حيث ذكر الباحثون أنه يعود لكلمة اغريقية قديمة (good governor) بمعنى المتحكم الجيد وتعبّر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادتها وسط الأمواج وما يمتلكه من قيم واخلاق وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب حتى الوصول الى بر الأمان (زغبة و عريوة، 2021، صفحة 367).

كما أن استعمال هذا المصطلح في مجال الإدارة ظهر مع بداية نظرية الوكالة في السبعينيات التي تنص على الفصل بين الملكية والإدارة، حيث كانت أهم النظريات المتعلقة به كما يلي:

1-نظرية الوكالة: ظهرت في سبعينيات القرن الماضي وحسب هذه النظرية فان المدير سيفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولاً قبل مصالح الشركة مالم يتم مراقبتهم باستمرار، لذا يجب على المساهمين تعديل سلوك الإدارة السلبي للحفاظ على مصالحهم والحد من الفساد الإداري والمالي. (زغبة و عريوة، 2021، صفحة 368)



الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

يوضح الشكل رقم (02) نظرية الوكالة والتي وتعرف بأنها عقد يتم بموجبه توكيل أو إنابة صاحب المال أو المالك أو صاحب الأسهم لشخص آخر بإدارة عمليات المنظمة المختلفة، مقابل عوائد وحوافز معينة.

2- **نظرية أصحاب المصلحة:** ظهرت هذه النظرية في ثمانينات القرن الماضي وتستند الى فكرة أساسية مفادها أن المنظمة تمثل نظاما يتكون من مجموعة من أصحاب المصلحة يعملون ضمن نظام أوسع هو المجتمع بشكل عام، وأن هذا النظام يوفر البنية التحتية اللازمة لممارسة المنظمة لمختلف أنشطتها، وهذا يعني أن هناك أطراف أخرى من غير المالكين وحملة الاسه ملهم مصلحة في وجود المنظمة، حيث يؤثرون ويتأثرون بالنشطة والعمليات التي تقوم بها، كما أن المجموعة الأساسية لأصحاب المصلحة تتمثل في المالكين أو حملة الاسهم، العاملين، الزبائن، أصحاب الأرض، الموردين، كما حدد (Jones & Wicks, 1999) أربعة افتراضات لهذه النظرية وهي:

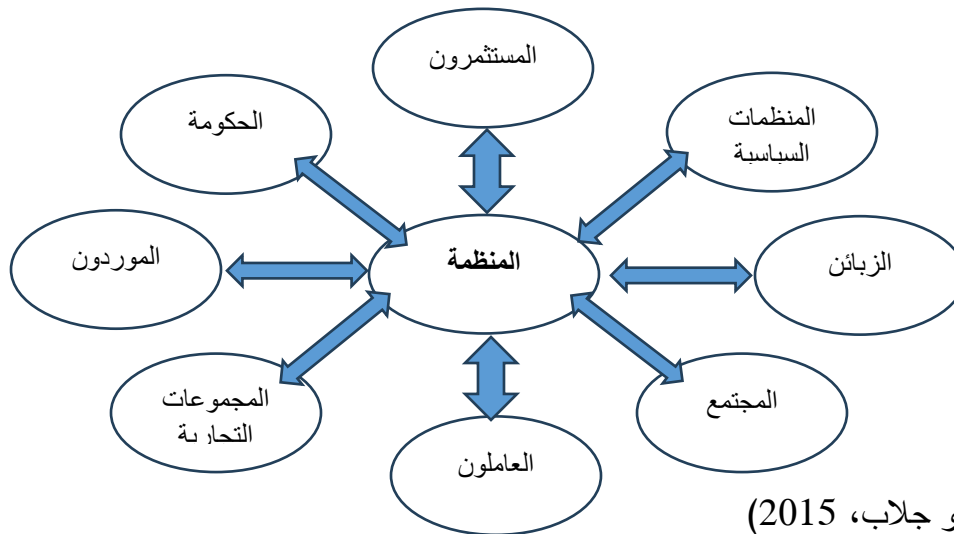
- المنظمة لديها علاقات مع عدد من المجموعات المستفيدة التي تتأثر بقراراتها (أصحاب المصلحة).

- ينصب تركيز المنظمة على دراسة طبيعة تلك العلاقات من زاوية العمليات والنتائج لكل المنظمة وأصحاب المصلحة على حد سواء.

- تمثل اهتمامات ورغبات أصحاب المصلحة قيمة حقيقية للمنظمة وبالتالي يجب أن لا تكون هناك هيمنة لمجموعة على حساب المجموعات الأخرى.

- ويرى (رشيد و جلاب، 2015، صفحة 82) أن هذه النظرية تركز على عملية صنع القرارات الإدارية..

الشكل رقم 04 : نظرية أصحاب المصلحة



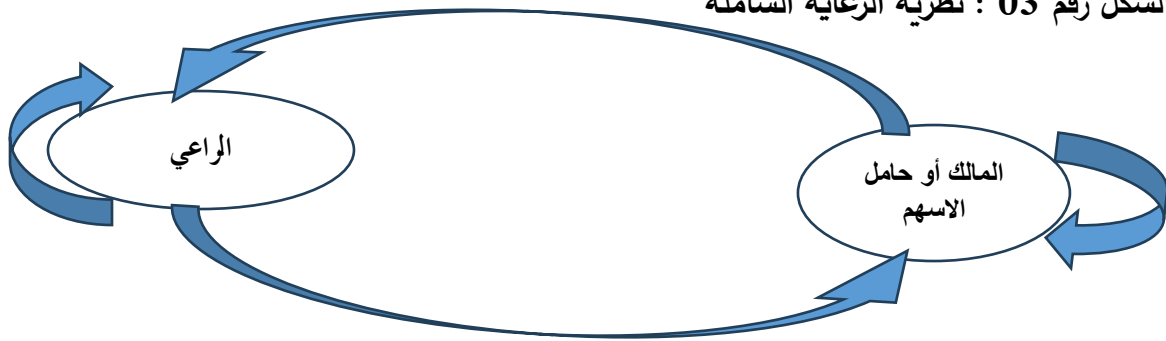
المصدر: (رشيد و جلاب، 2015)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

يوضح الشكل رقم (04) أهم أصحاب المصلحة في المؤسسة والذين ينبغي مراعاة احتياجاتهم ومصالحهم عند اتخاذ القرارات التي ستمس بها.

-نظرية الرعاية الشاملة: على وفق هذه النظرية فان المدراء ينظرون الى المنظمة على انها امتداد لانفسهم ويبدون اهتماما بضمان نجاح المنظمة واستمرارها، كما أن فصل الملكية عن الإدارة قد يشجع على تطوير مهنة الإدارة والذي يصب بالتأكيد في صالح الأداء الكلي للمنظمة وزيادة ثروة حملة الأسهم. (رشيد و جلاب، 2015، صفحة 81)

الشكل رقم 03 : نظرية الرعاية الشاملة



المصدر: (رشيد و جلاب، 2015).

يوضح الشكل رقم (03) نظرية الرعاية الشاملة التي ظهرت في بداية تسعينيات القرن الماضي والتي ترى أن فصل الملكية عن الإدارة لا يؤدي الى تعارض المصالح بين المدراء والمالكين، فالمدراء هم راعون لمصالح المالكين ويعملون على تحقيق رغباتهم في بلوغ مستويات عالية من الأرباح لمنظمتهم، بالإضافة الى تحقيق المنفعة الذاتية مثل الإنجاز والتميز وحاجات المسؤولية والرضا الذاتي والمكانة الاجتماعية اللائقة والالتزام.

4-السبق الإسلامي في الحث على تطبيق الحوكمة: لم يوجد مصطلح الحوكمة في الدين الإسلامي بهذه التسمية وإنما تم التعبير عنه بمصطلح الحكم الرشيد، حيث كان الدين الإسلامي من اول الداعين او بالأحرى الفاضين لتطبيقه وإرساء مبادئه المختلفة لتحقيق النظام العام والخاص وتحقيق المنافع والمصالح من خلال الحفاظ على مقاصد العدل وضرورة الرقابة والمسائلة ودفع المفساد بمحاربة الظلم والتعسف والغش في شتى مجالات المسؤولية سواء على مستوى الكون، المجتمع والفرد، حيث جاءت الكتب السماوية وعلى رأسها القرآن الكريم بعدة توجيهات وأوامر ونواهي لوضع أسس واضحة ومتينة للحكم الرشيد في مختلف تطبيقاته ومجالاته حيث قال تعالى أيضا (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

سَمِيعًا بَصِيرًا (سورة النساء الآية رقم 58))) وصنفت من لم يحكم به بأنه خارج عن هديه جاحد وكافر بمقتضياته ومتطلباته ، حيث قال تعالى (وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ

(سورة المائدة الآية رقم (44)) وفي آية أخرى قال تعالى (وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ (سورة المائدة الآية رقم (45))، كما ذكر الله لنا في كتابه الكريم عن الأمم السابقة حيث قال تعالى (إِنَّ النَّاسَ أُمَّةٌ وَاحِدَةٌ فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ (سورة البقرة الآية رقم (213)) وقال تعالى أيضا (إِنَّا أَنزَلْنَا التَّوْرَةَ فِيهَا هُدًى وَنُورٌ يَحْكُمُ بِهَا النَّبِيُّونَ الَّذِينَ أَسْلَمُوا لِلَّذِينَ هَادُوا وَالرَّبَّانِيُّونَ وَالْأَحْبَارُ (سورة المائدة الآية رقم (44)) وقال تعالى لسيدنا داود عليه الصلاة والسلام (يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ (سورة ص الآية رقم (26))) وقال أيضا (وَلِيَحْكُمَ أَهْلُ الْإِنجِيلِ بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ فِيهِ ۖ وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ (سورة المائدة الآية رقم (47))) وقال أيضا (وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ (سورة المائدة الآية رقم (49))) وغيرها من الآيات الكريمات.

كما جاءت السنة النبوية لتوضيح بعض الجوانب المتعلقة به وتحويلها الى واقع ملموس في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم، ثم تبعه الخلفاء الراشدون والصحابه الكرام في التحقيق الأمثل لهذه المبادئ والأسس وجعلها نبراس ونموذجا يمكن أن يقتدى به من طرف أي مسؤول، وقد ظهرت عدة كتب وأبحاث لإظهار وتوضيح هذا السبق والأسس التي وضعها المشرع الإسلامي نذكر من بينها: (كتاب الأحكام السلطانية والولاية الدينية للماوردي، الطرق الحكيمة في السياسة الشرعية لابن القيم الجوزية، كتاب الخراج لابي يوسف، كتاب فقه الدولة في الإسلام للشيخ القرضاوي وغيرها من الكتب. (المصري، 2015))

الفرع الثاني: تعريف الحوكمة: اختلفت تعاريف وآراء المفكرين والباحثين حول الحوكمة بسبب اختلاف مجالاتهم واتجاهاتهم الثقافية والفكرية بالرغم من اتفاقهم على العناصر الأساسية لها، حيث سنسرد بعض التعريفات المتعلقة بالحوكمة في مايلي:

1- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين. (باسي، 2020، صفحة 333)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

2-تعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. (زغبة و عريوة، 2021، صفحة 369)

3-فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الاساسية في الشركة(أعضاء مجلس الادارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد. (مركز أبوظبي للحوكمة، 2023، صفحة 5)

كما يمكن تعريف الحوكمة بأنها مجموعة النظم والإجراءات والمبادئ التي تضمن استمرار وجود العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة من أجل تحقيق الغايات والاهداف المسطرة.

الفرع الثالث: مبادئ الحوكمة.

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 بنشر مجموعة أساسية لمبادئ الحوكمة تم تنقيحها في العام 2004، هذه المبادئ معنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والتنظيمية لتطبيق الحوكمة بكل من الشركات العامة والخاصة سواء المتداولة أو غير المتداولة بأسواق المال من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل، كما أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في ذات العام أول دليل لمساعدة الجهات الرقابية في الدول المختلفة في حث المصارف على اتباع قواعد حوكمة سليمة وذلك بهدف دعم الجهود الحكومية في تقييم وتحسين هيكل حوكمة الشركات وتقديم النصح للقائمين على رقابة السوق المالية والأطراف المختلفة في أسواق المال، ثم قامت لجنة بازل في عام 2006 بنشر نسخة أخرى منقحة لمبادئ الحوكمة. هذا وقد أقرت اللجنة أن تفعيل هذه المبادئ يجب أن يتناسب مع هيكل البنك وحجمه ووزنه الاقتصادي وهيكل المخاطر به، وأن تطبيق معايير الحوكمة في نظام قانوني معين سيتوقف على القوانين ذات العلاقة والتعليمات والتوقعات الرقابية. ونورد فيما يلي أهم هذه المبادئ وفقا لجهة إقرارها: (معهد الدراسات المصرفية، 2010)

أولاً- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر مبادئ الحوكمة الخمس التي توصلت إليها هذه المنظمة هي المرجعية الأساسية في أي دولة تريد أن تتبنى مفهوم الحوكمة لديها، بحيث يتضمن إطار حوكمة الشركات الية من أجل تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة في الشركة. تتضمن هذه المبادئ ما يلي:

1- حفظ حقوق جميع المساهمين، والتي تشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

2- المساواة في معاملة جميع المساهمين، وتعني المساواة بين حملة جميع الأسهم، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها

3- حماية حقوق أصحاب المصالح الذين لهم عاقلة بالشركة مثل البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء، والتي تشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق.

4- الإفصاح والشفافية، والتي تتناول الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح عن المعلومات الهامة التي يؤدي حذفها أو عدم التصريح عنها إلى التأثير في القرارات المتخذة من قبل مستخدمي هذه المعلومات.

5. مسؤوليات مجلس الإدارة، والتي تشمل هيكل مجلس الدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية .

ثانيا- مبادئ لجنة بازل للرقابة المالية: تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى دعم وسالمة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والتي يبلغ عددها ثمانية مبادئ وفقا للتقرير الأحدث لهذه اللجنة :

1. التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة ودورهم في هذا الإطار، وأن لديهم القدرة على إصدار القرارات والأحكام المناسبة لإدارة شئون البنك وأعماله اليومية.

2. وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك من قبل مجلس الإدارة ومتابعتها.

3. التوزيع السليم للمسؤوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة ووضع قواعد وحدود واضحة لها، والمساءلة والمحاسبة داخل البنك سواء لأنفسهم أو لجميع العاملين على حد سواء.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

- 4- وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في البنك، وإدراك المراقبين أهمية دورهم
- 5- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك عالقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا
- 6- أن تتوافق سياسات المكافآت المالية والحوافز وتطبيقاتها مع الثقافة العامة للبنك ومع الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل.
- 7- توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة، وفي التقارير الصادرة عنها .
- 8- تفهم أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في البنك وكذلك الهيكل التشغيلي فيه، والالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية.

ثالثا: مبادئ الحكم الرشيد(الحوكمة) من منظور الدين الإسلامي: يعتبر الدين الاسلامي أول من أرسى مبادئ الحكم الرشيد، من أجل وضع أسس راسخة في الحكم دون تمييز أو تجاوز في الحقوق أو الواجبات، ووضع لكل راع أو مسؤول شروط يجب توفرها فيه، حتى يسند له ذلك الامر، وفرض مسائلته ومحاسبته حتى لا يضيع ما استرعى عليه، ومن أهم هذه المبادئ التي جاء بها نذكر منها ما يلي:

1-الأمانة: حث الإسلام على أهمية الأمانة وضرورة توفر شروطها في كل من يتولى أمر من أمور المسلمين أو مسؤولية من المسؤوليات حيث قال تعالى(فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ (سورة البقرة الاية رقم(283))) وقال أيضا(اَبَتِ اسْتَأْجِرُهُۥٓ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (سورة القصص الاية رقم(26))، وقال أيضا(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا (سورة النساء الاية رقم (58)))وقال أيضا(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سورة الانفال الاية رقم(27))) وقال أيضا(وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ (سورة المؤمنون الاية رقم(8))).

وقال رسول الله ص(أد الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك)(رواه أبو داود والترمذي)) وقال أيضا(المؤمن من آمنه الناس على دمائهم وأموالهم)(رواه الامام احمد))، وقال في حديث آخر (يا أباذر إنك ضعيف وإنها امانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من اخذها بحقها وادى الذي عليه فيها)(رواه مسلم). (القرضاوي، 2007)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

2-العدل: يعتبر أحد اهم المبادئ في تولي المسؤولية او إدارة الحكم حيث قال عنه تعالى(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ (سورة النحل الاية(90))) وقال أيضا (وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ (سورة المائدة الاية(8))) وقال أيضا(فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَنْ تَعْدِلُوا)(البقرة الاية 135) وقال أيضا (وَأْمُرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ (سورة الشورى الاية(15))، وقال أيضا(إِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۖ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۚ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ، سورة الانعام الاية(156))، وقال أيضا (مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (سورة الزلزلة الاية رقم(7-8)).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن-وكليلتا يديه يمين-الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا)(رواه مسلم رقم 1827) وقال أيضا (وأيام الله لو ان فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها(متفق عليه)). (العوا، 2005)

3-الشورى(المشاركة): للشورى أهمية كبيرة في الحكم الرشيد في الإسلام حيث حث عليها وامر النبي الكريم بها حيث قال تعالى(وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ (سورة آل عمران الاية(159))، حتى أن سورة سميت باسم الشورى قال تعالى فيها(وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ (سورة الشورى الاية(38)).

كما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه في الأمور الهامة لتكن سنة وهداية لهم من بعده ويؤكد ذلك مقولته المشهورة (أشيروا عليا أيها الناس) حين أراد الخروج لغزوة بدر، وقال فيها صلى الله عليه وسلم(ماتشاور قوم قط بينهم الا هداهم الله لأفضل ما يحضرهم)، وقال أيضا (من استشاره اخاه فاشار عليه بغير رشد فقد خانه)(رواه أحمد))، وقال أيضا(المستشار مؤتمن) رواه أصحاب السنن. (المصري، 2015)

4-المسائلة: تعتبر المسائلة وسيلة لربط المسؤولية بالسلطة وتكريس لمبدأ من ولي أمر من أمور المسلمين فلا بد من مسائلته عما قام به من خير أو شر لمعرفة دوافعه وأغراضه، حيث قال تعالى في المسائلة(وَقِفُوهُمْ ۚ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ (سورة الصافات الاية رقم(24))، وقال أيضا (لَيَسْأَلَنَّ الصَّادِقِينَ عَنْ صِدْقِهِمْ (سورة الأحزاب الاية(8))، وقال أيضا (لَا يُسْأَلُ عَمَّا يَفْعَلُ وَهُمْ يُسْأَلُونَ (سورة الانبياء الاية رقم(63)).

كما وردة عن رسول الله صلى الله عليه وسلم عدة أحاديث في المسائلة حيث قال(كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالإمام راع وهو مسؤول عن رعيته والرجل راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسؤولة عن رعيته (متفق عليه))

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

5- المحاسبة والرقابة (التدقيق): تعتبر المحاسبة والرقابة (التدقيق) من اهم وسائل التعرف على اتجاه العمل المراد إنجازه من طرف المسؤولين عليه سواء بالسلب او الايجاب وتسمح بتحديد الأخطاء والانحرافات ومعالجتها لضمان عدم تكرارها، حيث نبه الله تعالى في كتابه الكريم الى ذلك في عدة آيات حتى أنه سمي يوم القيامة بيوم الحساب، ومن بعض الايات المتعلقة بذلك قوله تعالى (فَإِنَّمَا عَلَيْكَ الْبَلَاغُ وَعَلَيْنَا الْحِسَابُ) (سورة الرعد الاية رقم (40))، وقال أيضا (لِيَجْزِيَ اللَّهُ كُلَّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ إِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ) (سورة إبراهيم الاية رقم (51))، وقال أيضا (ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُمْ) (سورة الغاشية الاية رقم (26)).

وورد عن رسول الله صلى الله عليه وسلم انه قال (الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من اتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأماني) رواه الترمذي، وروي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه انه قال (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا اعمالكم قبل ان توزن عليكم). (العوا، 2005)

6- الشفافية: ويقصد بها توفر المعلومات المطلوبة بدون نقصان او تمويه مع ضرورة مطابقتها لما هو مطلوب، بالإضافة الى الوضوح في كافة الإجراءات والمعاملات ومختلف المسؤوليات والمهام المراد القيام بها حتى يمكن ان تتم المحاسبة والمساءلة بصفة عادلة ودون غموض او تجاوز في الصلاحيات او المسؤوليات كما قال تعالى (وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِلَّ قَوْمًا بَعْدَ إِذْ هَدَاهُمْ حَتَّى يُبَيِّنَ لَهُمْ مَّا يَتَّقُونَ) (سورة التوبة الاية رقم (115))، وقال تعالى (، حيث قال الله تعالى: ﴿وَمَا كَانَ رَبُّكَ مُهْلِكَ الْقُرَى حَتَّى يَبْعَثَ فِي أُمَمٍ رَسُولًا يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِنَا﴾ (سورة القصص الاية رقم (59)))، حيث قام الشارع الحكيم باكمال الدين وايضاح كل ما يترتب عليه ثواب وعقاب حتى يمكن أن يحاسب عليها، ومن جملة ما ذكر من آيات في السياق يقول تعالى (الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتِمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا) (سورة المائدة الاية رقم (3))، ويقول في اية أخرى (وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا) (سورة الحشر الاية رقم (7)) ويقول تعالى (وَلَقَدْ جِئْنَاهُمْ بِكِتَابٍ فَصَّلْنَاهُ عَلَىٰ عِلْمٍ هُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ) (سورة الاعراف الاية رقم (56)) ويقول تعالى (مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ) (سورة الانعام الاية رقم (38))، وقال أيضا (وَكُلَّ شَيْءٍ فَصَّلْنَاهُ تَفْصِيلًا) (سورة الاسراء الاية رقم (16)).

كما جاءت السنة النبوية موضحة ومكملة لهذا المبدأ حيث ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم انه كان يحث على الصدق والنزاهة وان يكون الظاهر مطابق للباطن، سواء في المعاملات أو الولايات فقد ورد عنه صلى الله عليه وسلم نهيه عن بيع ما في ضرر الماشية قبل ان تحلب وعن الجنين في بطون الانعام وعن التدليس بين الأزواج او المتعاقدين وقد قال عليه الصلاة والسلام (لا تشتروا السمك في الماء فانه غرر) (رواه الامام أحمد))، وقال أيضا (من غشنا فليس منا) (رواه مسلم)). (الاسلامية، 2017)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

الفرع الرابع : أهمية واهداف الحوكمة:

ان لتطبيق الحوكمة عدة مزايا تتجلى في ما تحققه من منافع وفوائد، لذا لابد من التعرف أهميتها وأهداف تطبيقها حتى توضح الغاية من تجسيدها.

أولاً- **أهمية الحوكمة:** تتجلى اهمية تطبيق الحوكمة في ما تحققه لكافة أصحاب المصلحة وللمنظمة ككل، وهذا ما يترتب عليه مايلي: (زغبة و عريوة، 2021، صفحة 369)

-تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات مالية جديدة أو حدوث اندماجات بين الشركات.

-تطبيق قواعد الحوكمة السليمة يؤدي الى تحسين أداء الشركة ويؤدي الى زيادة قدراتها على المنافسة الطويلة الاجل نظرا لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها، و إجراءاتها المحاسبية والمراجعة المالية في جميع عملياتها بما يدعم ثقة المستثمرين.

-إعطاء الشركات قدرة أكبر في الحصول على التمويل اللازم، ويخفض تكاليف رأس المال، ويحقق أداء أفضل ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصلحة.

-تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية ومنع حدوث انهيارات بالاجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق استقرار أسواق المال والتنمية والاستقرار الاقتصادي.

-توفير الحماية لأصحاب المصلحة والمحافظة على حقوق حملة الاسهم وخاصة الاقلية منهم من خلال حق مسائلة إدارة الشركة.

-وكما يرى (معهد الدراسات المصرفية، 2010):

-مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

-التأكيد على اهمية الالتزام بأحكام لقانون.

-العمل على مراجعة الاداء المالي ووجود هياكل ادارية تمكن محاسبة الادارة أمام المساهمين.

-تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء الادارة التنفيذية لها مهام وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة .

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

- نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية.

بالإضافة الى : (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011)

-رفع مستوى الالتزام بالقيام بما هو صحيح وبث ثقافة تقوم على الممارسة السليمة من خلال القيادة.

-الحصول على رأس المال وجذب المستثمرين.

-تحسين حفز العاملين.

-إدارة المخاطر.

-تعاقب الجيل في إدارة الشركات العائلية.

ثانيا- أهداف الحوكمة: تهدف الحوكمة الى تحقيق: (مركز أبوظبي للحوكمة، 2023، الصفحات 10-11)

-تحقيق النزاهة والشفافية في جميع المعاملات والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل.

-ضمان مسائلة الادارة التنفيذية أما مجلس الادارة ومسائلته ايضا أمام المساهمين من أجل محاربة الفساد الداخلي.

-رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الادارة (الادارة التنفيذية ومجلس الادارة) بالتصرف بدرجة عالية من الاخلاق

المهنية، كما تقرر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجيع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى

مثل الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

-ضمان المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم أو المحليين والاجانب على حد سواء في التصويت والمشاركة

في الجمعية العمومية ومسائلة مجلس الادارة وحصة من توزيع الارباح..الخ.

- تحقيق فاعلية المحاسبة الداخلية والمراجعة الخارجية والرقابة الفعالة.

-مراقبة الاداء من قبل مجلس الادارة والادارة العليا.

-زيادة فرص التمويل وتقليل تكلفة الاستثمار من خلال وضع وتطبيق القواعد والاطار التنظيمي والسلطة الرقابية.

الفرع الخامس: الفرق بين الحوكمة والحوكمة.

نظرا للتشابه والتداخل بين هذين المصطلحين في عديد من الابحاث والدراسات سنقوم بعرض أهم أوجه

الاختلاف بينهما لنزرع اللبس الذي قد يجده بعض القراء او الباحثين، حيث يتجلى أهم اختلاف بينهما في مايلي:

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

- وحسب موقع هارفارد فان مصطلح الحوكمة يشير الى النظام والاليات المعمول بها في ادارة الشركة وتوجيهها، اذ تمكن حوكمة الشركة الادارة من مواجهة التحديات التي تواجهها بفاعلية أكبر، وتضمن لها موازنة مصالح اصحاب المصلحة والموظفين والموردين والعملاء. (هارفرد بيزنس، 2022)

-أما الحوكمة فهي تمثل الجهة التي تعمل بالسلطة والالتزامات الرسمية والاشراف على بلد معين او منطقة جغرافية.

1- الفرق بين الحوكمة والحوكمة: الفرق بين متعلقات الحكومة ومتعلقات الحوكمة

جدول رقم (01-01): الفرق بين متعلقات الحكومة والحوكمة

الحكومة	الحوكمة
الحكومة	- الحكم
البنية الفوقية	- الوظيفة
القرارات	- العمليات
القواعد	- الأهداف
الأدوار	- الأداء
التنفيذ	- التنسيق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (Ajay Kr و Vandna، 2009، صفحة 2).

من خلال الجدول رقم (01-01) والمتعلق بالفرق بين متعلقات الحكومة والحوكمة، يتضح أن هناك فروق جوهرية تتمثل في طريقة الممارسة ونوعها حيث تركز الحكومة على احترام القواعد والادوار لمختلف التنظيمات والمراكز القيادية، مع ضرورة تنفيذ المهام كما هي دون مراعاة لمستوى الاداء، بينما تركز الحوكمة على طريقة الحكم مع ضمان التنسيق في جميع المستويات في اداء الوظائف وانجاز العمليات، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف والتقييم.

2-الفرق بين الحكومة والحوكمة من خلال العناصر والأطراف المشكلة لها: تم التوصل الى أن للحكومة معنى

أشمل من الحكومة حيث يتضح لنا من خلال اراء الباحثين أن الحكومة عنصر من عناصر الحوكمة على مستوى

الدول والحكومات ومن هنا يمكن ان نبرز أهم الفروق من خلال الاشكال التالية الموضحة لأشكال الحوكمة :

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

1-2- أطراف الحوكمة على مستوى المنظمات: تم تعريف الحوكمة بأنها تلك النظم والاجراءات والقواعد التي تضمن جودة واستمرارية العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة الذين يمكن أن نقسمهم الى قسمين:

أطراف رئيسية وأطراف فرعية مساندة أو داعمة منضوية تحت أحد الاطراف او تعمل بتكليف منهم وهم كمايلي:

أ-الأطراف الرئيسية: وتشمل الأطراف الرئيسية للحوكمة ماييلي:

أ-1- المساهمون: وهم حملة الأسهم وأصحاب الأموال الذين يستثمرون في المنظمة مهما كان حجم مساهمتهم

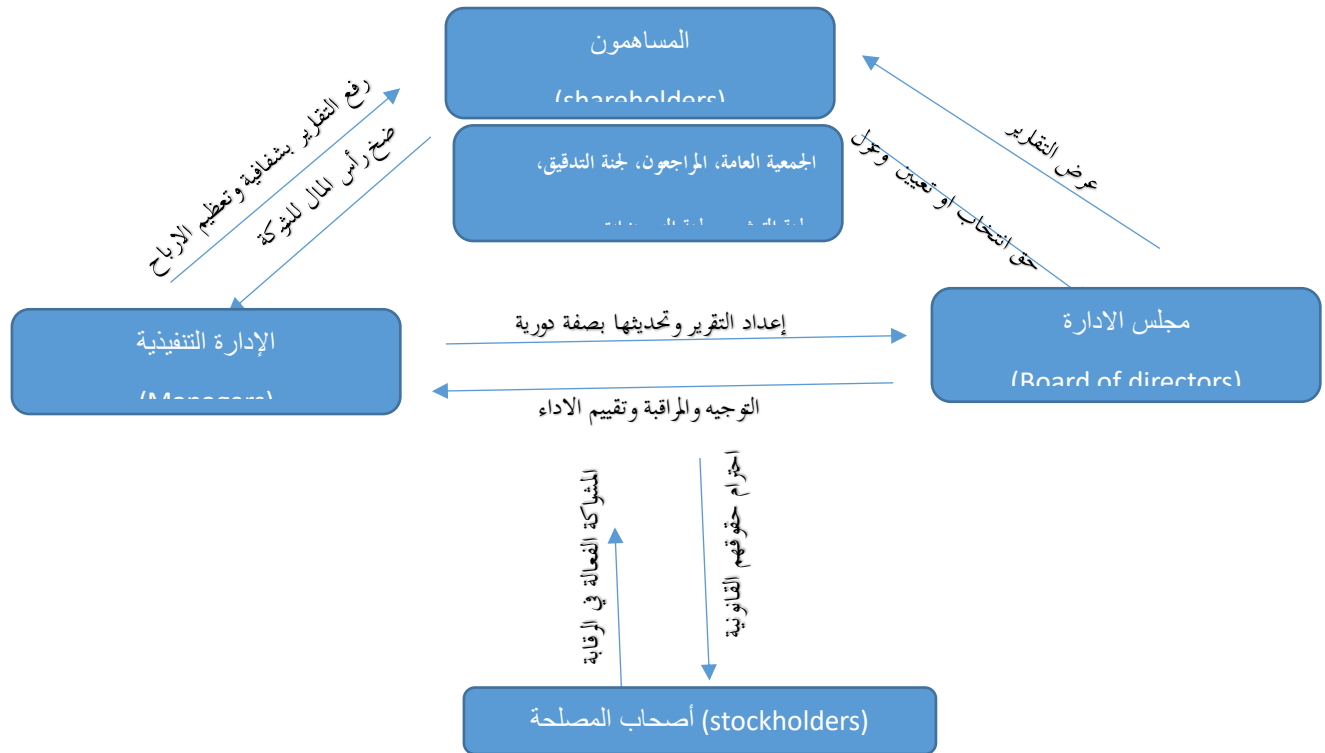
-الجمعية العامة، المراجعون، لجنة التدقيق، لجنة الترشيح، لجنة التعويضات.

أ-2-مجلس الإدارة: وهي الجهة التي يتم انتخابها أو تعيينها لتكون وسيطا بين المساهمين والإدارة التنفيذية.

أ-3- الإدارة التنفيذية: وهي الجهة المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة والمتابعة والاشراف .

أ-4- أصحاب المصلحة: وهم مجموعة الأطراف الذين لديهم مصالح داخل الشركة مثل: الدائنين والموردين.

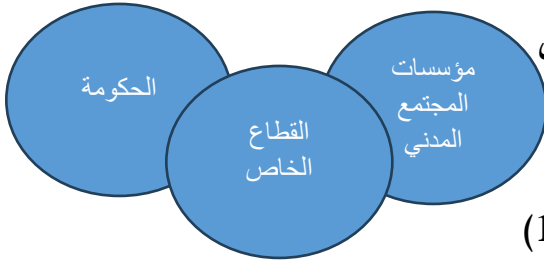
الشكل رقم 05: يوضح العلاقة فيما بين الأطراف الرئيسية للحوكمة في المنظمات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على (معهد الدراسات المصرفية، 2010) و (مركز أبوظبي للحوكمة، 2023)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

2-2- أطراف الحوكمة على مستوى الدول:



شكل رقم 06: يوضح أطراف الحوكمة على مستوى الحكومات والدول

المصدر: (إدارة دراسات وبحوث التنمية والادارة ، 2010، صفحة 11)

من خلال الشكل رقم (06) يتضح أن أطراف الحوكمة على مستوى الدول تشمل ثلاث قطاعات تتمثل في مؤسسات القطاع العام، القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

المطلب الثاني : مفاهيم حول الحوكمة الالكترونية

ان التطور التكنولوجي الذي شهده العالم والقي بظلاله على كافة مجالات الحياة ما دفع الى دمج مع ما أمكن من علوم من أجل تحقيق التميز والاستدامة وتيسير المهام والاعمال وسهولة التواصل والمشاركة باستغلال وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ما أدى الى ظهور مصطلحات جديدة في الادارة مثل الادارة الالكترونية، الحوكمة الالكترونية والحوكمة الالكترونية...الخ.

الفرع الأول: تعريف الحوكمة الالكترونية

1- وهي استخدام التكنولوجيا التي تساعد في الحكم ويلزم ادارتها (سعاد، 2021، صفحة 33)

2-حسب أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية هي ممارسة الحكم من خلال وسائل إلكترونية لتحقيق كفاءة وسرعة وشفافية في عملية إيصال المعلومات للجمهور ولباقي الجهات الحكومية. (الاسكوا، 2015)

3-الحوكمة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الحكومة والمجتمع المدني والمنظمات السياسية وذلك من خلال اشراك اصحاب المصلحة في الحوار والتغذية الراجعة لتشجيعهم على زيادة مشاركتهم في عملية ادارة هذه المنظمات (محمد عبود و رغد صالح، 2019، صفحة 16).

4-هي مجموع التفاعلات الرسمية والغير رسمية التي يتم التوسط فيها تقنيا جنبا الى جنب مع الترتيبات المنظمية التي تشارك فيها الجهات الفاعلة العامة والخاصة في تصميم السياسات وتطويرها. (Markarava، 2011)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

كما يمكن تعريفها بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة التنظيم بشفافية بهدف تحسين استخدام المعلومات وتقديم الخدمات مع ضمان تبني احتياجات أصحاب المصالح في عملية صنع القرار وتمكينهم من تطبيق المسائلة والتدقيق في الأداء.

أو هي نظام يتم من خلاله استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير وأداء مختلف عمليات المنظمة وإدارة العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة فيها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة الالكترونية: تشمل أهمية الحوكمة الإلكترونية نفس العناصر المذكورة سابقا والمتعلقة بأهمية الحوكمة مع التركيز على ما يلي:

- تجسيد وتحقيق التكامل بين الجانب التقني (الالكتروني) والجانب التنظيمي والرتبي والاداري.
- تحقيق وتنفيذ مبادئ واهداف وأبعاد الحوكمة الكترونيا (الشفافية الالكترونية، المسائلة الالكترونية، وغيرها..الخ)
- استغلال التطور التكنولوجي والتقني في تعزيز تطبيق قيم الحوكمة المتمثلة في الشفافية ومكافحة الفساد..الخ.
- الفرع الثالث: متطلبات وأبعاد تطبيق الحوكمة الالكترونية:** ان تجسيد الحوكمة الالكترونية يستلزم توفير أدوات تقنية وبرمجية وأمور تنظيمية معينة بالإضافة الى تشريعات معينة تسمى بالمتطلبات أو عناصر البنية الأساسية، قبل الشروع في تطبيق أبعادها، حيث سيتم التطرق لها كما يلي:

أولا: متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية:

من أجل التطبيق الجيد لعناصر الحوكمة الالكترونية يجب توافر وجود عدة عناصر إدارية وتنظيمية ومالية وتكنولوجية لتجسيدها، تسمى بعناصر البناء الأساسية والتي تعتبر الأرضية الصلبة أو القاعدة الأساسية لتجسيد مكونات أو عناصر تنفيذ الحوكمة الالكترونية، والتي يمكن ان نجملها فيمايلي (الاسكوا، 2015):

- الإدارة الإلكترونية (e-administration): وهذا يقتضي ضرورة وجود بنية تحتية تقنية ومختلف الاجهزة والمعدات اللازمة من أجل اجراء جميع العمليات الادارية الكترونيا.

- تقديم الخدمات الإلكترونية (e-services) : وهذا يستلزم تقديم المعلومات والخدمات الكترونيا.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

-وجود برامج وأنظمة معلوماتية لمختلف الوظائف والمهام والعمليات مترابطة فيما بينها من أجل ضمان شفافية المعلومات ومشاركتها وسهولة الوصول اليها حسب مجال الاختصاص او المسؤولية.

بالإضافة الى ما أشار اليه (المطيري، 2022)

-بناء قدرات وموارد البشرية مؤهلة وقادرة على تصميم وتطوير وإدارة وصيانة البنى التحتية المؤسسية والتشغيلية والعمليات ذات الاهمية المحلية.

-وجود تشريعات وإطار قانوني يحدد المعايير والتطبيقات التي تم تأسيسها بتوافق الآراء وتمت الموافقة عليها من قبل لجنة مشكلة في المنظمة كما يوفر القواعد والتوجيهات وخصائص الأنشطة ونتائجها بهدف تحقيق الدرجة الامثل من النظام في السياقات التنظيمية بالإضافة الى طبيعة العلاقة وكيفيةها بين مختلف اصحاب المصلحة.

-إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانظمة ذات الصلة بمهام اصحاب المصلحة .

-إتاحة إمكانية النفاذ إلى الإنترنت لمختلف اصحاب المصلحة من اجل سهولة الاتصال والتواصل.

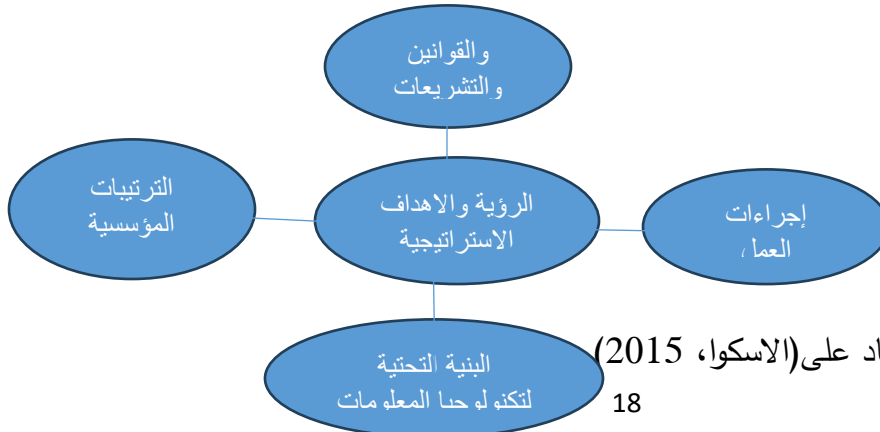
-إمكانية الرقابة والتقييم والمسائلة الكترونيا على مختلف الوظائف والاعمال المتعلقة بالمنظمة.

-وأضاف (سليمان، مراد، و خطاب، 2023) ضرورة وضع نظام معلوماتي متكامل يسمح بأداء كافة المهام ويسهل عملية الرقابة والتقييم وجمع ومعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة.

-ضرورة مشاركة القطاع الخاص في كل مراحل التطبيق والقيادة. (مديرية إحصاءات النقل والمعلومات، 2016)

-وضع ميثاق أخلاقي وقانوني ينظم سير العلاقة و السلطات والمسؤولية بين مختلف المستويات وأصحاب المصلحة بالمنظمة وطرق ووسائل الرقابة والتدقيق. (معهد الدراسات المصرفية، 2010)

2- الشكل رقم 07: عناصر البنية الأساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية



-المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على(الاسكوا، 2015)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

ثانياً: **أبعاد الحوكمة الالكترونية:** ويقصد بها المكونات الأساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية التي يجب تجسيدها، حيث تطرق المفكرون والباحثون إلى ذكر عدة مكونات أساسية للحوكمة الالكترونية مع شبه اتفاقهم على معظمها، ومن أهم هذه المكونات نكر ما يلي:

1-المشاركة الالكترونية: ويقصد بها دمج تقنيات الاتصال الحديثة في مختلف عمليات التفاعل والتواصل بين المؤسسة وأصحاب المصلحة بهدف تعزيز الشفافية وزيادة فعالية اتخاذ القرار وتجسيد اشراك حقيقي وفعلي للجمهور والعاملين في تطوير الخدمات والسياسات التنظيمية. (الشناوي، 2021، صفحة 134)

2-الشفافية الالكترونية: ويقصد بها استخدام التقنيات الرقمية والمنصات الالكترونية لنشر المعلومات الداخلية والخارجية المتعلقة بالقرارات والعمليات والأنشطة المالية والأداء المؤسسي بالإضافة الى سياسات العمل لضمان الوصول السهل للموظفين وأصحاب المصلحة مما يعزز الثقة ويقلل من سوء الإدارة. (OECD, 2019, p. 45)

3-المساءلة الالكترونية: ويقصد بها عملية تمكين الافراد والجهات الرقابية من تتبع أداء المؤسسات ومختلف العمليات المتعلقة بأنشطتها من خلال استخدام وسائل رقمية وأنظمة الكترونية من اجل تحليلها ومشاركتها مع الجهات المعنية مما يعزز الثقة ويحد من الفساد. (العساف، 2020، صفحة 55)

4-التدقيق الالكتروني: ويقصد به فحص وتقييم ومتابعة الأنظمة والعمليات الالكترونية في المؤسسة باستخدام أدوات رقمية وأنظمة الكترونية للتحقق من دقة البيانات وسلامة الإجراءات، لضمان الامتثال للمعايير والسياسات المعتمدة، والكشف عن أي اختلالات او مخاطر في البيئة الرقمية او التنظيمية في المؤسسة. (الهيئة السعودية، 2021، صفحة 5)

5-العدالة الالكترونية: ويقصد بها تطبيق مبادئ العدالة في التفاعلات والعمليات الرقمية داخل البيئة الرقمية للمنظمة من خلال أنظمة وتقنيات رقمية وتكنولوجية لضمان المساواة والانصاف في الوصول الى المعلومات وتوزيع الموارد والخدمات والمعاملات الرقمية لجميع الأطراف المعنية، وتتجلى أهم ممارساتها في إدارة الشكاوى، التقييم، حماية البيانات والخصوصية، وعدم التحيز...الخ. (حسن، 2021) (الخواندة، 2021، صفحة 47)

كما أشار مفكرين آخرين إلى مكونات أخرى مثل:

- النزاهة الالكترونية، الانفتاح، السلوك البشري (صلاح الدين و عطية، 2018)، - التفاعل الالكتروني. (صلاح الدين و عطية، 2018)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

الفرع الرابع: مراحل وخطوات تطبيق الحوكمة الالكترونية: وهي المراحل التي يجب تتبعها للوصول الى التطبيق السليم لها، والتي يجب ان تركز أساسا على تكنولوجيا المعلومات والقوانين والتشريعات ومعايير التميز، ويمكن تحديدها كما يلي:

فكما ترى (الاسكوا، 2015):

1-مرحلة التخطيط الاستراتيجي: هو عمل منهجي منظم وعملية مستمرة ومنهجية تهدف الى اتخاذ مجموعة من القرارات والخطوات التي تحدد شكل المؤسسة واتجاه تطورها المستقبلي، كما يحدد فيه بوضوح الرؤية والرسالة والقيم والغايات والاهداف والسياسات التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف المحددة.

2-مرحلة التعريف بالحوكمة الإلكترونية بالمنظمة: هي البداية وتعتبر أهم مرحلة لأنها تفرق بين الحوكمة الإلكترونية كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، وتوضيح فوائدها وأبعادها ووسائلها .

3-تطوير وتحليل استراتيجية تطوير الحوكمة الالكترونية: تشمل عملية تطوير استراتيجية الحوكمة الالكترونية على الية للحوار والنقاش بين مختلف أصحاب المصلحة وبينهم وبين الخبراء والفنيين المشاركين في اعدادها من أجل التوصل الى رؤية مشتركة حول مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيتها، وهذا بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية، والمتعلقة بمختلف المجالات، ومن أهم الخطوات المتبعة في هذه المرحلة مايلي:

-تقييم الجاهزية: حيث يتطلب التوجه نحو الحوكمة التزاما قويا من القيادة، ويجب أن يشمل هذا الالتزام كافة أصحاب المصلحة مع مراعاة ضرورة اعداد المجالات التالية:

-مجال القيادة وأدوارها: ويتمثل في مدى الوعي لأهمية الحوكمة الالكترونية و توعية أصحاب المصلحة بضرورة الحوكمة.

-مجال التشريعات والقواعد الناظمة: مثل تشريعات الخصوصية والأمان ووضع المواثيق والقواعد الضابطة لتنفيذ المهام والاتصال وتوضيح العلاقات والاختصاصات والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصلحة وبين مستويات الإدارة المختلفة.

-المجال المؤسسي: ويشمل الهيكليات الإدارية وإصلاح الوظيفة والعلاقات بين الجهات والصلاحيات.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

-**مجال الموارد البشرية وتنقيفها:** وهذا من حيث الموقف من التغيير، والمستوى التعليمي وثقافة التشارك في المعلومات والمعارف ومدى الالمام بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام الانترنت.

-**الجاهزية المالية:** بمعنى ضرورة توفر مصادر تمويل مختلفة لضمان استمرارية التقدم في تطبيق الحوكمة الالكترونية.

-**اليات التواصل:** وتقتضي ضرورة معرفة وتوافق مختلف أصحاب المصلحة، ومعرفة طرق التواصل والقنوات التي يجب استخدامها من اجل تامين التواصل المطلوب.

-**البنى التحتية:** وتشمل البنى التحتية التكنولوجية ومعدلات النفاذ الى في مجال الاتصالات، والتجهيزات والبرمجيات المتوفرة او التي يمكن توفيرها ومعايير تكنولوجيا الاتصالات وتنظيم استخدامها.

-**مجال البيانات والمعلومات:** البيانات المتاحة الكترونيا وإمكانات الوصول اليها، وإجراءات جمع البيانات والمعلومات وتقييمها وجودتها وأمانها والسياسات المعتمدة

بالإضافة الى (المطيري، 2022):

4- **مرحلة وضع خطة استراتيجية للحوكمة الإلكترونية وتحديد زمن للقياس:** تحتاج لوضع برنامج زمني وخطة استراتيجية محدد بها المهام والصالحيات والالتزام بها، لتحقيق الأهداف المرجوة.

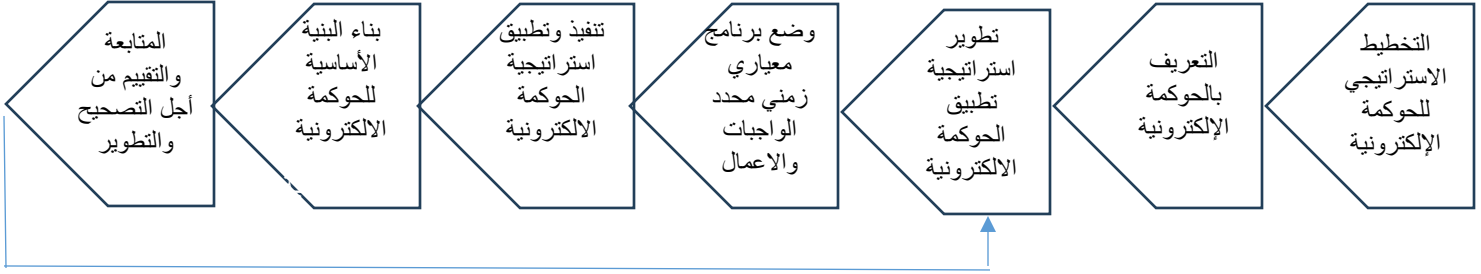
5- **مرحلة تنفيذ الحوكمة الإلكترونية:** هذه المرحلة تبدأ بقياس مدى رغبة واستعداد كافة الأطراف لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

6- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة الإلكترونية:** تعتمد على بناء بنية تحتية للحوكمة الإلكترونية تتناسب مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمتغيرات التكنولوجية السريعة

7- **مرحلة المتابعة والتطوير:** آخر مرحلة ويتم التأكد من تنفيذ وتطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال المراقبة والمراجع الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ العمليات الإدارية.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

الشكل رقم 08: مراحل وخطوات تطبيق الحوكمة الالكترونية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (الاسكوا، 2015)، و (المطيري، 2022)

يوضح الشكل رقم(08) أهم المراحل المتفق عليها من قبل المفكرين في تطبيق الحوكمة الالكترونية، بداية بالتخطيط

الجيد مروراً بتحديد الأهداف والزمّن اللازم للتطبيق مع ضرورة المتابعة والتقييم والتصحيح خلال ذلك

الفرع الخامس : معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية: تتمثل هذه الصعوبات في العوائق والتحديات التي تحول

دون التطبيق السليم للحوكمة الالكترونية ومن أهمها نذكر مايلي: (مديرية إحصاءات النقل والمعلومات، 2016)

-تكنولوجيا المعلومات والحوكمة الالكترونية غير مفهومة من قبل الموظفين الذين هم من غير ذوي الاختصاص مما قد يزيد من مقاومة التغيير .

-إدارة وتوفر المعلومات غير محدثة وغير مكتملة.

-ضعف البنية التحتية التقنية والتكنولوجية.

-عدم الكفاءة في عمليات الوحدات الإدارية وعدم القدرة على هندستها أو تبسيطها.

-مشاكل في الاتصال بشبكة الانترنت.

-عدم مشاركة وتفاعل المواطنين مع الخدمات الالكترونية.

-قلة كفاءة الموارد البشرية وعدم وجود خطة تدريبية فاعلة.

بالإضافة كما يرى: (الخوري، 2021، الصفحات 203-204):

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

-عدم وجود جهة مسئولة يؤدي الى غياب الرؤية الشمولية في خطط الحوكمة الرقمية واضعاف الاهتمام ببعض السياقات المحلية والمسائل الثقافية والاجتماعية.

-الافتقار الى القيادة وعدم وجود دعم من الإدارة العليا وكبار المسؤولين مما قد يتسبب في سوء تخصيص الموارد.

-غياب الرؤية البعيدة المدى وخطة استراتيجية للتنفيذ المترابط والمتكامل يؤدي الى غياب التوجيه والارتباط بين الغايات والوسائل.

-ضعف الإمكانيات المؤسسية مما يؤدي الى سوء إدارة المشروعات والبرامج وضعف الضوابط وإدارة التغيير .

-ضعف الفهم من قبل المسؤولين لاحتياجات ومتطلبات الأفراد والأطراف المعنية.

-محدودية الموارد البشرية والمالية مما يؤثر على المخرجات والنتائج والاهداف.

الفرع السادس: الفرق بين الحوكمة الالكترونية والحوكمة الالكترونية.

لاحظنا في كثير من الدراسات أن هناك استعمال متداخل لهذين المصطلحين، حيث يتم خلال الدراسة الواحدة استعاضة مصطلح الحوكمة الالكترونية بمصطلح الحوكمة الالكترونية رغم الاختلاف الجلي فيما بينهما وبين متعلقاتهما ومجال تطبيقهما، ناهيك عن أصل المصطلحين الذي يدل كل واحد منهما على مجال واختصاص معين، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح الفرق بينهما من خلال ما تم التوصل اليه من خلال الاطار المفاهيمي لهما، حيث تتجلى أهم أوجه الاختلاف في ان الحوكمة الالكترونية اهتمت بمجال اختصاص وسلطة الحكومة مع اطرافها المختلفة وهي تعمل على الربط ما بين الحكومة (وزارة) مع طرف اخر من الحكومة(وزارة أخرى) وبين الحكومة والمواطن، وكذلك بين الحكومة والقطاع الخاص بالإضافة الى الربط بين الحكومة والموظف، في حين ان الحوكمة الالكترونية والتي عادة ما تطلق على النظم والاجراءات والمبادئ التي تحكم سير المنظمة الكترونيا وعلاقات اصحاب المصلحة فيما بينهم كما اضافت لذلك عناصر رئيسية اخرى وهي الفاعلية والكفاءة والاقتصادية والشفافية في استخدام الموارد واشترطت ان يتم تقديم جميع الخدمات التي يمكن تحويلها الى خدمات الكترونية وليس بعض الخدمات المختارة فقط وان تكون بافضل الطرق. (الهام، 2020، صفحة 335)

وفي ما يلي بعض أوجه الاختلاف فيما بينهما:

الفصل الاول: التأسيس النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

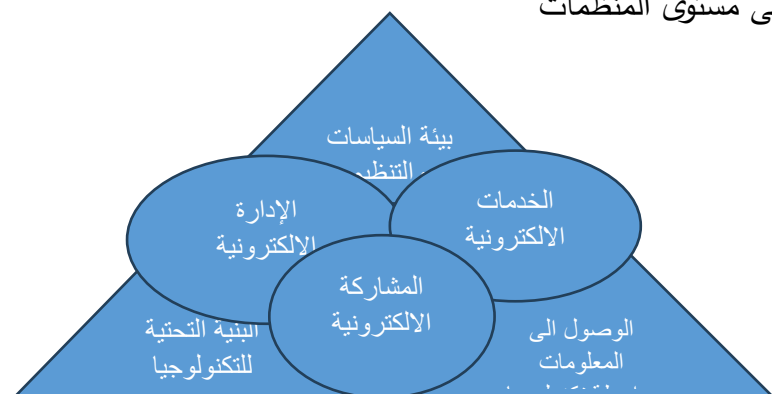
جدول رقم: (01-02): الفرق بين متعلقات الحكومة الالكترونية والحوكمة الالكترونية

الحكومة الالكترونية	الحوكمة الالكترونية
- تقديم الخدمات الإلكترونية - سير العمل الإلكتروني - التصويت الإلكتروني - الإنتاجية الإلكترونية	بالإضافة الى متعلقات الحكومة الالكترونية فان الحوكمة الالكترونية تشمل ايضا على مايلي: - الاستشارة الإلكترونية - إطار قانوني للحكم الإلكتروني - المشاركة الإلكترونية - الأداء الإلكتروني - التوجيه المجتمعي الشبكي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المصادر التالية (Ajay Kr و Vandna، 2009، صفحة 2).

من خلال الجدول رقم (01-02) المتعلق بالفرق بين متعلقات الحكومة الالكترونية والحوكمة الالكترونية تتجلى فيه شمولية الحوكمة على معظم متعلقات الحكومة الالكترونية، بالإضافة الى تركيز الحوكمة الالكترونية على وضع إطار قانوني للحكم وتجسيد المشاركة والاستشارة الكترونيا، وتنظيم الأداء وتوجيه المجتمع نحو التفاعل الالكتروني.

شكل رقم 09: عناصر الحوكمة الالكترونية على مستوى المنظمات

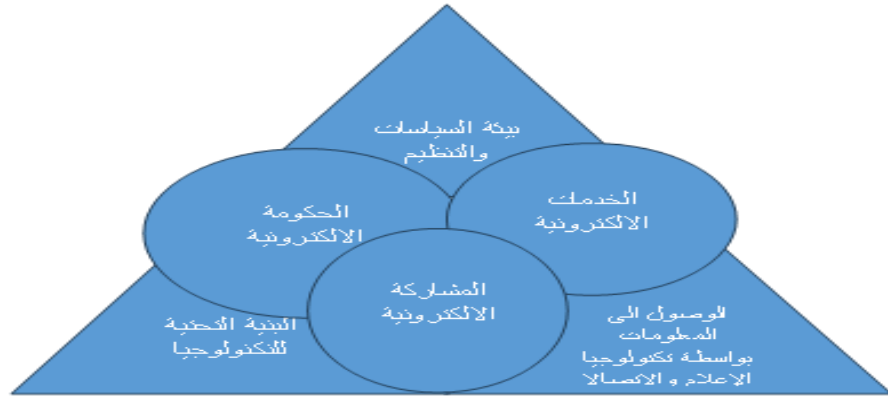


المصدر: (UNDP, 2013, p. 9)

يوضح الشكل رقم (09) أهم عناصر الحوكمة الالكترونية على مستوى المنظمات والتي اقتصر فقط على تجسيدها لتطبيق الحوكمة الالكترونية، رغم أن هناك عناصر أخرى لم يتم ذكرها، مثل الشفافية الالكترونية وغيرها.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

شكل رقم 10: عناصر الحوكمة الالكترونية على مستوى الدول



المصدر: من إعداد الطالب بناء على (الاسكوا، 2015) و (UNDP, 2013, p. 9)

يتضح من خلال الشكل رقم(10) أن عناصر الحوكمة على مستوى الدول تختلف عن حوكمة المنظمات في اشتمالها على عنصر الحوكمة الالكترونية بدلا من الإدارة الالكترونية، مع تجاهله لمبادئ الحوكمة الأخرى.

المطلب الثالث: الفرق بين الحوكمة والحوكمة الالكترونية: ظهرت الحوكمة الالكترونية كتطور للحوكمة باستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما جعل تبنيها ضرورة حتمية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01-03): الفرق بين الحوكمة والحوكمة الالكترونية

الحوكمة	الحوكمة الالكترونية
-تتعلق بالإدارة التقليدية	-تتعلق بالإدارة الالكترونية
-تنفيذ مكوناتها بالطرق التقليدية	-تنفيذ مكوناتها عن طريق الوسائط والأنظمة الالكترونية
-لا تتطلب وجود بنية تحتية تكنولوجية	-تتطلب توفر بنية تحتية تكنولوجية تقنية وبرمجية

المصدر من إعداد الطالب بناء على (Ajay Kr و Vandna، 2009) و (UNDP، 2013) و (الاسكوا، 2015)

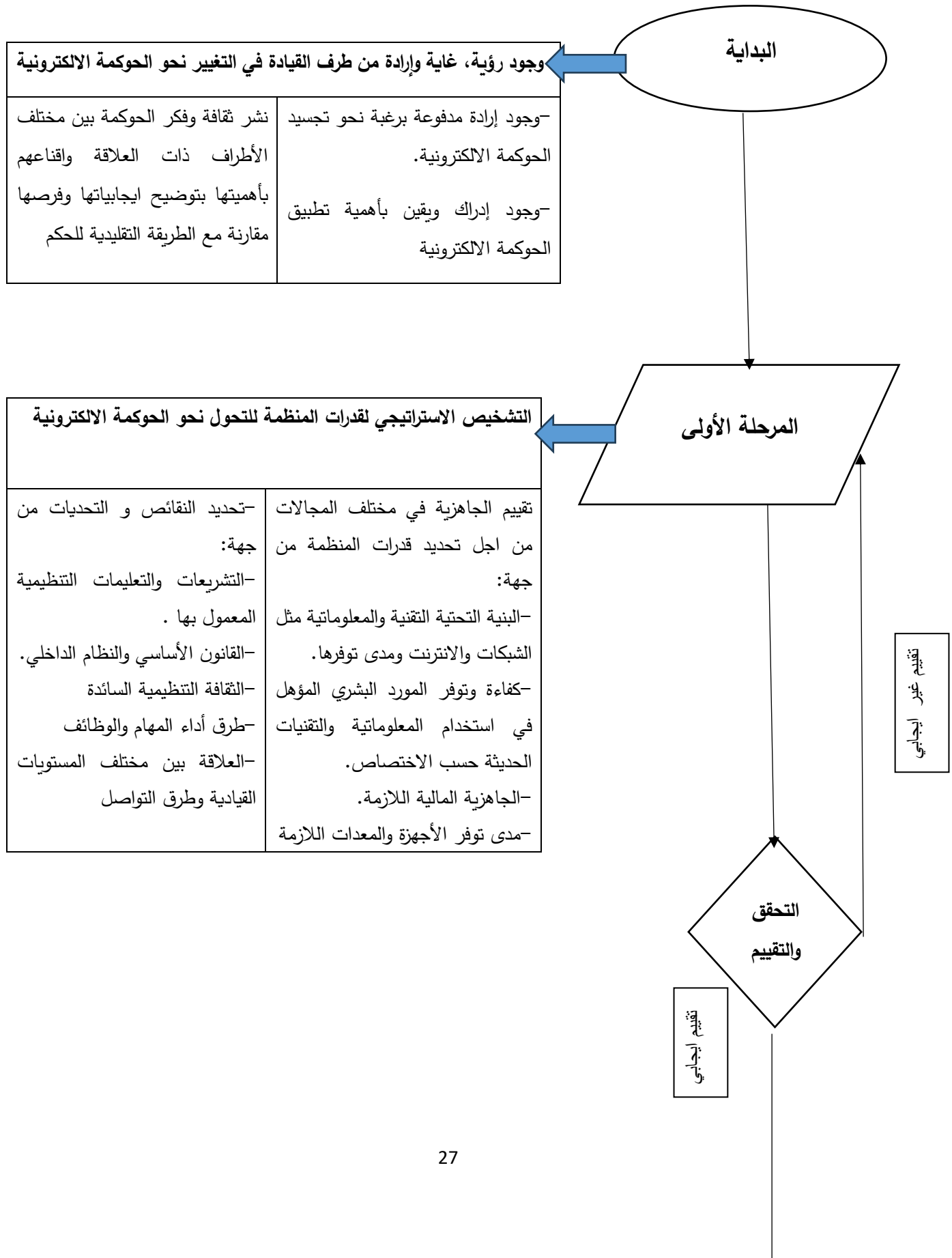
من خلال الجدول رقم (01-03)، يتجلى الفرق بين الحوكمة والحوكمة الالكترونية أساسا في طريقة التنفيذ أو الأداء لمختلف مكوناتها، حيث تعتمد الحوكمة على الطرق التقليدية في تنفيذ مكوناتها وعناصرها، أما الحوكمة الالكترونية فتعتمد بالأساس على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة بواسطة أنظمة ووسائل الكترونية متطورة تسمح بالقيام بشتى عمليات الإدارة والتنفيذ والاتصال والتنسيق وغيرها بكفاءة وسرعة عالية.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

المطلب الرابع: نموذج تصوري لتجسيد الحوكمة الالكترونية

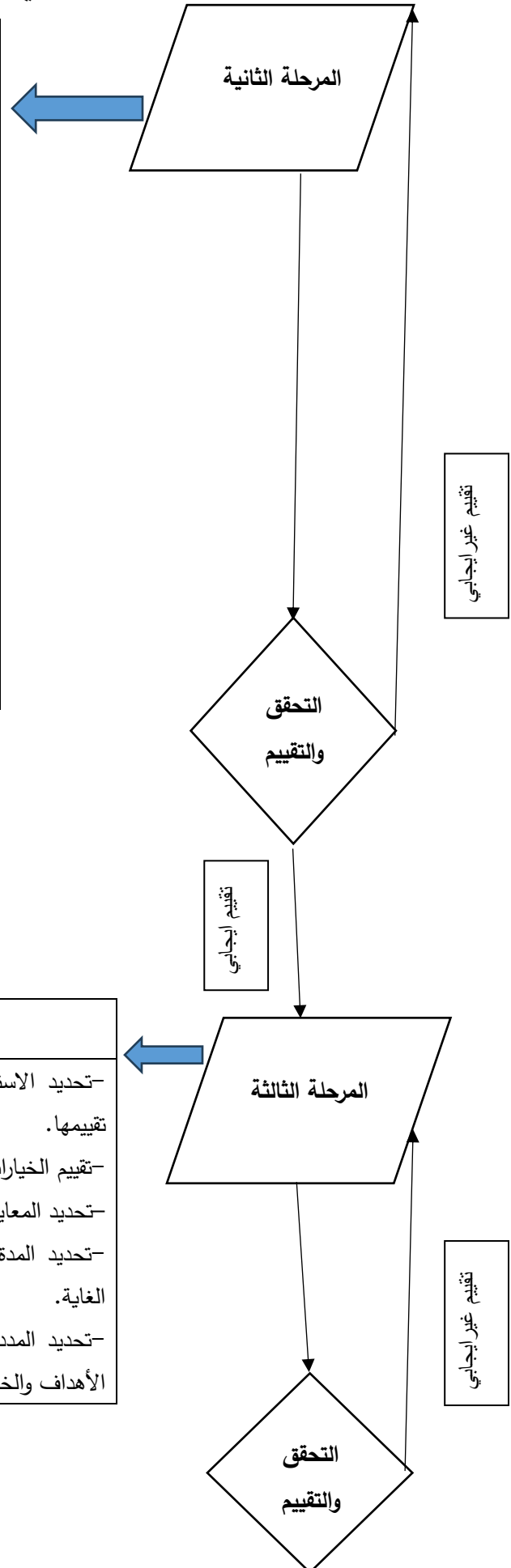
من خلال ما تمت دراسته من أبحاث ودراسات حول تطبيق الحوكمة الالكترونية، والمراحل والخطوات اللازمة لذلك، تم ملاحظة عدم ذكر كافة الخطوات والعناصر الأساسية مجملة في دراسة واحدة، مما دفع الى ضرورة وضع نموذج تصوري، يكون عبارة عن شكل يوضح أهم المراحل والخطوات التي يجب على الجهة الراغبة في تجسيد الحوكمة الالكترونية اتباعها وتحقيقها، مع ذكر بعض التفاصيل والأمثلة عن كل مرحلة وما يجب أن يتم فيها، بداية من وجود الرؤية أو الإرادة إلى غاية تحقيقها والاستمرار بالتحسين والتطوير حتى بعد تجسيدها.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.
شكل رقم(11) نموذج تصوري لتطبيق الحوكمة الالكترونية في المنظمات:



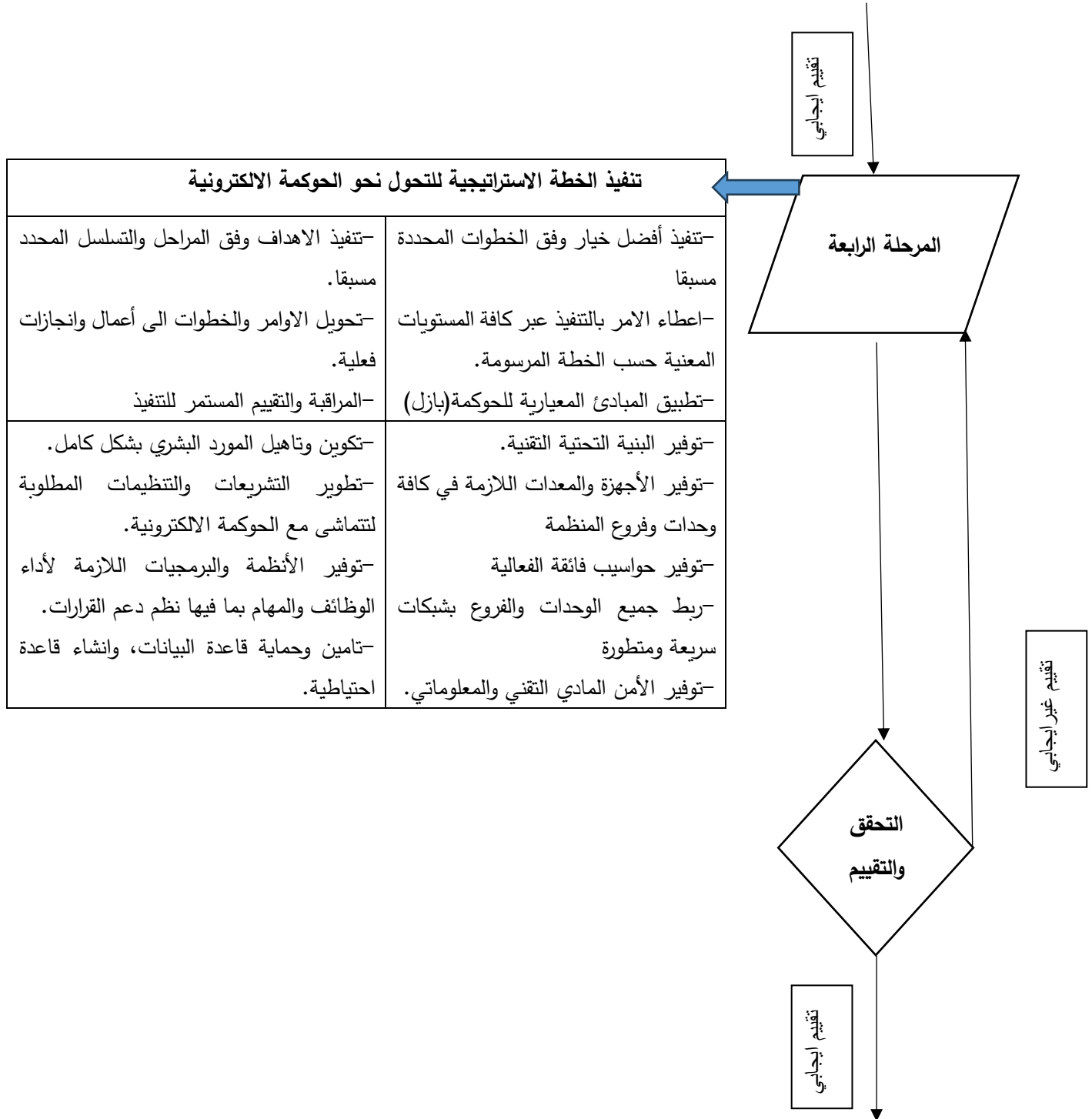
الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي للتحويل نحو الحوكمة الالكترونية	
-تعيين الأهداف المرحلية على أساس النقائص والتحديات المسجلة في مرحلة التشخيص وفقا لرؤية ورسالة المنظمة، مثل (تحسين القدرات التقنية، تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، تغيير طرق أداء المهام، توفير التمويل اللازم، توفير الأدوات والمعدات اللازمة، تحسين البنية التحتية..الخ) -وضع خطط التنفيذ المرحلية وفق مدد محددة لتحقيق الاهداف المطلوبة -تعيين مؤشرات تقييم الاداء بدقة لجميع الأهداف المحددة.	-تعيين الغاية المتمثلة بالتعريف بالحوكمة الالكترونية كروية اوغاية يجب تحقيقها. -تضمين فكر الحوكمة في رسالة المنظمة. -تعيين قيم ومبادئ الحوكمة الواجب تجسيدها او تحقيقها. -تعيين المجالات المراد تطويرها مثل: القيادة وادوارها، التشريعات والهيكل التنظيمي،المسؤوليات.الخ - تعيين المدد الزمنية اللازمة لتحقيق الغاية المطلوبة. - وضع خطط وفق مدد معينة لتحقيق الغاية.

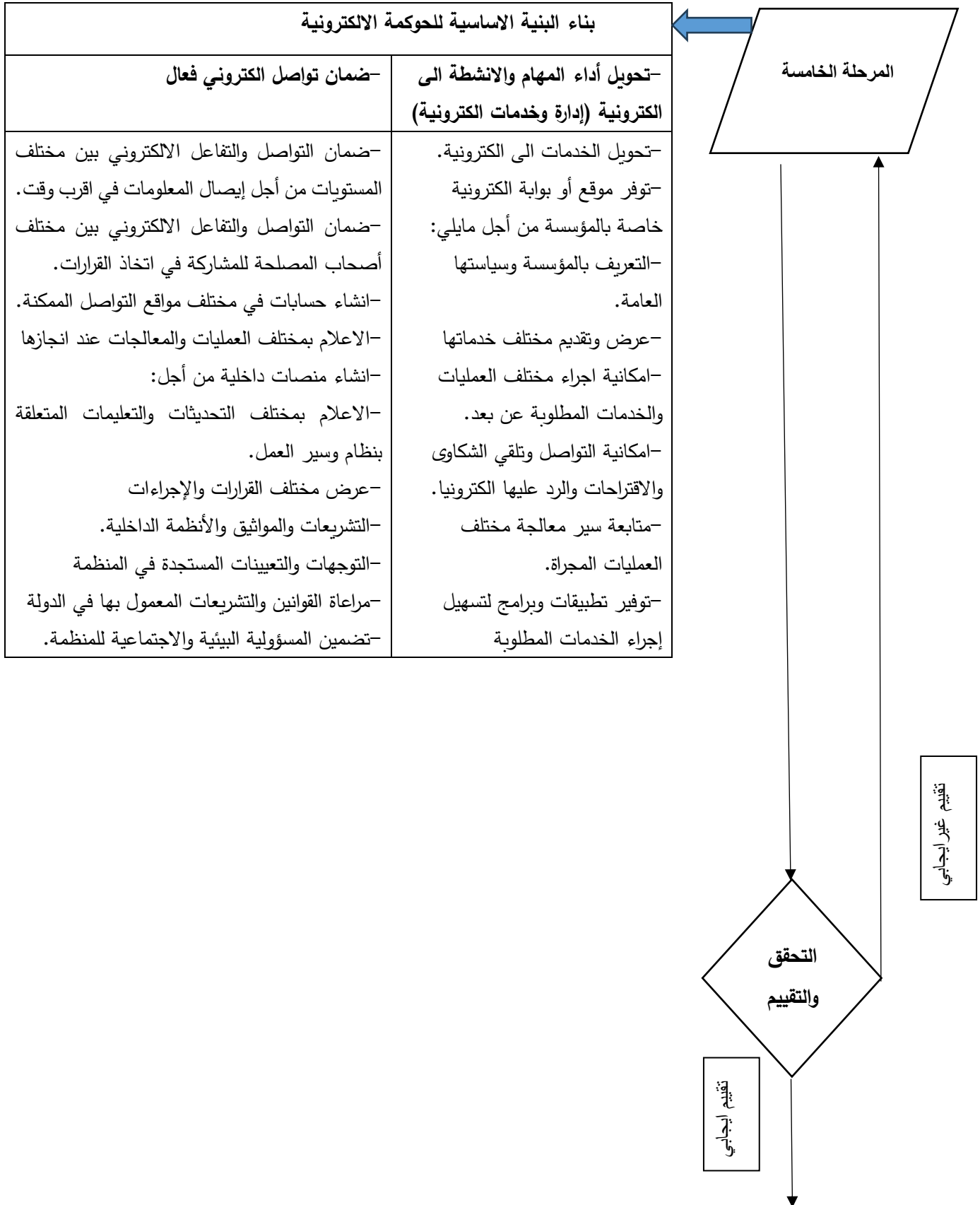


تطوير استراتيجية التحويل نحو الحوكمة الالكترونية	
-تصنيف الاهداف حسب اهميتها واولويتها(يجب تكوين المورد البشري قبل تحويل العمليات الى الالكترونية) -تقييم الاهداف والبدائل(في حالة عدم توفر شبكة انترنت سلكية يتم الاستعاضة بشبكة لاسلكية او عبر الاقمار الاصطناعية..الخ) -تحديد الأهداف وبدائلها بالتسلسل المطلوب.	-تحديد الاستراتيجيات والبدائل المراد تقييمها. -تقييم الخيارات والبدائل بدقة وحيادية -تحديد المعايير والمبادئ التي ستطبق -تحديد المدة الزمنية اللازمة لتحقيق الغاية. -تحديد المدد الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف والخطوات

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.



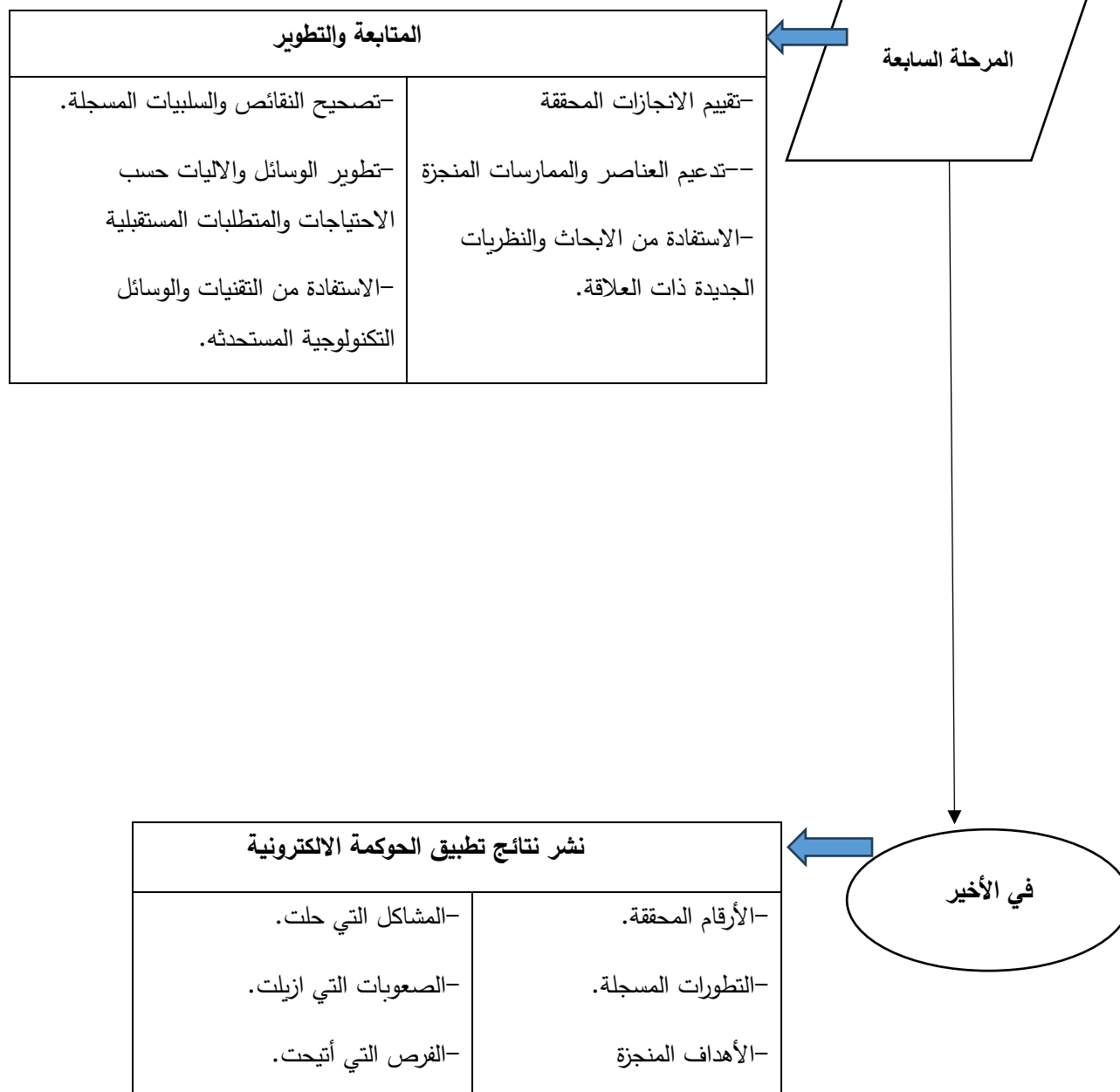
الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.



الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.



الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.



الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: قراءة مفاهيمية حول القرارات الاستراتيجية

إن النجاح أو الفشل في أي امر من الأمور مادي كان أم معنوي سواء للأفراد او المنظمات يتوقف على جودة وسرعة القرار المتخذ، حيث تتحدد جودته من خلال مراعاته لكافة العوامل المتداخلة والمرتبطة به، والمؤثرة عليه والمشاركة العقلانية للمعلومات بشفافية ومسؤولية مع أهم الجهات والمستويات التي يمسها.

ولكي يحقق أقصى غاية يجب اختياره من بين عدة بدائل أو خيارات بالإضافة الى التوقيت المناسب و الواقعي لاتخاذ دون تأخير أو تسرع، كما تختلف القرارات عن بعضها بحسب الباحثين والمفكرين من عدة زوايا واتجاهات، سواء من حيث الجهة التي تتخذها ومستوياتها ومجال تأثيرها.

ومن أهم هذه القرارات الأساسية ما يسمى بالقرارات الاستراتيجية والتي تعتبر من أهم القرارات في حياة المنظمات لما لها من تأثير على كافة المنظمة واستراتيجيتها على المدى الطويل، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرف على القرارات واهم أنواعها وطرق اتخاذها بالتركيز على القرارات الاستراتيجية أعد العناصر الأساسية لدراستنا.

المطلب الأول: مفاهيم حول القرارات

لتوضيح أهم المفاهيم حول القرارات سيتم التطرق الى العناصر المتعلقة بأهم جوانب القرار لتحقيق رؤية أوضح وأشمل حول ماهيته واهم خصائصه وطرق اتخاذها، والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: تعريف القرار

اختلفت تعاريف الكتاب والباحثين لماهية القرار باختلاف مدارسهم وتوجهاتهم ومجال تطبيقه والجهة المصدرة له، حيث سنستعرض فيما يلي أهم التعاريف الموضحة لماهية القرار

-القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختبار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة. (أ.د الصيرفي، 2007، صفحة 11).

-هو امر شفوي او كتابي يحدد بموجبه عمله او الامتناع عنه بعد تفحص الامر موضوع القرار وقد يتخذ القرار في حالة التأكد، المخاطرة او عدم التأكد او الغموض. (د.النجار، 2007، صفحة 9).

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

-القرار هو نتيجة منطقية لعدد من الاجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد (المنافع) المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار افضل الاجراءات الموضوعة ومن ثم تطبيقها للوصول الى هدف محدد في وقت معين. (بوحوش، 2008، صفحة 157).

-القرار هو خطة متكاملة تتأثر بما سبقها وتتأثر في ما سيعتبعها ويكون عندما توجد فرصة اختيار بديل من بين عدة بدائل أو عند مواجهة مشكلة معينة وهذا من أجل تحقيق هدف محدد. (الزعيبي و بن بريكة، صفحة 285)

ويمكن أن نعرف القرار بأنه عبارة عن إجراء يتم القيام به بعد الاختيار من بين مجموعة من البدائل لمواجهة موقف معين أو تحقيق هدف ما من طرف المسير أو المسؤول بإصداره إلى المستويات الأدنى بغية التوجيه أو تنفيذ امر

الفرع الثاني: أهمية القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذه

يعتبر اتخاذ القرار من أهم المهام الادارية، حيث تتجلى أهميته من خلاله توزيع المهام والادوار واعطاء الأوامر بتنفيذ العمليات، لذا يجب اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب منه باقصى منفعة ممكنة، مع مراعاة العوامل المؤثرة في اتخاذه.

أولاً: أهمية القرار (بوحوش، 2008، الصفحات 155-156) و (الزعيبي و بن بريكة، الصفحات 288-289)

يكتسي القرار أهمية كبيرة في حياة الفرد والمنظمة تتجلى في المنفعة التي يحققها والمشاكل والصعوبات التي يذللها وهذا من خلال مايلي:

- اتخاذ القرارات يدل على الحركة والاقدام على العمل وبلوغ الأهداف عكس الجمود والحيرة.
- معظم النجاحات المحققة في مختلف المجالات تقاس في أغلب الأحيان بالقرارات الصائبة.
- يراعي القرار عادة الإمكانيات المتوفرة والظروف الملائمة والمهارة الشخصية في الموضوع.
- يعتبر القرار حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المؤسسات ومواجهة المواقف الصعبة وحسم الموقف بسرعة وبنسبة عالية من المهارة الفنية.
- اتخاذ القرار في المنظمات لا يقتصر على مستوى معين بل قد تتأثر بعض المستويات والمصالح الأخرى ولو بشكل نسبي.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

-تتأثر القرارات بالعوامل الشخصية والظروف الاجتماعية والاعتبارات البيئية فتكون غالبا مجسما لقيم وعادات اجتماعية مألوفة ومؤثرة في النفوس.

-تتطلب القرارات مشاورات أولية واجتماعات متوالية والتعرف على وجهة نظر الجهات المتأثرة به سواء على مستوى التخطيط او التنفيذ.

-تعكس القرارات وجود معرفة دقيقة في الموضوع وتدريباً مهنيًا في الاختصاص والحصول على المعلومات المطلوبة من الأشخاص المعنيين.

-تعتبر القرارات مثل الطلقة النارية اذ لا يمكن استردادها، وانما أي تغيير عليه يستوجب اتخاذ قرار آخر .

-اتخاذ القرارات الخاطئة سيؤدي بصفة حتمية الى نتائج خطيرة وتكاليف اضافية.

-تتخذ القرارات بغرض منع تكرار المشاكل والتغلب على الصعوبات.

ثانيا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: توجد عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار من أهمها مايلي: (الزعبي و بن بريكة، الصفحات 202-203) و (بوحوش، 2008، الصفحات 156-167)

1-أهداف المنظمة التي يجب ان تكون محور التوجيه الأساسي لكل العمليات وان يكون القرار المتخذ يخدم أهدافها.

2-الثقافة السائدة في المنظمة او المجتمع وبالأخص نسق القيم والاطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع.

3-الواقع واسسه من الحقائق والمعلومات المتاحة التي تعبر عن الحقيقة والواقع وضرورة الالمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والمؤثرة في القرار .

4-العوامل السلوكية لمتخذ القرار والمتمثلة في القيم والمعتقدات والمؤثرات الشخصية والميول والطموحات..الخ.

5-العوامل النفسية والمتمثلة في التوتر والاضطراب والحيرة والتردد والتي لها تاثير كبير في تحقيق الأهداف وإنجاز الاعمال خصوصا عند الازمات والحالات الطارئة.

6-الوقت الكافي الذي يجب اتاحته للمديرين والرؤساء من اجل اتخاذ القرارات المناسبة.

7-سرية القرارات التي يتطلبها العمل في بعض منظمات الاعمال حتى لاتؤدي الى تسرب المعلومات الى جهات أخرى.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

8-المشاركة في القرار من طرف ممثلي كافة أصحاب المصلحة يجعله اكثر قبولاً وسعياً لتحقيقه ودعمه.

الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرار: اتفق العديد من الكتاب والمفكرون على أن القرار الصائب والرشيد هو الذي يemon مدروساً ويتم بنائه على أسس واقعية ومتماشية مع المنطق وفي حدود الظروف والإمكانات المتاحة و يتم اتخاذه وفق إجراءات محددة ومراحل متتالية ومتراطة تعتمد على الأساليب المنهجية التي اجمع عليها معظم الباحثين رغم تباين وجهات نظرهم في تسمية او تحديد بعض الخطوات والمراحل وكيفية ادارتها بسبب اختلاف مدارسهم ونظرياتهم، ومن أهم المراحل المشار إليها :

أ- **النموذج المعياري:** من أهم مراحله مايلي: (الغامدي، 2021، صفحة 558)

1-تحديد المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرار بالإحساس بوجود مشكلة، ثم تحديدها وتوضيحها وتحليلها وبيان أبعادها، وحجمها، وأسبابها، ثم تحديد الأهداف التي يسعى متخذ القرار تحقيقها والوصول إليها، باعتبار الأهداف هي المحك الذي يستخدم للحكم على مدى ملائمة القرار ونجاحه، وهذا يتطلب وضع خطة اولية تتضمن الاهداف والغايات المطلوبة والتبريرات اللازمة.

2- جمع البيانات والمعلومات: إن عملية اتخاذ القرار تتطلب من متخذ القرار أن يأخذ دور الخبير في حلها، فعليه أن يستغل وقته بشكل حكيم، ويعمل على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة التي هو بصدد اتخاذ قرار بشأنها، بحيث تتصف هذه المعلومات بالدقة والثبات والتي تساعد على فهم المشكلة أو الموقف، ودراسة الإمكانيات المتوفرة وتوليد البدائل والحلول والطرق الكفيلة بتحقيقها، وتقويم إيجابيات وسلبيات كل بديل، وما يترتب عليه من فوائد أو أضرار، بالإضافة إلى تحديد احتمالات نجاح كل بديل من هذه البدائل، ومن ثم تحديد مسار الوصول إلى الهدف المنشود.

3- البحث عن البدائل: في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوفرة لمعالجة الموقف أو المشكلة ويشترط وجود بديل على الأقل لأن اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب عصف الأفكار الذي يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة، ومشاركة اصحاب الخبرة والمصلحة، ومقارنة الحلول والبدائل من حيث الفوائد والتكاليف.

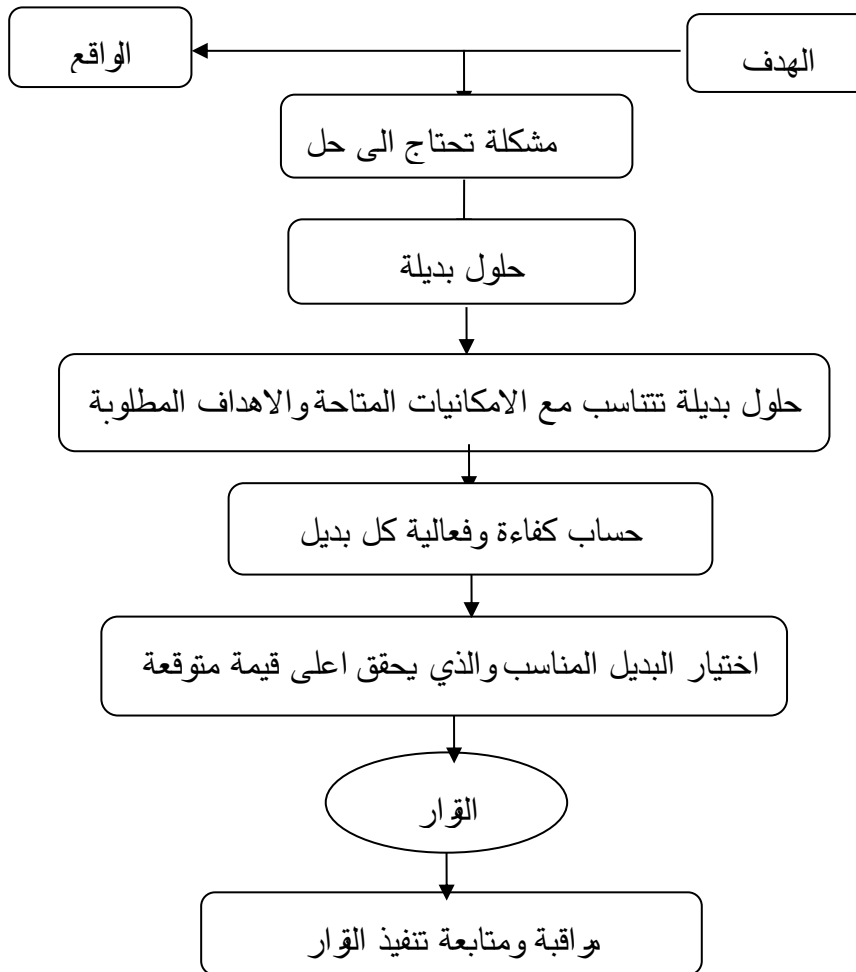
4- اختيار البديل المناسب: هي عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، من خلال عملية تمحيص وتدقيق وتقويم نقدية، حيث تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير يستند

الفصل الاول: التأسيس النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

إليها متخذ القرار، تتمثل في الخبرة، والمهارة، والحكم السليم، وأن يكون هذا البديل متفقاً مع النسق القيمي لمتخذ القرار، و أنظمة المجتمع وقوانينه، والعادات والتقاليد السائدة، وأن يحقق هذا البديل الفوائد و الأهداف المراد تحقيقها بأقل تكلفة، ودون خسارة أو مخاطرة.

5-تنفيذ القرار ومتابعته: أن تنفيذ القرار ومتابعة تطبيقه، أمر ضروري لمعرفة أنما تم التخطيط له قد تم تحقيقه ، كما أن عملية تقويم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن من اكتشاف المشاكل والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكراً أو الحد منها بقدر الإمكان، بالإضافة إلى إنها تنمي لدى متخذ القرار القدرة على تحري الدقة والواقعية في تحليل عملية التنفيذ، كما ان هناك بعض الباحثين من فصل عملية اتخاذ القرار عن عملية المتابعة والمراقبة.

الشكل رقم12: خطوات ومراحل اتخاذ القرارات



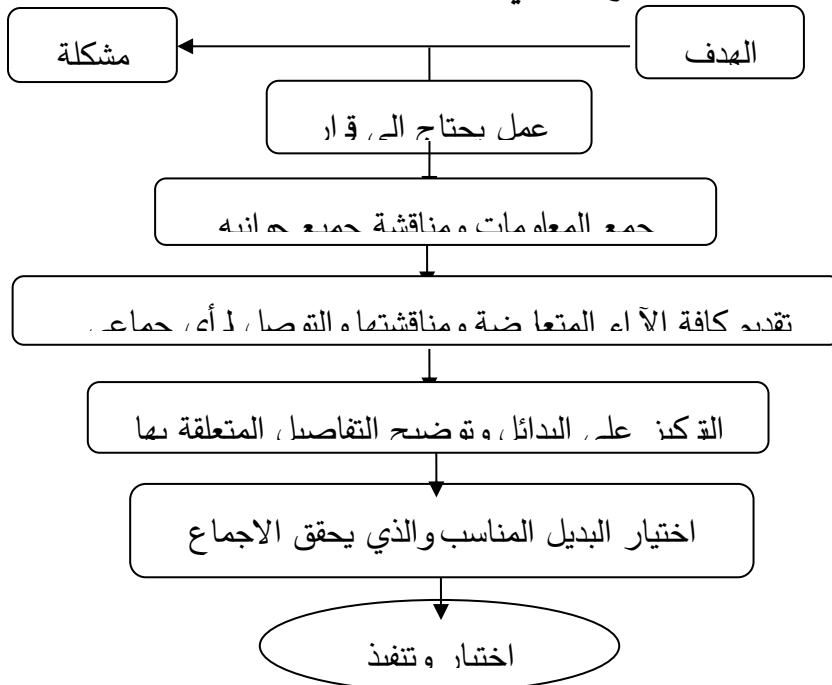
المصدر: من إعداد الطالب بناء على (مخدوم، 2020، صفحة 112) و (الزعيبي و بن بريكة، صفحة 297)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

ب-النموذج الياباني لاتخاذ القرارات: يعتمد اليابانيون خلافا للمدارس والنظريات العالمية الاخرى أسلوبا خاصا بهم لاتخاذ القرارات الهامة في مؤسساتهم يعتمد على الطرق التالية: (بوحوش، 2008، صفحة 179)

- 1-مناقشة مشروع القرار والالمام بجميع جوانبه حتى يتم الاتفاق عليه.
- 2-صدور القرار بالاجماع، أي ان القرار ينبغي ان يكون انتصارا للحقيقة والموضوعية وليس انتصارا لصاحب السلطة العليا او الفئة القوية.
- 3-ضرورة تقديم الآراء المتعارضة والتعرف من خلال المناقشة على الآراء البناءة والضعيفة والتي لا تركز على أي أساس حتى يتم التوصل الى رأي جماعي باتخاذ قرار معين دون اخر.
- 4-التركيز على البدائل اكثر من التركيز على الحلول الصحيحة بتوضيح جميع التفاصيل المتعلقة بهم، وهذا ما يترك المجال مفتوح للمسؤولين في جالة تصحيح مسار أي مشروع وتوجيهه حسبما تقتضي الظروف بدون مناقشة او مضیعة للوقت.
- 5-القرارات هي عبارة عن افكار قابلة للخطأ والصواب والشيئ المهم في اليابان هو اختبارها والتعرف على أي منها يجدر ان يتبنى بجدية.

الشكل رقم 13: مراحل وخطوات اتخاذ القرار حسب النموذج الياباني:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على (بوحوش، 2008، الصفحات 158-159)

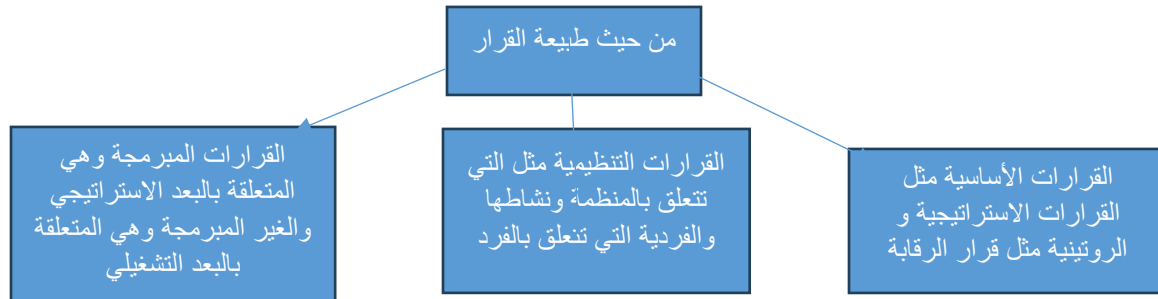
الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

الفرع الرابع: أنواع القرارات

تختلف أنواع القرارات بحسب المفكرين والباحثين من حيث أهميتها والجهة المصدرة لها ومجال تغطيتها والوظائف التي يشملها بالإضافة الى الظروف المحيطة به من حيث المخاطرة او عدم التأكد، ولكن من أهم التصنيفات المتعلقة بها نذكر مايلي:

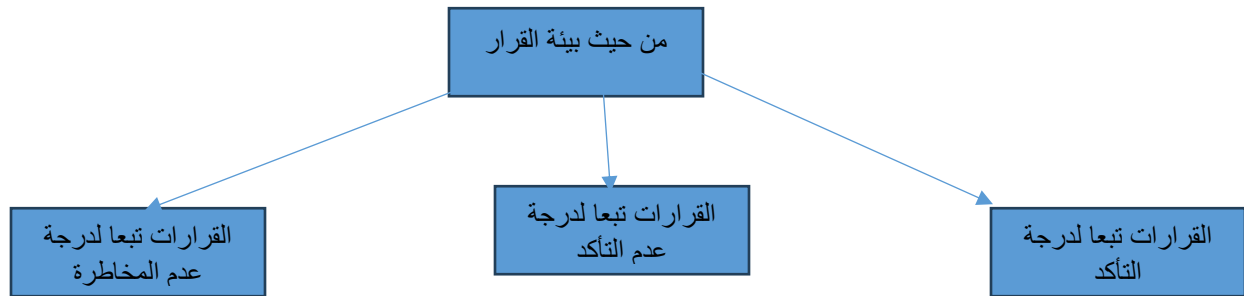
1- أنواع القرارات من حيث طبيعة القرار:

الشكل رقم 14: أنواع القرارات من حيث طبيعة القرار



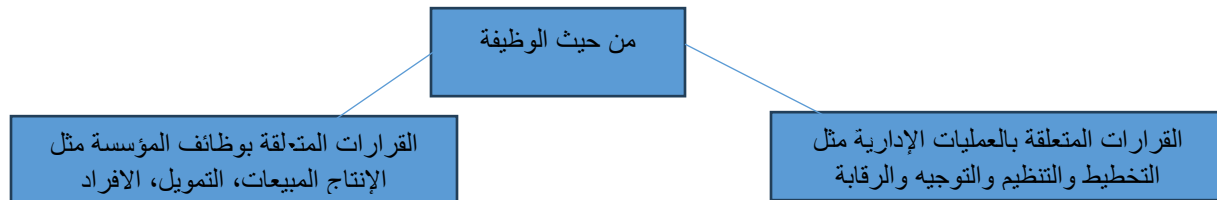
المصدر: من إعداد الطالب بناء على (أ.د. الصيرفي، 2007، صفحة 16) و (بوحوش، 2008، صفحة 180)

2- الشكل رقم 15: أنواع القرارات من حيث بيئة القرار



المصدر: من إعداد الباحث بناء على (الزعبي و بن بريكة، الصفحات 304-305)

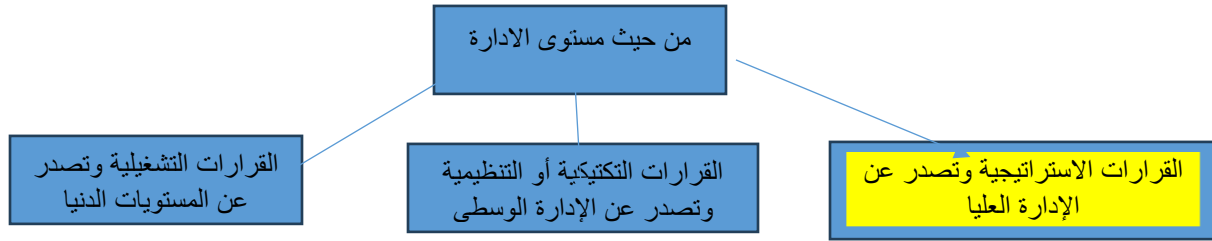
3- الشكل رقم 16: أنواع القرارات حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على (أ.د. الصيرفي، 2007، صفحة 20)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

4-الشكل رقم 17: أنواع القرارات حسب مستوى الإدارة المتخذة لها



المصدر: من إعداد الطالب بناء على (ماهر، 2011، صفحة 32) و (الحמיד و نينو، 2007، صفحة 19)

توضح الاشكال السابقة (14، 15، 16، 17)، أهم أنواع القرارات التي تم تحديدها من طرف المفكرين حسب تصنيفات معينة، تتعلق بطبيعتها وبيئتها والجهة المصدرة لها، والتي أظهرت أن القرارات الاستراتيجية تصدر عن الإدارة العليا.

المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول القرار الاستراتيجي

ان تطور الفكر الاستراتيجي دفع الى ضرورة تبنيه في شتى المجالات بما فيها الادارية والتنظيمية وغيرها ومختلف المهام المنوطة بها، بما يشمل القرارات لما لها من انعكاس على سير العمل والانشطة، وتحقيق الاهداف المطلوبة، ما أدى الى ظهور مصطلح القرار الاستراتيجي، حيث سيتم التطرق الى ماهيته وأهم متعلقاته.

الفرع الأول : تعريف القرار الاستراتيجي

رغم وجود عدة تعاريف للقرار الاستراتيجي من طرف المفكرين والباحثين الا أن معظمها متفق في جوهره ومكونه 1-يرى (باباداكيس و باروايز 1998) أنها تلك القرارات التي تكون عادة كبيرة ومحفوفة بالمخاطر ويصعب عكسها ولها آثار كبيرة طويلة المدى، وهي الجسر بين الاستراتيجية المدروسة والناشئة (Anwar ،Bwisa، و romanus، 2014)

2- وهي القرارات التي تتعلق بالسياسة العليا، وتتميز بالثبات وطول الأجل، وترتبط بالأهداف والخطط الرئيسة وتغطي فترة طويلة نسبياً عادة ما تتحدد من قبل المستويات الإدارية العليا." (حميدة، 2023، صفحة 501)

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

3- كما تعرف بانها القرارات التي تتناول حياة المنظمة واستقرارها وتطورها على المدى الطويل، وتقع عادة في نطاق سلطة الادارة العليا، وتعكس استراتيجية المنظمة ككل للتوائم والتوافق مع بيئتها وما فيها من فرص وتحديات. (الجمال و عياد، 2008، صفحة 289)

4- ويرى (mintzberg,1991) بأنه ذلك القرار الذي يحدد اتجاه المنظمة الرئيسي في ضوء المتغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية. (مخدوم، مهارات وآليات صناعة القرار الاستراتيجي، 2020، صفحة 111) كما يمكن ان نعرفه بأنه القرار الذي تتخذه الإدارة العليا في المنظمة من أجل تحقيق استراتيجيتها على المدى الطويل ويؤثر على كافة مستوياتها ومجالاتها ووحداتها وأعمالها.

الفرع الثاني أهمية القرار الاستراتيجي

أهمية القرار الاستراتيجي: بالإضافة الى أهمية القرارات بصفة عامة والمذكورة سابقا فان للقرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة في حياة المنظمة لما لها من تأثير كبير وشامل على كل المؤسسة ومستقبلها، وما يمكن ان يترتب عن أي خطأ او سوء تقدير في اتخاذه، حيث تتجلى أهميته في مايلي: (السالم، 2005، الصفحات 60-61)

- 1- يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يغطيه.
- 2- كما تتجلى أهميته في ابراز المنظمات التي تدار استراتيجيا من غيرها من المنظمات التي تدار بأساليب أخرى غير استراتيجية.
- 3- تتخذ القرارات الاستراتيجية من طرف المستويات الإدارية العليا وذلك لالمامهم بإمكانات المنظمة ومواردها والظروف المحيطة بها.
- 4- تغطي القرارات الاستراتيجية فترة زمنية طويلة ومنها ما قد تشمل حياة المنظمة بأكملها.
- 5- القرارات الاستراتيجية عادة ما تكون نادرة وغير عادية.
- 6- تعتبر القرارات الاستراتيجية قرارات حتمية يتوجب على المنظمة اتخاذها مسبقا لان على ضوءها يتم اتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى.
- 7- تتخذ القرارات الاستراتيجية باشتراك خبرات عديدة في تحليل واستخدام المعلومات.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

بالإضافة الى : (الجمال و عياد، 2008، صفحة 289)

8-يشكل القرار الاستراتيجي نموذجا متسقا يوحد ويوجه المنظمة، ويعكس استراتيجية المنظمة للتوائم والتوافق مع بيئة المنظمة بما فيها من فرص وتحديات.

9-يقاس نجاح المنظمة بنجاح قراراتها الاستراتيجية التي يجب ان تكون واضحة ومحددة بشكل دقيق.

كما أضاف (رشيد و جلاب، 2015، الصفحات 56-57)

10-تتطلب القرارات الاستراتيجية حشد موارد المنظمة من أجل تحسين قدرتها التنافسية وزيادة قيمتها في السوق.

11-التركيز على المستقبل بالرغم انه لا يمكن السيطرة عليه تماما الا ان هناك إمكانية لتوقع التغييرات المهمة التي يمكن ان تحصل حتى يمكن التخفيف من تأثيرها على المنظمة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: بالإضافة الى العوامل المؤثرة في القرار بصفة عامة والمذكورة سابقا يمكن ان نضيف ماييلي:

1-**العوامل الإنسانية السلوكية:** وتتمثل في ما يلي: (الزعبي و بن بركة، الصفحات 311-312)

-مدى قبول أصحاب المصلحة بالقرار المتخذ او الحلول المقترحة.

-العادات والتقاليد والأعراف السائدة ومدى تماشي القرارات معها.

-التسرع في اتخاذه من دون دراسة متأنية أو تقييم جيد.

-الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.

-التحيز والعواطف.

-الخلط بين المشكلة وظواهر المشكلة.

-عدم الاهتمام باحتمالات مقاومة التغيير من جانب العاملين.

2-العوامل التنظيمية:

-عدم وجود نظام جيد للمعلومات.

-عدم وضوح العلاقات التنظيمية.

-المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.

-عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

-مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

3-العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد: ويقصد به ضرورة تحديد ومعرفة ماهي التكلفة التي سنبغي ان تحقق اقصى عائد ممكن سواء من خلال التوظيف او الاستثمار ..الخ .

4-عوامل البيئة الخارجية:

-التعارض بين أهداف المنظمة واطراف التعامل الخارجي مثل الموردين، العملاء..الخ

-المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

-درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو.

-درجة المنافسة التي تتواجه المنظمة في السوق.

الفرع الرابع: مراحل وطرق اتخاذ القرار الاستراتيجي

تختلف طريقة اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن القرارات العادية بالنظر الى مدى وشمولية تأثيرها مما يتطلب مراعاة عدة جوانب وابعاد وخطوات من اجل اتخاذ القرار الصائب والسليم، ونظرا لأهميتها فقد قدم المفكرون عدة نماذج على حسب توجهاتهم ومدارسهم الفكرية، ومن أهم النماذج المعمول بها نذكر ما يلي:

1-النموذج الاول: ويركز هذا النموذج على ضرورة تحديد الفجوة الاستراتيجية قبل تحديد الاهداف والخيارات، حيث يتطلب في البداية القيام بتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والتعرف على الفرص والتهديدات وتحديد نقاط الضعف والقوة، والتعرف على مدى التوازن بينهما واختيار القرار الاستراتيجي وفقا لذلك بالترتيب بين الخيارات او البدائل المطرحة، ويتم هذا وفق الخطوات التالية: (الجمال و عياد، 2008، الصفحات 291-292)

1-وضع أو إعادة وضع الاهداف بعد تحديد شكل الفجوة الاستراتيجية.

2-تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتعرف على مناطق الضعف والقوة والفرص والتحديات، والبحث عن الخيارات والبدائل الممكنة التي يمكن ان تحقق من خلال الاهداف من خلال جمع اكبر قدر من المعلومات.

3-تقييم البدائل ومقارنتها في ضوء عدم التيقن النسبي الذي يكتنف العلاقة بين الاسباب والنتائج وتفضيلات صناع القرار بالنسبة للنتائج المختلفة.

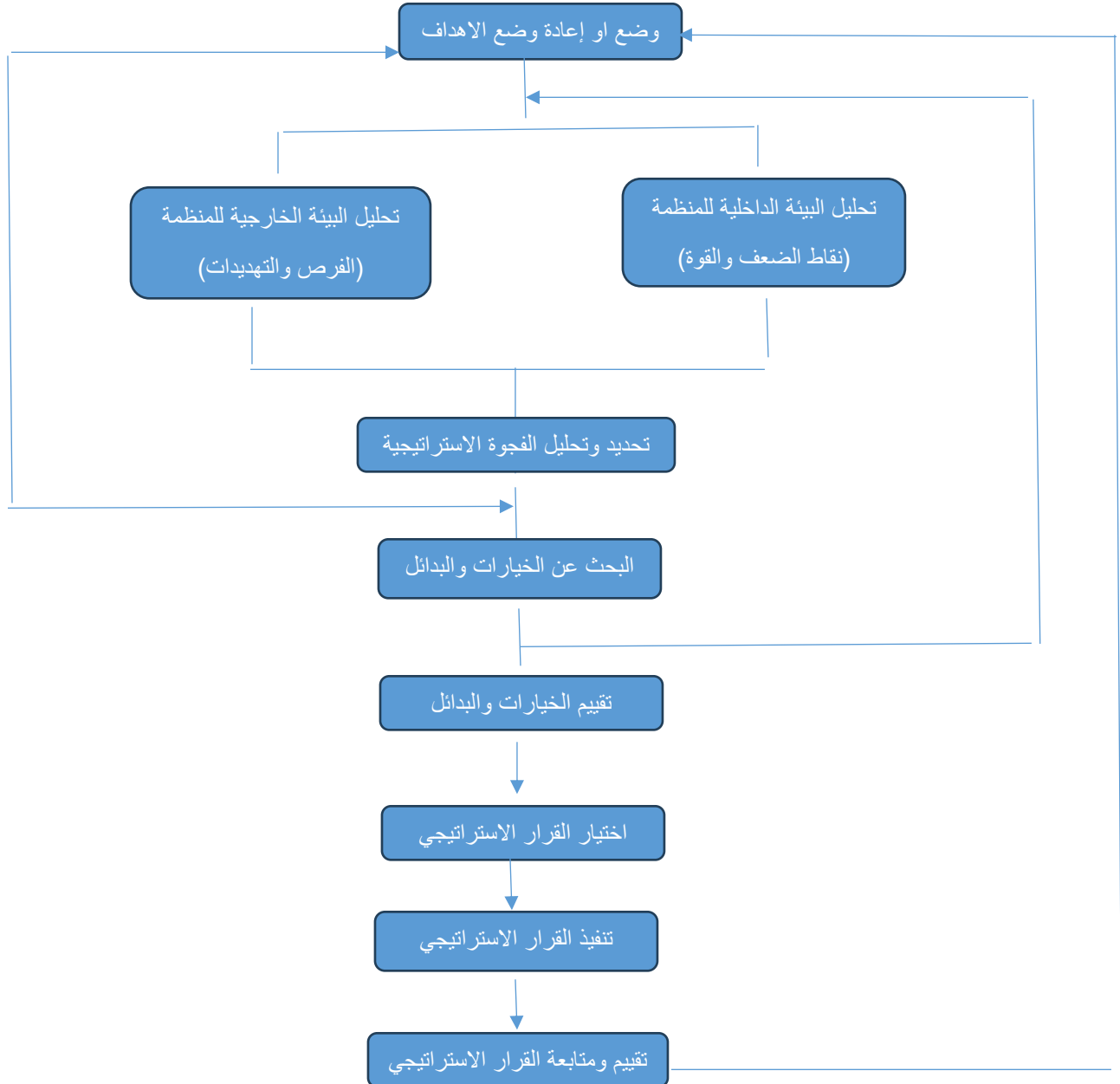
4-اختيار القرار من طرف صناع القرار واتخاذ مجموعة من البدائل المتاحة في سياق عملية صنع القرار .

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

5-تنفيذ القرار وتطبيق الاختيار عن طريق تحديد المهام وتخصيص الموارد المتاحة.

6-تقييم القرار من خلال معرفة رد الفعل الحاصل من البيئة الخارجية والعمليات الداخلية وتقييم الاداء في ضوء المعايير الموضوعية مسبقا للتأكد من ان النتائج متسقة مع الاهداف.

-شكل رقم 18: مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على (الجمال و عياد، 2008، صفحة 290)

الفصل الاول: التأسيس النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

2-النموذج الثاني: النموذج التخطيطي: وهو أحد النماذج المعمول بها بكثرة ويتضمن العناصر الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، وبحسب (السالم، 2005، صفحة 64) يعتبر أكثر عقلانية وفضل طريقة لصناع القرار الاستراتيجي ولأنه أكثر تحليلاً وأقل نسبياً من النماذج الأخرى وأكثر ملائمة للتعامل مع البيئات المعقدة والدائمة التغيير، وبذلك تكون خطوات اتخاذ القرار الثمانية كما يلي:

الشكل رقم 19: خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية حسب النموذج التخطيطي



المصدر: من اعداد الطالب بناء على (السالم، 2005، صفحة 65)

يوضح الشكل رقم 19 خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية حسب النموذج التخطيطي، والذي يشمل ثمانية مراحل، بداية من تقويم الأداء الحالي مروراً بفحص وتقويم المدراء الاستراتيجيون، ثم مسح وتقييم البيئة الداخلية والخارجية ثم تحليل العوامل الاستراتيجية، تليها مراجعة وتعديل الرسالة والاهداف حسب الظروف، ومنها يتم الانتقال الى وضع وتقييم البدائل، ثم اختيار افضل بديل وتنفيذه، وفي الأخير استمرار المتابعة والتقويم أثناء مرحلة التنفيذ.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

الفرع الرابع : أنواع القرارات الاستراتيجية

هناك أربعة أنواع من القرارات الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف المألوفة أو الطارئة التي تتعرض لها المنظمة. أنواع قرارات الاستراتيجية تشمل القرارات التحليلية التي تعتمد على معلومات موضوعية، والقرارات الاستدلالية التي تعتمد على المعلومات المتاحة جزئياً، والقرارات ذات الخبرة التي تعتمد على الخبرة في مجال معين، وأخيراً القرارات العشوائية التي تتخذ في حال عدم وجود استراتيجيات مناسبة أخرى، وتهدف إلى تحقيق الحد الأدنى من العواقب وتوفير الوقت في حالة القدرات المحدودة. وهي كما يلي: (موقع بكة للتعليم، 2024)

1- القرارات الاستراتيجية التحليلية وهو تسلسل منهجي ينطوي على تسلسل منظم جيداً من الخطوات للتوصل إلى قرار، إذ يتم اتخاذ قرارات استراتيجية تحليلية عند امتلاك معلومات موضوعية يمكن ملاحظتها بسهولة.

يُعد اتخاذ القرار التحليلي مثالاً عندما يكون هناك أهدافاً صريحة ويمكن تحديدها بسهولة، مع إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات المطلوبة، إضافة إلى امتلاك الخبرة لمعرفة المعلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة.

2- القرارات الاستراتيجية الاستدلالية: وهي الاستراتيجية المناسبة في حال عدم امتلاك جميع المعلومات المطلوبة، ولكن المتوفر منها هو بعضها فقط، إذ يتيح الاستدلال إجراء تعميمات بناءً على المعلومات الصغيرة المتوفرة.

3- القرارات الاستراتيجية ذات الخبرة: يعتمد هذا النوع من صنع القرار الاستراتيجي على الخبرة والكفاءة في مجال ما، ويمكن التحقق من القرارات المُتخذة بسهولة مقابل الاستدلال الصحيح.

4- القرارات الاستراتيجية العشوائية: تلجأ المؤسسات إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية العشوائية في حال عدم وجود استراتيجيات مناسبة أخرى للاختيار من بينها، إذ أنها تحقق الحد الأدنى من العواقب، إضافة إلى أنها توفر الوقت عندما يكون محدوداً.

المطلب الثالث: الفرق بين القرار العادي والقرار الاستراتيجي

تتجلى أهم الفروق بين القرار والقرار الاستراتيجي من حيث الأهمية والخطوات ومدة تأثيره والمجال الذي يغطيه والجهة التي يجب ان تصدره ويمكن ان نبين ذلك من خلال ما يلي:

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

جدول رقم(01-04): أهم الفروق بين القرارات العادية والقرار الاستراتيجي

العنصر	القرار	القرار الاستراتيجي
التسمية	يطلق مصطلح القرار على كافة أنواع القرار الفردية والجماعية والإدارية والتنظيمية..الخ	يطلق مصطلح القرارات الاستراتيجية على نوع معين من القرارات يحدد اتجاه المؤسسة واستراتيجيتها
مراحل اتخاذها	مراحل اتخاذ القرار بسيطة وواضحة ولا تحتاج الى تسخير عدة الطاقات	تتطلب عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مسح وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتسخير عدة طاقات من اجل جمع المعلومات وتحديد الخيارات وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة
مدة تأثيره	تكون مدة تأثير القرارات تبعا للمشكل التي تعالجه والاهداف التي ستحققها وعادة تكون مدة ليست طويلة	تؤثر القرارات الاستراتيجية على مدة طويلة من عمر المنظمة تتعدى خمس سنوات فما فوق وقد تشمل كامل عمر المنظمة
مجال تغطيته او شموله	تغطي القرارات حالات شخصية او تشغيلية معينة تهتم بجانب معين في شؤون الفرد أو المنظمة	تغطي القرارات الاستراتيجية كافة اهداف ووحدات المنظمة وتؤثر بشكل كامل على توجهاتها وغاياتها
الجهة المصدرة له	يصدر القرار سواء عن افراد او مستويات مختلفة في المنظمة حسب اختصاصها او مجالها	لا تصدر القرارات الاستراتيجية الا عن الإدارة العليا ومجلس الادارة
الاهمية	ان عدم اتخاذ قرار رشيد وصحيح قد يؤثر سلبا على الجهة المتخذة له داخل المنظمة اما الجهات الأخرى فقد تتأثر بشكل نسبي فقط او بدون تأثير	ان أي خطأ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية قد تكون له نتائج جد مكلفة على كافة مجالات ووحدات المنظمة

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2024) و (السالم، 2005) (بوحوش، 2008) (الزعبي و بن بركة) (طارق، 2006)

من خلال الجدول رقم (01-04)، والذي يوضح أهم الفوق بين القرارات العادية والقرارات الاستراتيجية، يتبين أن هناك اختلاف جوهري في كل العناصر التي تم التطرق إليها، ابتداء من التسمية الى غاية الأهمية أو درجة التأثير

المبحث الثالث: قراءة في العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية

تتجلى العلاقة بين الحوكمة الالكترونية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات من خلال عدة مستويات تتعلق بمكونات وعناصر الحوكمة الالكترونية والجهة المخولة بإصدار القرارات الاستراتيجية ومدى مساهمتها أو تأثيرها في الخطوات أو المراحل التي ينبغي ان تتبع اثناء اتخاذها لهذه القرارات بالإضافة الى العوامل المختلفة المؤثرة في اتخاذها، حيث سنقوم خلال هذا المبحث بتوضيح بعض اوجه العلاقة بينها وبين كل عنصر على حدة.

المطلب الأول: العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والجهة المختصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية

تقتضي نظم الحوكمة الالكترونية ان تحديد الاهداف الاستراتيجية ورسالة المنظمة يكون بالأساس من اختصاص مجلس الادارة والادارة العليا مع ضرورة اشراك أصحاب المصلحة بالاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتقنيات الحديثة، كما أن القرارات الاستراتيجية هي ايضا من اختصاص الادارة العليا ومجلس الادارة، وهذا ما يثبت وجود علاقة بينهما من خلال اشتراكهما في مسؤوليات نفس الجهة، والجدول التالي يوضح شكل العلاقة:

جدول رقم(01-05): العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والجهة المختصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية

مسؤوليات الجهات المختصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية	علاقتها بالحوكمة الالكترونية
وضع استراتيجية المنظمة وتحديد اتجاهها العام ورسالتها وغايتها	تقتضي الحوكمة الالكترونية بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع العمليات والمهام داخل المنظمة لتحقيق التواصل والتفاعل الالكتروني، من أجل ضمان سهولة الاتصال بين مستويات الادارة ومجلس الادارة وتبادل المعلومات وتنسيق الجهود بشأن وضع استراتيجية المنظمة وتحديد اتجاهها العام ورسالتها

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

تعيين او فصل المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة	تسمح الحوكمة الالكترونية من خلال استخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية لتحقيق الشفافية الالكترونية والمسائلة الالكترونية في مختلف الأدوار بسرعة اكتشاف أي تلاعب او فساد من قبل المديرين والتدخل في اقرب وقت من أجل تصحيح الوضع .
الرقابة والسيطرة على المؤسسة	من متطلبات الحوكمة الالكترونية تقديم المعلومات الكترونيا وتحقيق الشفافية الالكترونية وهذا ما يسمح لقيادة المؤسسة بالرقابة والسيطرة ببسر على المؤسسة
إعادة التقييم والمصادقة على استخدام موارد المنظمة	من متطلبات الحوكمة الالكترونية تطبيق التدقيق الالكتروني مما يسمح بسهولة توفير المعلومات المطلوبة من اجل اعادة التقييم والمصادقة على استخدام موارد المنظمة
الاهتمام بمصالح ذوي المصلحة	من متطلبات الحوكمة الالكترونية تطبيق العدالة الالكترونية والمشاركة الالكترونية وهذا بمراعاة مواقف وراء اصحاب المصلحة في المنظمة والاهتمام بمصالحهم.
إدارة التخطيط الاستراتيجي	تسمح المشاركة الالكترونية بتبادل المعلومات الالكترونية بكميات كبيرة عن بيئة ومكانة المنظمة مع سهولة معالجتها وتقييمها بالتقنيات الحديثة مما يوفر صورة واضحة للمكلفين بالتخطيط حول الخطوات الواجب اتخاذها في كل مرحلة.
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	تقتضي الحوكمة الالكترونية عدم الاستفراد والتهور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من طرف جهة واحدة وضمان سهولة الوصول والمشاركة لأصحاب المصلحة باستخدام التقنيات الحديثة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على (السالم، 2005، الصفحات 44-51) و (سليمان، مراد، و خطاب، 2023، الصفحات 34-36) و (طارق، 2006، الصفحات 60-70).

يوضح الجدول رقم(01-05) أوجه العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية من حيث الجهة المختصة بكليهما، حيث ثبت اشتراكهم في نفس الجهة التي تمثل قيادة المنظمة.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: العلاقة بين عناصر الحوكمة الالكترونية ومراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تكتسي مهمة اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة أهمية كبيرة لما لها من تأثير على كافة وحدات ونشاطات المنظمة، لذا وجب ان تكون هذه القرارات مبنية على أسس متينة ويتم اتخاذها وفق خطوات مدروسة تحقق اقصى غاية ممكنة مع مراعاة دون اهمال لأي مرحلة او طرف، وهذا تقتضيه الحوكمة الالكترونية بضرورة تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من سهولة وسرعة وصول المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في أسرع وقت والجدول التالي يوضح بعض اشكال العلاقة بينهما:

جدول رقم(01-06): العلاقة بين الحوكمة الالكترونية ومراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية

مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية	علاقتها بالحوكمة الالكترونية
وضع او اعادة وضع الاهداف الاستراتيجية	ان تحديد الاهداف الاستراتيجية يقتضي مشاركة اطراف المصلحة من اجل خلق حالة من الانسجام والاتحاد حولها وهذا ما تساهم فيه الحوكمة الالكترونية عن طريق ضمان مشاركة الكترونية فعالة وسرعة وسهولة تبادل المعلومات والافكار لتوحيد الرؤى والتوجهات وتحقيق العدالة
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	تساهم الحوكمة الالكترونية في تحقيق شفافية المعلومات وسرعة معالجة ونقل البيانات مهما كان حجمها ومكان تواجدها عن طريق الوسائل الالكترونية مما يمنح جهة اتخاذ القرار صورة اوضح واشمل عن وضعية المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.
تحديد قدرات المنظمة واتساقها مع الاهداف	تسمح الحوكمة الالكترونية من خلال مختلف ادواتها بتبويب واحضار المعلومات والبيانات المخزنة وسهولة وسرعة انجاز مختلف المعالجات واجراء مختلف المقارنات والتعديلات بكل يسر
تحديد وتقييم الخيارات والبدائل وتحديد أفضلها واعداد كافة الاحتمالات	تساهم الحوكمة الالكترونية باستعمال مختلف ادواتها مع امكانية الاستعمال الايسر للنظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي من توليد عدة بدائل وخيارات واختبارها واقتراح احسنها وعرضه للنقاش والتشاور بين مختلف اصحاب المصلحة في اسرع وقت ممكن.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

اتخاذ القرار	تسمح ادوات ووسائل الحوكمة الالكترونية بعرض القرار وتوزيعه على الجهات المعنية ذات الصلة بالتنفيذ بكل حيادية وشفافية وعدالة.
متابعة وتقييم القرار وتصحيح الاعتلالات	تسمح وسائل وادوات الحوكمة الالكترونية من خلال الشفافية الالكترونية والتبادل الالكتروني للمعلومات والتدقيق الالكتروني بمتابعة مختلف مراحل تنفيذ القرار وسهولة اكتشاف اماكن الخلل في التنفيذ من أجل القيام بالتصحيحات اللازمة في الوقت المناسب

المصدر: من إعداد الطالب بناء على (الجمال و عياد، 2008) و (السالم، 2005) (المطيري، 2022) (فتاح و عبودي، 2021) (طارق، 2006)

من خلال الجدول رقم(01-06) والذي يوضح العلاقة بين الحوكمة الالكترونية ومراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي يتبين أن هناك النقاء كبير في كل النقاط يربط تطبيق الحوكمة الالكترونية بمراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المطلب الثالث: العلاقة بين عناصر الحوكمة الالكترونية والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تتعرض نتائج القرارات الاستراتيجية على كامل المنظمة ومدى استمرارها، ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة من هذه القرارات يجب استخدام وسائل وادوات عقلانية تأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في اتخاذه وتحقيق اكبر موائمة بينها وبين أهداف المنظمة، حيث تساهم الحوكمة الالكترونية بدور كبير في تقادي هذه التأثيرات التي تحد من كفاءة وفاعلية القرار المتخذ والجدول الموالي يوضح العلاقة بينها وبين بعض العوامل المؤثرة في اتخاذه:

جدول رقم(01-07): العلاقة بين الحوكمة الالكترونية وبعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	علاقتها بالحوكمة الالكترونية
العوامل الإنسانية السلوكية	تساهم قواعد ونظم وادوات الحوكمة الالكترونية في ضرورة اشراك اصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتوحيد الجهود والطاقات نحو تحقيقها ومن أجل تقادي مقاومة التغيير، وعدم التسرع والتحيز وادخال العواطف بالإضافة الى عدم الاعتماد على خبرة متخذ القرار فقط

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

تتطلب الحوكمة وضوح رسالة وغاية واهداف المنظمة الاستراتيجية مع ضرورة توفير كافة الامكانيات والموارد اللازمة حتى يمكن تقييمها ومتابعتها من خلال وجود نظام معلوماتي جيد ومتكامل لكافة الوظائف والاعمال، ووضوح العلاقات الادارية والتنظيمية والحد من تداخل الصلاحيات.	العوامل التنظيمية
تسمح ادوات الحوكمة الالكترونية باستعمال مختلف التقنيات والبرمجيات التي تساهم في تحليل البيانات وجمع المعلومات الضرورية من أجل المقارنة والتفضيل بين عدة خيارات وبدائل لاتخاذ القرار الصحيح والكفاء	العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد
تساهم أدوات الحوكمة الالكترونية في سرعة الحصول على المعلومات التي تتعلق ببيئة المنظمة الخارجية التي تؤثر في اداء المنظمة مع وجوب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	عوامل البيئة الخارجية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على (الزعيبي و بن بركة) (سليمان، مراد، و خطاب، 2023) (السالم، 2005) (بوحوش، 2008)

نستنتج من خلال الجداول السابقة أن للحكومة الالكترونية وما تشمله من وسائل وأدوات تقنية وتنظيمية دور كبير وعلاقة مؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لما لها من تكامل وتداخل مع مختلف الابعاد المتعلقة بها إذا تم استخدامها بالشكل الصحيح والتطبيق الكامل لمختلف قواعدها وابعادها، وهذا ما تجلّى في مشاركتهم لعدة خصائص ومزايا الاستعمال والتطبيق لكل منهما.

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي حول الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية.

خلاصة الفصل

يعتبر ظهور مصطلح الحوكمة الالكترونية وما يمثله من نظم واجراءات تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل اداء الاعمال والمهام الوظيفية والتشاركية والرقابية وما نتج عنه من تطور وكفاءة في الاداء وتحقيق الاهداف بكل المستويات، حيث ارتبط هذا المفهوم بالإدارة الرشيدة للمنظمات والدول التي يعتبر من أهم ادوارها ومقياس لنجاحها وفشلها جودة وكفاءة القرارات الاستراتيجية التي تتخذها والتي يجب ان تراعي فيها عدة جوانب وابعاد وخطوات ضرورية حتى تحقق الاهداف المطلوبة، حيث تطرقنا خلال هذا الفصل الى بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث (الحوكمة الالكترونية-القرارات الاستراتيجية)، وتعرفنا الى اهم النقاط المتعلقة بهما، كما اوضحنا بعض الفروق بينها وبين بعض المصطلحات المرتبطة بها من خلال المبحث الاول والثاني، اما المبحث الثالث فتطرقنا فيه الى العلاقة بين المتغيرين وحاولنا توضيح اهم اوجهها وكيف يمكن ان تتكامل او تتعاون او تتوحد نظريا.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

تمهيد

اهتم العديد من الباحثين بمتغيرات البحث وأجروا عدة دراسات وابحاث حولها من اجل اثراء الجانب العلمي المتعلق بهما وتوصلوا الى عدة نتائج وتوصيات من اجل مراعاتها واتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيقها، حيث سنحاول خلال هذا الفصل عرض بعض الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيرات البحث وعرض اهم التوصيات والنتائج التي تم التوصل اليها وهذا من خلال المبحث الاول والثاني، اما المبحث الثالث فقد خصصناه للتعليق على الدراسات السابقة والعلاقة بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية

ظهرت عدة دراسات عربية واجنبية اهتمت بموضوع الحوكمة الالكترونية واهميتها وتطبيقها وابعادها..الخ، حيث سنتطرق في هذا المبحث ليعرض الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بهذا الموضوع.

المطلب الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالحوكمة الالكترونية

قامت العديد من الدراسات العربية في محاولة ابراز أهمية الحوكمة الالكترونية، وتحديد أهم الابعاد والمتطلبات حيث سنتطرق الى بعضها في ما يلي:

الفرع الاول: دراسة (سليمان، مراد، و خطاب، 2023) بعنوان الحوكمة الالكترونية ودورها في مكافحة الممارسات البيروقراطية بالإدارات التعليمية في مصر، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد السادس عشر، المجلد السابع عشر: ديسمبر 2023

هدفت هذه الدراسة الى معالجة اشكالية مفادها: ما دور الحوكمة الالكترونية في مكافحة الممارسات البيروقراطية بالإدارات التعليمية بمصر، حيث حاولت توضيح الاطار المفاهيمي للحوكمة الالكترونية والممارسات البيروقراطية بالإدارات التعليمية، والتعرف على الواقع الحالي لاستخدام الحوكمة الالكترونية في مكافحة الممارسات البيروقراطية بالادارات التعليمية بمصر، وتقديم مقترحات خاصة باستخدام الحوكمة الالكترونية ودورها في مكافحة الممارسات البيروقراطية بالادارات التعليمية في مصر، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وجمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها باستعمال استبيان مكون من اربعة محاور شملت البيانات الاولى، متطلبات تفعيل الحوكمة الالكترونية بالادارات التعليمية، والمعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة الالكترونية لتطوير خدمات المؤسسات التعليمية، ومقترحات تفعيل استخدام الحوكمة الالكترونية لتطوير خدمات المؤسسات التعليمية والقضاء على البيروقراطية موجه للمسؤولين بالمؤسسات التعليمية في الفترة الممتدة من 2022/03/17 الى غاية 2022/07/19 وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة العاملين بالإدارات التعليمية في مصر للحوكمة الالكترونية جاءت بمتوسط وزون قدره (3,43) وبدرجة موافقة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستوى الدلالة بين متوسطات إجابات الافراد المجيبون من الذكور والاناث في تقدير واقع الحوكمة الاليكترونية لتحقيق المستمر، كما استنتجت بعض المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية نذكر منها مايلي:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- قصور البنية التحتية المادية والفنية او التقنية على مستوى الإدارات التعليمية بما يعوق تشارك المعرفة وتبادلها

- ضعف اهتمام الإدارات التعليمية بالبرامج التدريبية التي تساعد على المشاركة في المعرفة.

- محدودية الموارد البشرية المدربة تكنولوجيا.

وكان من بين التوصيات التي اوصت بها الدراسة مايلي:

- ضرورة توفير خطة شاملة للمنظمة لتطبيق الحوكمة الالكترونية.

- وضع ميثاق للاحلاقات والقيم الواجب مراعاتها من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها.

الفرع الثاني: دراسة (المطيري، 2022) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على تحسين جودة التقارير الحكومية بالهيئات الكويتية باشراف كل من أ.م.د ياسر إبراهيم داود و أ.م.د محمد موسى علي شحاته، الدراسة عبارة عن مقال في المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، مارس 2022، والتي هدفت الى دراسة طبيعة العلاقة بين تطبيق محددات الحوكمة الالكترونية وتحسين جودة التقارير الحكومية والتعرف على مدى التزام الهيئات الحوكمة الكويتية بتطبيق الحوكمة الإلكترونية والكشف عن مدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية لدى الهيئات الكويتية، وبيان محددات وضوابط تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الهيئات الحكومية الكويتية، وشمل مجتمع الدراسة الهيئات الحكومية الكويتية، وكانت عينة الدراسة في ثلاث هيئات حكومية وهي هيئة تشجيع الاستثمار، وهيئة ادارة الفتوى، وديوان الخدمة المدنية باعتبارها أولى هيئات التحول الرقمي في الكويت والاكثر خدمة للمواطنين، حيث اعتمد في الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء بعد عرضها على عينة من الهيئات لأخذ آرائهم حول وضوح الصياغة وعدم وجود صعوبة في فهم العنصر، حيث تم توزيع 200 قائمة واستلام 180 قائمة صالحة للاستعمال، وبعد عمليات المعالجة والتحليل تم التوصل الى النتائج التالي:

- تساعد الحوكمة الإلكترونية في تحقيق ضمان النزاهة والموضوعية للمنظمات كافة حيث توفر هيكلًا تنظيميًا يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وتعد نظام مراقبة ومتابعة يؤدي إلى سلامة التطبيق الفعال للأنظمة، كما يمكن اعتبار أن الحكومة الإلكترونية واقعا فعليا لها مزايا واجابيات مرتبطة بأدائها للخدمات الحكومية والتعامل مع كافة القطاعات الأخرى.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- كما أظهرت النتائج أن جودة التقارير المالية ناتجة من جودة المعلومات المحاسبية التي تحتويها، حيث تم قبول الفرض القائل بوجود اتفاق ذو دلالة معنوية بين آراء المستقصى منهم حول محور مقومات تفعيل الحوكمة الإلكترونية بالهيئات الحكومية.

- كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية وملائمة المعلومات المحاسبية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية وموثوقية المعلومات المحاسبية.

اهم التوصيات التي خرجت بها فكانت مايلي:

- زيادة الوعي لدى المسؤولين والعاملين بالهيئات الحكومية بصفة خاصة والهيئات بصفة عامة بأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وذلك من خلال توفير دورات تدريبية في هذا المجال، حيث تعتبر الحوكمة الإلكترونية منهجية مناسبة للتعامل مع المتغيرات التنافسية، مما يزيد من فرص التميز في الأداء.

- الاهتمام بتطوير البنية التحتية الاستخدام تكنولوجيا المعلومات بواسطة وضع ميزانية وخطة للتطوير.

- ضرورة توفير خطة استراتيجية للحوكمة الإلكترونية تتواءم مع الخطة الاستراتيجية للهيئة من خلال تحديد الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للهيئات الحكومية.

الفرع الثالث: دراسة (فتاح و عبودي، 2021) بعنوان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المصارف العراقية دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية الحكومية، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55، الجزء 1، 2021/09/30 وقد هدفت الدراسة الى وصف وتشخيص مبادئ الحوكمة الإلكترونية، و اختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بالأهمية النسبية لأبعاد الحوكمة الإلكترونية في المصارف العراقية، ومدى التباين في تبني مبادئها، حيث تم شمل البحث على عينة مكونة من 296 فردا عامل في مختلف المستويات الإدارية وبمؤهل علمي من دبلوم فما فوق واستخدمت الباحثتان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضل عن المقابلات الشخصية، حيث تم توزيع (350) استمارة وتم استرجاع (296)، وبعد معالجة البيانات واجراء مختلف المعالجات باستعمال البرمجيات والاساليب الاحصائية مثل برنامج SPSS تم التوصل الى النتائج التالية:

- المعدل العام لإجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية وهذا يؤكد ان المصارف المبحوثة تعمل على تبني مبادئ الحوكمة الإلكترونية وتطبيقها .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- أظهرت نتائج الاختبار اللامعلمي (Wallis-Kruskal) لإجراء المقارنات الإحصائية ان البنك المركزي العراقي قد امتلك أكبر متوسط رتب في حين امتلك المصرف الزراعي اقل متوسط رتب وهذا ما يبين لنا وجود فروق معنوية بين المصارف الاربعة في تبني منهج الحوكمة الإلكتروني.

وكان من بين التوصيات المقدمة مايلي:

- التأكيد على زيادة اهتمام المصارف المبحوثة بوضع استراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ الحوكمة الإلكترونية، وابرار دورها في نجاح وتفوق المصارف المبحوثة وتوفير دورات تدريبية للعاملين وتشجيعهم نحو التوجه لاستخدامها
- وضع ميثاق للأخلاقيات والقيم الواجب مراعاتها من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها نحو الالتزام بتطبيق الحوكمة الإلكترونية ومبادئها والاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة ووضع عقاب رادع لمن يسيء استخدامها.
- إصدار نشرات دورية عن الجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيفية التعامل معها بالشكل المطلوب وكيفية استخدامها والاستفادة منها في تقديم خدمات المصارف المبحوثة لتوعية العاملين.

الفرع الرابع: دراسة (بن عيشوش و عبد الله، 2021) بعنوان محيط الحوكمة الالكترونية في الجزائر الفرص والتحديات، نشرت في مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي بعنوان الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، نوفمبر 2021.

هدفت هذه الدراسة الى التطرق الى ماهية الحوكمة الالكترونية ومميزاتها بالإضافة الى أهدافها، بالإضافة الى متطلباتها من خلال عرض مراحل تطبيقها ونجاحها، ثم تم التطرق الى معوقات تطبيقها، كما تم التطرق الى تجربة الجزائر في تطبيق الحوكمة الالكترونية وصولا الى عرض معطيات قطاعي الاعلام والاتصال وكذلك القطاع المالي حسب الاحصائيات الرسمية الصادرة عن الجهات المختصة وخلصت الى ان الجزائر حققت قفزة نوعية في الفترة من سنة 2010 الا انها لاتزال بعيدة عن مواكبة الدول المتقدمة، ولتحقيق ذلك ذكر مجموعة من التوصيات:

-وضع القوانين والتشريعات اللازمة التي تسمح بتطوير وتنظيم عمليات الحوكمة الالكترونية.

-دعم بحوث تطوير القطاعات التي تهتم بالحوكمة الالكترونية.

-العمل على تطوير الجانب البشري من اجل خلق ديناميكية جديدة ومتطورة في مجال الحوكمة الالكترونية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية: قامت العديد من الدراسات الأجنبية أيضا في محاولة ابراز أهمية الحوكمة الإلكترونية، وتحديد أهم الابعاد والمتطلبات حيث سنتطرق الى بعضها في ما يلي:

الفرع الأول: دراسة (Chowdhury & Satter, 2013) بعنوان (Citizen Perspective E-

Governance Model for Developing Countries: Bangladesh Context) (نموذج الحوكمة

الإلكترونية من منظور المواطن في البلدان النامية: حالة بنجلاديش) نشرت هذه الدراسة في مقال في المجلة الأمريكية للنمذجة والتحسين، المجلد رقم 01، العدد رقم 03، بتاريخ 22 أغسطس 2013، حيث هدفت إلى تقييم إمكانات وقضايا وتحديات تنفيذ الحوكمة الإلكترونية في البلدان النامية، إذ تم اجرائها في حالة بنجلاديش والتي تعتبر من الدولة النامية الأكثر كثافة سكانية في العالم، كما تم اقتراح نموذج لتنفيذ نظام حوكمة إلكترونية ناجح، حيث اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من مصادر مختلفة، ودراسة تقارير المسح لمجموعات مختلفة، وإجراء مقابلات معمقة وجلسات مع مجموعات التركيز غير الرسمية، كما تم إجراء استطلاع رأي المواطنين في مناطق مختلفة لمعرفة وجهة نظرهم بشأن الحوكمة الإلكترونية، ثم تم تصميم الاستبيان الخاص باستطلاع رأي المواطنين للحصول على فكرة حول مدى استعدادهم للحوكمة الإلكترونية وما هي رغباتهم واحتياجاتهم، حيث تم جمع البيانات من 300 عينة وبلغ معدل الاستجابة الصالحة 90 بالمائة، وبعد التحليل تم التوصل الى مايلي:

- تواجه بنجلاديش العديد من التحديات في العمل على تنفيذ نظام الحوكمة الإلكترونية، وهذا بالنسبة للحكومة والمواطنين على حد سواء، إذ توقعت هذه الدراسة أن التنفيذ الفعلي للحوكمة الإلكترونية هو مهمة معقدة وطويلة الأمد وقد تتجاوز بكثير هدف الحكومة لعام 2021، ومن وجهة نظر المواطن فإن بعض القضايا الاجتماعية ستعيق المواطنين عن استخدام خدمات الحوكمة الإلكترونية، بينما من وجهة نظر الحكومة فإن القيود المالية والسياسية هي التحديات الرئيسية لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية.

كما اقترحت هذه الدراسة أيضًا بعض التوصيات المحددة للتغلب على التحديات التي تواجه تنفيذ نظام الحوكمة الإلكترونية في بنجلاديش كان من اهمها مايلي:

- توفير الخدمات الحكومية عبر المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني والهاتف.

- يجب أن تكون هناك خارطة طريق قوية.

- يجب أن يكون لدى كل منظمة قسم قوي لتكنولوجيا المعلومات.

الفرع الثاني: دراسة (ÖKTEM, DEMİRHAN, & DEMİRHAN, 2014) بعنوان (The Usage of E-

Governance Applications by Higher Education Students) (استخدام تطبيقات الحوكمة

الإلكترونية من قبل مؤسسات التعليم العالي) صدرت هذه الدراسة في موقع مركز الاستشارات والبحوث التربوية بتركيا سنة 2014، حيث هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة على استخدام الإنترنت من قبل طلاب الجامعات الذين يستخدمون تطبيقات الحوكمة الإلكترونية، من أجل فهم سبب عدم زيادة مشاركة المواطنين عبر الإنترنت كما هو متوقع، في حين يتحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحوكمة الإلكترونية التي تهدف إلى توفير تطبيقات حكومية أكثر كفاءة وفعالية، تساهم في بناء علاقات تفاعلية بين الحكومات والمواطنين، وقد تم التركيز على الطلاب لأنهم يشكلون مجموعة فرعية مهمة من المواطنين، حيث اعتمدت هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال مسح شمل 328 طالباً جامعياً من جامعة هاسيتيبين عامي 2011 و 2012، وتم أخذ العينة من ست كليات في هذه الجامعة، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات اظهرت نتائجها مايلي:

- أن العوامل المؤثرة على استخدام تطبيقات الحوكمة الإلكترونية تتعلق بشكل أساسي بمتغيرات استخدام الإنترنت وليس بالوضع الاجتماعي والاقتصادي للطلاب.

- إن أمان الإنترنت ومستوى استخدامها والقدرة على الاستخدام واتجاهات استخدامها هي متغيرات مستقلة لها تأثيرات كبيرة على حل مشكلة تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الحوكمة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها مايلي:

- هناك حاجة إلى البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- ينبغي لوحدة الإدارة والمنظمات العامة أن تدرج تحسين الأمن والسلامة الإلكترونية ضمن واجباتها الأساسية.

الفرع الثالث: دراسة (Hanisch, Goldsby, Fabian, & Oehmichen, 2023) بعنوان (Digital

governance: A conceptual framework and research agenda) (الحوكمة الرقمية: إطار

مفاهيمي وأجندة بحثية)، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة أبحاث إدارة الاعمال عدد 30 مارس 2023، حيث

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحاسم للحوكمة الرقمية في تسهيل علاقات التبادل التي تدعمها

الرقمنة، وتطوير أدبياتها من خلال تعريف الحوكمة الرقمية بشكل مميز وتحديد آليات وخيارات الحوكمة الرئيسية

في العصر الرقمي، ثم اقتراح تحديد سبل البحث في المستقبل في هذا المجال.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

وقد خلصت الى أن قدمت منظورًا جديدًا للحكومة في العصر الرقمي، مع اندماج المنظمات في شبكات قيمة أكبر من أي وقت مضى، كما أكدت على ضرورة تبني آليات الحكومة للتخفيف من التوتر بين التعاون والمنافسة بين المشاركين المختلفين في التبادل في البيئات الرقمية كونها تشكل أهمية بالغة، وأكدت على الأهمية الحاسمة لتنظيم الرقابة والتنسيق والحوافز والثقة بطرق تمثل أشكالًا جديدة من التنظيم وخلق والنقاط القيمة، ومن ثم فإنها حددت الحكومة الرقمية باعتبارها أحد أحجار الزاوية طويلة الأجل للإدارة في العصر الرقمي.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها مايلي:

- هناك حاجة إلى رؤى حول العمليات المعرفية والعاطفية والتنظيمية التي تصاحب إدخال الحكومة الرقمية.
- النظر في تأثير الحكومة الرقمية على العواطف والإدراكات البشرية لضمان استخدامها الفعال والمسؤول.
- من الأهمية بمكان أن يفهم صناع السياسات آثار الحكومة الرقمية وتأثيراتها الضارة المحتملة على المجتمع.
- أصبح الأمن السيبراني قضية استراتيجية للمنظمات، مما يتطلب دراسة متأنية ليس فقط لمنع الهجمات الخبيثة، ولكن أيضًا لتجنب الضرر بالسمعة.

الفرع الرابع: دراسة (Harahap & and others, 2023) بعنوان (The Role of Information

Technology in Improving Urban Governance) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الحكومة

الحضرية، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة المعلومات البولندية المجلد رقم 12، العدد 2، بتاريخ 01 جوان 2023، حيث هدفت هذه الدراسة الى البحث في دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الحكومة الحضرية من أجل الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بغرض تحسين الحكومة الحضرية، وتضمنت طرق جمع المعلومات منهجية تُعرف باسم الدراسة المكتبية، حيث لا يجمع الباحثون البيانات الأولية من خلال إجراء بحث ميداني مباشر وإنما بالاهتمام الوثيق وتدوين الملاحظات التفصيلية مع التحليل اللاحق، حيث تم الحصول على المواد ذات الصلة بهذا البحث من الوسائط عبر الإنترنت ومستودعات العلوم من خلال إجراء عمليات بحث باستخدام الكلمات الرئيسية المتعلقة بالموضوعات التي تمت مناقشتها، وقد خلصت الدراسة الى مايلي:

- يمكن أن يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات فوائد مختلفة في تحسين الحكومة الحضرية، مثل زيادة الكفاءة والشفافية والمشاركة المجتمعية بالإضافة الى وصولاً أسهل وأسرع إلى المعلومات ليتمكنوا من المشاركة في القرار.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- يمكن لتكنولوجيا المعلومات زيادة الشفافية في إدارة المدينة، وبالتالي تقليل الفساد وإساءة استخدام السلطة.
 - ومن أهم التوصيات التي جاءت بها ما يلي:
 - تحتاج الحوكمة الالكترونية إلى زيادة الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية المؤهلة.
 - يجب على الحكومة والمجتمعات والقطاع الخاص التعاون في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الإدارة.
 - تحسين محو الأمية الرقمية ومهارات تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة الى أمن البيانات والخصوصية.
- المطلب الثالث: التعليق على الدراسات:** من خلال هذا المطلب سيتم التعليق على الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الحوكمة الالكترونية لمحاولة ابراز اهم النقاط التي تم التطرق اليها أو عدم ذكرها.

الفرع الاول: التعليق على الدراسات العربية:

جدول رقم(02-08): التعليق على الدراسات العربية المتعلقة بالحوكمة الالكترونية

الدراسة	التعليق
دراسة (سليمان، مراد، و خطاب، 2023) بعنوان الحوكمة الالكترونية ودورها في مكافحة الممارسات البيروقراطية بالإدارات التعليمية في مصر	اهتمت هذه الدراسة بواقع استخدام الحوكمة الالكترونية لمكافحة الممارسات البيروقراطية بالإدارات التعليمية في مصر، وركزت على بعض الأدوات والوسائل المادية من حواسيب ومعدات تقنية وبرمجيات، بالإضافة دراسة اراء العينة حول مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة الالكترونية لتطوير خدمات المؤسسات التعليمية، ولم تتطرق الى كيفية تفعيل ممارساتها.
دراسة (المطيري، 2022) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على تحسين جودة التقارير الحكومية بالهيئات الكويتية الحكومية	اهتمت هذه الدراسة بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في بعض الهيئات الحكومية الكويتية ومدى تأثير الحوكمة الالكترونية في ملائمة وموثوقية المعلومات المحاسبية، من خلال استطلاع اراء عينة من هذه الهيئات، إلا أنها لم تشير الى النظم والإجراءات الواجب اتخاذها او تطبيقها عن طريق الحوكمة الالكترونية من اجل تحقيق او تجسيد هذه الجودة.
دراسة (فتاح و عبودي، 2021) بعنوان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المصارف العراقية	اهتمت هذه الدراسة يعرض وشرح أهم مبادئ وأدوات الحوكمة الالكترونية وواقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في عينة من المصارف العراقية من خلال استطلاع آراء عينة من بعض المصارف، ومدى تباين تطبيقها فيما بينهم، إلا أنها لم تتطرق الى

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية الحكومية	النظم والإجراءات الواجب توفرها مثل المواثيق الأخلاقية والانظمة الداخلية لضمان التطبيق الأمثل للحكومة الالكترونية
دراسة (بن عيشوش و عبد الله، 2021) بعنوان محيط الحكومة الالكترونية في الجزائر الفرص والتحديات	اهتمت هذه الدراسة بواقع الحكومة الالكترونية على مستوى الحكومات في حالة الجزائر يعرض بعض المؤشرات الوطنية والدولية حول مدى تطبيق بعض عناصر الحكومة الالكترونية مثل عناصر الحكومة الالكترونية ووسائل الدفع الالكتروني ولم تتطرق الى عناصر أساسية مثل المشاركة الالكترونية والمسائلة الالكترونية والعدالة الالكترونية واللاتي تعتبر أهم عناصر الحكومة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات المذكورة

يوضح الجدول رقم (02-08) أهم التعليقات المتعلقة بالدراسات العربية في موضوع الحكومة الالكترونية بتوضيح أهم النقاط التي تطرقت لها والتي لم تتطرق اليها.

الفرع الثاني: التعليق على الدراسات الاجنبية:

جدول رقم (02-09): التعليق على الدراسات الاجنبية المتعلقة بالحكومة الالكترونية

الدراسة	التعليق
دراسة (Chowdhury & Satter, 2013) بعنوان (Citizen E-Governance Model for Developing Countries: Bangladesh Context) (نموذج الحكومة الإلكترونية من منظور المواطن في البلدان النامية: حالة بنجلاديش)	اهتمت هذه الدراسة بواقع الحكومة الالكترونية على مستوى الحكومات للدول النامية حالة بنجلاديش حيث ركزت على تقييم إمكانات وقضايا وتحديات تنفيذ الحكومة الإلكترونية في البلدان النامية من جهة المكونات المادية والمتمثلة في البنى التحتية التكنولوجية والموارد المالية...الخ، ودراسة مدى تطبيق بعض عناصر الحكومة الالكترونية مثل عناصر الحكومة الالكترونية ووسائل الدفع الالكتروني ولم تتطرق الى عناصر أساسية مثل المسائلة الالكترونية والعدالة الالكترونية واللاتي تعتبر أهم عناصر الحكومة الالكترونية، بالإضافة الى التطرق الى الوسائل التنظيمية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

والاجرائية اللازمة لتطبيق الحوكمة الالكترونية وضرورة شملها في المواثيق والخطة الاستراتيجية.	
اهتمت هذه الدراسة بدرجة استعمال تطبيقات الحوكمة الالكترونية من قبل مؤسسات التعليم العالي بالنظر لمدى استعمال فئة الشباب والطلبة الجامعيين لهذه التطبيقات كونهم الفئة الأكثر تعليما في المجتمع بالنظر الى استعمالهم للانترنت حيث تبين أن أمان الانترنت هو العائق الأهم في عدم استخدام الانترنت في تحقيق أدوات الحوكمة الالكترونية عن بعد، إلا أنها لم تأخذ بعين الاعتبار اراء المصالح الحكومية المركزية وفئات عشوائية من المواطنين من أجل رسم صورة أوضح واشمل عن كافة العوامل المؤثرة في عدم الاستخدام الأمثل للانترنت في تحقيق الحوكمة الالكترونية كونها العنصر الأهم في تحقيق الربط والتفاعل عن بعد	دراسة (ÖKTEM, DEMİRHAN, & DEMİRHAN, 2014) بعنوان (The Usage of E-Governance Applications by Higher Education Students) (استخدام تطبيقات الحوكمة الإلكترونية من قبل مؤسسات التعليم العالي)
اهتمت هذه الدراسة بالتطرق الى ادبيات الحوكمة الرقمية من خلال تعريفها بشكل مميز وتحديد الياتها وخياراتها الرئيسية بالإضافة الى اقتراح تصنيف لأنماط الحوكمة و طريقة لتحديد الخيار الأمثل لها من خلال التفاعل بين المعاملات، إلا انها لم تركز على ضرورة وجود بنية تحتية تكنولوجية جيدة وضرور وجود رغبة من قبل القادة او الإدارات العليا في تحقيق العناصر المقترحة والمتضمنة للتكامل بين معايير الحوكمة و الرقمنة فيما يخص (اللامركزية، والتنسيق والتعاون بين المنافسين، والحوافز والثقة)	دراسة (Hanisch, Goldsby, Fabian, & Oehmichen, 2023) بعنوان (Digital governance: A conceptual framework and research agenda) (الحوكمة الرقمية: إطار مفاهيمي وأجندة بحثية)
ركزت هذه الدراسة على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تطبيق الحوكمة الالكترونية حيث اهتمت بالبنية التحتية التكنولوجية التي يجب توفرها وما يمكن ان تقدمه من فوائد ومنافع في كافة مجالات الحوكمة، إلا أنها لم تركز أيضا على أن رغبة القادة والمجتمع ودرجة ثقتهم كعوامل أساسية لنجاح الحوكمة الالكترونية وبدونهما لا يمكن تعزيز المشاركة	دراسة (Harahap & others, 2023) بعنوان (The Role of Information Technology in Improving Urban Governance) دور

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

تكنولوجيا المعلومات في تحسين	والتفاعل الالكتروني وبالتالي لا يمكن التحدث عن نجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية.
الحوكمة الحضرية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات المذكورة

يوضح الجدول رقم (02-09) أهم التعليقات المتعلقة بالدراسات الاجنبية في موضوع الحوكمة الالكترونية بتوضيح أهم النقاط التي تطرقت لها والتي لم تتطرق اليها.

الفرع الثالث: المقارنة بين الدراسات المتعلقة بالحوكمة الالكترونية

جدول رقم (02-10): المقارنة بين الدراسات العربية والاجنبية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
-اشتركت معظم الدراسات في تحديد إطار مفاهيمي للحوكمة الالكترونية وأهدافها، بالإضافة الى أهميتها مع التطرق الى بعض أدواتها	-اختلفت بعض الدراسات عن الأخرى من حيث تعريف الحوكمة الالكترونية ومدلولاتها والمستفيدين منها.
- اشتركت جميع الدراسات في أهمية البنية التحتية التكنولوجية والرقمية من أجل تطبيق الحوكمة الالكترونية.	-اختلفت بعض الدراسات عن الأخرى من ناحية تحديد ماهية الحوكمة الالكترونية فمنها من ربطها بالحكومات والوزارات والهيئات السيادية فقط، ومنهم من ربطها بالمنظمات.
-اشتركت معظم الدراسات في ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تعميم الخدمات الالكترونية لكافة أصحاب العلاقة والمستفيدين.	-اختلفت الدراسات عن بعضها من حيث الجهة المستهدفة في الدراسة فمنهم من ركز على المستويات الإدارية، ومنهم من ركز على المواطنين او المستعملين بصفة عامة، ومنهم من ركز على الفئة المتعلمة او المثقفة بصفة خاصة ..الخ.
-اشتركت معظم الدراسات في ضرورة تحسين وتوعية كافة أصناف المجتمع بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها من خلال التفاعل الالكتروني والمشاركة الالكترونية من أجل المسائلة واتخاذ القرارات والرقابة.	-اختلفت الدراسات عن بعضها من حيث مجال دراسة عناصر الحوكمة الالكترونية فمنهم من اختار عناصر المشاركة والتفاعل الالكتروني، وهناك من اهتم بمهام

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

التطبيقات والأنظمة الواجب استعمالها، وهناك من اهتم بالجانب التقني والتكنولوجي، وأخرى بالجانب التنظيمي.	-اشتركت معظم الدراسات في ضرورة تعزيز أمن المعلومات. -اشترك معظمها في ضرورة وجود خطة استراتيجية لضمان التطبيق الجيد للحوكمة الالكترونية، بالإضافة وجوب المراقبة والمتابعة من اجل التقييم والتصحيح والتطوير .
--	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات المذكورة

يوضح الجدول رقم (02-10) أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات العربية والاجنبية في موضوع الحوكمة الالكترونية بابرار أهم النقاط المشتركة والتي تدعم بعضها، والنقاط التي لم تلتقي فيها الدراسات او اهتمتها.

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية: في هذا المبحث سنتطرق لبعض الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع القرارات الاستراتيجية، من أجل الاشارة الى اهم النتائج التي تم التوصل اليها.

المطلب الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية

قامت العديد من الدراسات العربية في محاولة ابراز أهمية القرارات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة في اتخاذها، وتحديد أهم الابعاد والمتطلبات حيث سنتطرق الى بعضها في ما يلي:

الفرع الأول: دراسة (حاجي، 2021) بعنوان مساهمة الاستعلام الاقتصادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال-، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراة من إعداد إسحاق زكريا حاجي، بإشراف الدكتور مصطفى بوروبي، هدفت هذه الدراسة الى شرح كيفية مساهمة الاستعلام الاقتصادي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية من خلال تحديد العلاقة والأثر وكذلك التفاعل بين الاستعلام الاقتصادي واتخاذ القرار، حيث اعتمدت على استبيان موجه لعينة من عامة الأفراد العاملين بمجمع "صيدال"، بالإضافة الى المقابلة مع الإطارات والمسؤولين من أجل التأكد من صحة البيانات التي تم جمعها ومدى ملائمتها، أما زمن الدراسة فكان في الفترة من جانفي 2018 الى 30 نوفمبر 2018، وقد خلصت الدراسة الى جملة من **النتائج** نذكر منها مايلي:

- أن تطبيق الاستعلام الاقتصادي في الجزائر متأخر نوعا ما رغم المساعي الحثيثة إلى تطبيقه على المستويين الكلي والجزئي بإعطاء أهمية لأنظمة المعلومات الاقتصادية وإنشاء المجلس الأعلى للاستعلام الاقتصادي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- يركز مركز البحث والتطوير لمجمع "صيدال" على مخرجات نظام اليقظة التكنولوجية بصفة أساسية من خلال جمع المعلومات حول براءات الاختراع فقط.

- يعتبر نظام المعلومات من الأدوات الداعمة لاتخاذ القرار بمجمع "صيدال"، ويعتبر كعامل نجاح أساسي لتطبيق نظام الاستعلام الاقتصادي.

من اهم التوصيات التي جاءت بها كانت كما : ضرورة إدماج الاستعلام الاقتصادي ضمن الهيكل التنظيمي وفي إطار رسمي وتعميم إستراتيجيته على كل الفروع والوحدات وعدم حصره على مستوى الإدارة المركزية وذلك لضبط الأهداف الإستراتيجية بصفة فعالة.

- ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعلومة داخل المجمع لتسهيل عملية البحث عنها وتخزينها، إضافة إلى وضع خرائط بالشكل الذي يسهل قراءتها لدى متخذ القرار.

الفرع الثاني: دراسة (ياسين واخرون، 2022) بعنوان مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين (دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الاستراتيجي، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد رقم 05، العدد رقم 01، بتاريخ 09 يناير 2022، هدفت الدراسة الى تحديد المراحل التي تسهم في نجاح القرارات الاستراتيجية، والكشف عن السبل التي تزيد من فاعليتها في المنظمات عامة وديوان محافظة صلاح الدين خاصة، حيث قامت فرضياتها على وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وزيادة فاعليتها، كما تم اختيار مجموعة من المختصين في المجال الاستراتيجي مكونة من 20 مختصا، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق اهداف الدراسة، كما تم استخدام استمارة استبيان في جمع البيانات و تحليلها ببرنامج SPSS V20 وتم الحصول على **النتائج التالية:**

-تحديد مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية ب: تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحديد الموقف الاستراتيجي، وتوليد البدائل الاستراتيجية وتقييمها، واختيار البديل الاستراتيجي الامثل، والتنفيذ الفعلي للقرار ومتابعته وتقييمه).

-ان سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية هي: تحديد الهدف بوضوح ودقة عالية، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، واعداد قائمة موجزة بايجابيات وسلبيات القرار، والاستفادة من التجارب السابقة ومراقبة نتائج القرار المتخذ، والتصور الدقيق للمشكلة، وتوليد البدائل وتحديد المعوقات لكل خيار او بديل، واختبار القرار قبل تنفيذه).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

ومن اهم التوصيات التي خرجت بها نذكر مايلي:

-زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمات وديوان صلاح الدين لابد من تبني السبل التي توصلت اليها الدراسة في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية وجعلها منهج يستند عليه في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية واتخاذها بكفاءة.

-ينبغي زيادة الدورات والورش والندوات المختصة بالقرارات الاستراتيجية للأفراد والقيادات والمسؤولين لتطوير معرفتهم وخبرتهم وتحقيق نجاحها وفعاليتها.

-يجب تطبيق مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها بطريقة تكاملية لنجاح القرارات الاستراتيجية، وبطريقة ترابطية تحقق العلاقة التفاعلية بين السبل والمراحل لزيادة فاعليتها.

الفرع الثالث: دراسة (حميدة، 2023) بعنوان النظم الخبيرة وصنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية
دراسة تحليلية، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة الادارة التربوية، العدد أربعون، الصادر في أكتوبر 2023، هدفت هذه لدراسة للبحث في مفهومي النظم الخبيرة وصنع القرارات الاستراتيجية وتوضيح مجموعة من المتطلبات والتي من خلالها يمكن توظيف النظم الخبيرة في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية ومن ثم الخروج بالإجراءات المقترحة لتنفيذ ذلك، حيث سيتم التعرف على الأسس النظرية للنظم الخبيرة وتوظيفها في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية والتوصل الى مقترحات لتوظيفها، وقد اعتمد الباحث لتحقيق غرض الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع والذي يهتم بالرصد والمتابعة الدقيقة للظاهرة بأسلوب كمي او نوعي في فترة زمنية معينة من اجل التعرف على تلك الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والتوصل الى نتائج تساعد على فهم الواقع وتفسيره، ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها مايلي:

-يحتاج توظيف النظم الخبيرة الى احداث تغييرات في التشريعات من خلال القواعد والضوابط التي تحكم عمل منظومة صنع القرارات، وتحديد الإجراءات اللازمة من أجل الحصول على الخبرات وتحويلها الى معرفة .

-توفير مستلزمات النظم الخبيرة والتي تشمل الموارد البشرية من خبراء في المجال ومهندس المعرفة والمبرمجين ومستخدمي النظام الخبير والتي تمثل الدعامة الأساسية لعملية صنع القرارات الاستراتيجية، بالإضافة الى المعدات والأجهزة التكنولوجية والبرمجيات لتيسير عملية الحوار بين النظام ومتخذ القرار .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

-تساهم النظم الخبيرة بتنمية بدائل القرارات الاستراتيجية ومتابعتها، وهذا بتقديم واختبار وتقييم بدائل الحلول وفقا لبيئة الاستخدام الحقيقية، حيث يتم تغذية النظام الخبير بمشاكل اختبارية للتأكد من صلاحيته.

-تساهم النظم الخبيرة في صنع قرارات استراتيجية جيدة بالمؤسسات التعليمية لان جودة القرار الاستراتيجي تتوقف على مدى توفر المعلومات لمتخذ القرار والنتائج المترتبة عليه.

ومن أهم التوصيات التي ذكرتها مايلي:

-استصدار تشريعات تتعلق بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

-توفير حواسيب حديثة وكذلك البرمجيات اللازمة لعملية صنع القرارات الاستراتيجية باستخدام الأنظمة الخبيرة.

-توفير بنية تكنولوجية فعالة تربط بين كافة مستويات المؤسسات التعليمية والمراكز البحثية للاستفادة من خبرات العاملين والإنتاج العلمي للمراكز البحثية لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية.

الفرع الرابع: دراسة (الرميمة و الحكيمي، 2024) بعنوان تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية(دراسة ميدانية في البنوك اليمنية) الدراسة عبارة عن مقال في مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد رقم 01، العدد، 01 سنة 2024، هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر تكنولوجيا المعلومات في جودة القرارات الاستراتيجية في البنوك اليمنية والمكونة من (10) بنوك مسجلة في النشاط المصرفي ضمن البنوك اليمنية استنادا الى تقارير البنك المركزي لسنة 2015، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة لعينة الدراسة المتمثلة بجميع العاملين في الإدارات العليا من قيادات البنوك، وشملت عينة الدراسة (385) استمارة موزعة على البنوك كعينة عشوائية بسيطة، وتم استرجاع (310) استمارة صالحة للتحليل، وبعد أن تم جمع البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، كما تم استخدام النموذج التكويني والنموذج الانعكاسي في بناء نموذج الدراسة، واستخدمت النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية لاختبار النموذج الهرمي ببرنامج (v.3,2,9SmartPLS)، والحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (v23SPSS)، وقد خلصت الدراسة الى مايلي:

- يوجد لدى البنوك اليمنية اهتمام بتوفير تكنولوجيا المعلومات، لدورها في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.

-يوجد اهتمام لدى البنوك عينة الدراسة بالموارد البشري المؤهل تكنولوجيا، كونه أكثر الأبعاد تأثير في جودة القرارات الاستراتيجية، فأى بنية تكنولوجية لا يتم الاستفادة منها الا من خلال مورد بشري ماهر ومدرّب.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

-تمتلك البنوك اليمينية برمجيات في مجال تكنولوجيا المعلومات سهلة الفهم والاستخدام تساعد على تحليل البيانات، حيث أن عملية اتخاذ القرارات النهائية في البنوك لا تزال مدفوعة الى حد كبير بالتفسير البشري والخبرة.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها مايلي:

- زيادة الاهتمام بالموارد البشري من تأهيل وتدريب لاستخدام كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- ضرورة دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى جودة القرارات الاستراتيجية لما لها من دور كبير في استمرارية البنوك وزيادة أرباحها.
- مزيد من الاهتمام بأنظمة الحماية وتحديثها لحماية بيانات البنوك من التعرض لأي اختراقات داخلية أو خارجية.
- تعزيز شبكات الاتصالات لربط المراكز الرئيسية والفروع التابعة مع العملاء والمساهمين وأصحاب المصالح.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقرار الاستراتيجي

قامت أيضا العديد من الدراسات الاجنبية في محاولة ابراز أهمية القرارات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة في اتخاذها، وتحديد أهم الابعاد والمتطلبات حيث سنتطرق الى بعضها في ما يلي:

الفرع الأول : دراسة (ADANKANHOUNDE and Others, 2022) بعنوان

Influence de la prise de décisions stratégiques sur la performance du port de Cotonou

الاستراتيجية على أداء ميناء كوتونو)، الدراسة عيارة عن مقال في المجلة الدولية للمحاسبة والتمويل والتدقيق والإدارة والاقتصاد، المجلد رقم 03 العدد 2-2 الصادر بتاريخ 21 مارس 2022، حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد التأثير الذي يمكن أن يحدثه صنع القرار الاستراتيجي على أداء منظمة النقل الإقليمي مثل ميناء كوتونو من خلال نوعين من الأداء الموجه نحو العملاء، حيث تم إجراء هذا البحث باستخدام منهجية كمية تستند إلى استبيان مسح من نوع ليكارت الخماسي مع عينة من 135 من المديرين التنفيذيين الذين عملوا أو ما زالوا يعملون في الميناء، كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج Amos 23 بالقيام أولاً بالتحليل العاملي في المكون الرئيسي ثم التأكيدي، ثم أجريت اختبارات الموثوقية والصلاحية والأهمية ، **ومن أهم النتائج المتوصل مايلي:**

- إن وجود أعضاء خارجيين داخل مجلس الإدارة ليس له تأثير على الأداء التشغيلي والتجاري للميناء.
- كما تبين أن خبرة المديرين لها تأثير على الأداء التشغيلي ولكنها لا تؤثر على أداء الاعمال او الأداء التجاري.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- أن لحظة اتخاذ القرار تؤثر على الأداء التشغيلي والتجاري، وأن أداء الشركة يمكن أن يؤثر على صنع القرار.
- أكدت الدراسة أن هناك علاقة بين أداء الشركة وخياراتها الاستراتيجية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها مايلي:

- ضرورة وجود علاقة بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والأداء التشغيلي والتجاري.
- على السلطات السياسية إدراك حقيقة أن القرارات غير الناضجة هي التي لا تعتمد على جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- يجب على السلطات الوطنية أن تسمح لمجلس الإدارة بممارسة الدور المنوط به بشكل كامل في المرسوم المنشئ لميناء كوتونو المستقل، لاسيما فيما يتعلق بالتعيين والإقالة من طرق القيادات على رأس هيئة الموانئ.

الفرع الثاني : دراسة (Pratt and others, 2023) بعنوان Bringing advanced technology to strategic decision-making: The Decision Intelligence/Data Science (DI/DS)

Integration framework، (جلب التكنولوجيا المتقدمة إلى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: إطار عمل تكامل استخبارات القرار/علم البيانات (DI/DS))، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة **Futures: for the interdisciplinary study of futures, visioning, anticipation and foresight**، المجلد رقم 152 الصادرة بتاريخ سبتمبر 2033، هدفت هذه الدراسة تحديد كيفية سد الفجوة بين تحسين استكشاف المستقبل المحتمل باعتباره رؤى يمكن أن تؤدي إلى قرارات استراتيجية أفضل وتحسين نتائج الأعمال عن طريق البيانات والتحليلات، بتفصيل إطار عمل متكامل بين التكنولوجيا وصناع القرار، والذي يعتبر مناسب بشكل خاص في البيئات المعقدة و/أو المتقلبة. حيث أن الدراسة تتألف من منهجية بالإضافة إلى بنية برمجية توحد صناع القرار البشري بالتكنولوجيا ويدمج أيضًا العديد من التخصصات التي كانت منفصلة حتى الآن بشكل غير ضروري، وبالتالي يمكن أن يساعد المنظمات على معالجة التحديات المتزايدة بشكل أفضل وكذلك تحسين استكشاف المستقبل المحتمل، وقد سمح هذا الإطار بإمكانية تحقيق مايلي:

- تأسيس التخصص الجديد في تكامل البيانات الرقمية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- امكانية دمج عناصر تركز على الإنسان، تسمح للأساليب القائمة على البيانات مثل الذكاء الاصطناعي أن تتكامل مع الذكاء البشري.

- سمح هذا المزيج باتخاذ قرارات تستند على أدلة وبيانات للإجراءات المستقبلية التي تدفع نحو النتائج المرغوبة.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها مايلي:

- إجراء مزيد من البحوث الإدارية لاختبار وتوسيع نطاق الأساليب الجديدة لدمج البيانات والأصول المتعلقة بالبيانات في القرارات المعقدة.

- تطوير تفاصيل واجهات برمجة التطبيقات وأفضل الممارسات لدمج مكونات البيانات والقرار.

- فهم عواقب القرار، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، بما في ذلك التأثيرات السلبية غير المتوقعة المحتملة.

- ضرورة ان يشمل الإطار على خصائص تتماشى مع متطلبات الشفافية وإزالة التحيز والأخلاق.

الفرع الثالث: دراسة (Eberhard & Wulf, 2023) بعنوان Information visualization and

strategic problem comprehension as drivers of strategic decisions (التصور

المعلوماتي وفهم المشكلة الاستراتيجية كمحركين للقرارات الاستراتيجية)، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة

European Management Journal (المجلة الأوروبية للإدارة) الصادرة بتاريخ 07 أكتوبر 2023، بحثت

هذه الدراسة في البناء على علم النفس المعرفي وأبحاث الإدراك الاستراتيجي لتقديم فهم المشكلة الاستراتيجية

كمفهوم يربط بين تصور المعلومات ونتائج القرارات الاستراتيجية، حيث تم افتراض أن تصور المعلومات يؤدي

إلى مستويات أعلى من فهم المشكلة الاستراتيجية، لأنه يعزز تكامل المعلومات ذات الصلة ومقارنتها، مما يحسن

لاحقًا نتائج القرارات الاستراتيجية، وعلاوة على ذلك، تم تحديد الثقة المفرطة كشرط حدودي لتأثير التصور

المعلوماتي على فهم المشكلة الاستراتيجية، ولاختبار الفرضيات تم إجراء دراستين مستقلتين، وتضمنتا 62 طالبًا

في الإدارة على مستوى الدراسات العليا و79 مديرًا تنفيذيًا على التوالي، حيث قد ساهمت هذه الدراسة في أبحاث

الإدراك الاستراتيجي من خلال تحديد التأثير المهم لتصور المعلومات بالإضافة إلى فهم المشكلة الاستراتيجية

لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وقد خلصت الى مايلي:

- التصور المعلوماتي له تأثير كبير غير مباشر على نتائج القرار الاستراتيجي من خلال فهم المشكلة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- إن التصور المعلوماتي يعزز فهم المشكلة الاستراتيجية، لأنه يجعل الوصول الى المعلومات متعددة الأبعاد أكثر سهولة ويحسن فهم صناع القرار للغموض.

- أن فهم المشكلة الاستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي على نتائج القرارات الاستراتيجية،

- على مصممي التصور أن يأخذوا في الاعتبار التأثير المحتمل للثقة المفرطة على التصور الفعال للمعلومات.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها:

- اقترحت الدراسة أن تشمل الأبحاث المستقبلية دور فهم المشكلة الاستراتيجية وتصور المعلومات مجموعات مختلفة من المشكلات الاستراتيجية، ومن الناحية المثالية إعدادات تجريبية أكثر طبيعي، بالإضافة الى تأثير الثقة المفرطة على العلاقة بين التصور المعلوماتي وفهم المشكلات الاستراتيجية للمديرين التنفيذيين

- أن يعتمد البحث المستقبلي حول تأثيرات التصور على تشغيل أكثر تمايزاً، مثل الجمع بين بروتوكولات التحدث بصوت عالٍ وتتبع العين.

الفرع الرابع: دراسة (Fourné & & others, 2023) بعنوان Controllers and strategic decision making: The role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration

(المتحكمون او المراقبون واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دور المرونة المعرفية في التعاون بين المتحكم(المراقب) والمدير)، الدراسة عبارة عن مقال في مجلة **Management Accounting Research** (مجلة بحوث المحاسبة الإدارية)، هدفت هذه الدراسة الى تطوير رؤى جديدة حول كيفية تعاون المراقبين مع المديرين التنفيذيين وبالتالي تشكيل جودة وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وحاولت تقديم مفهوم المرونة المعرفية كسمة مهمة للتعاون بين المراقب والمدير وبافتراض أن دور الشريك التجاري مرتبط بشكل إيجابي بالمرونة المعرفية في تعاون المراقب والمدير، حيث قامت بتطوير خمس فرضيات تتعلق بدinamيكيات التعاون بين المراقب والمدير؛ ثلاث فرضيات تربط بين الأدوار المختلفة للمراقب والمرونة المعرفية، واثنان تربطان بين المرونة المعرفية والجوانب الرئيسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (أي الجودة والسرعة) وقد خلصت الدراسة الى مايلي:

- شرح وتوضيح كيفية مساهمة المراقبين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تعاونهم مع المديرين التنفيذيين.

- ان وجود المرونة المعرفية في تعاون المراقب والمدير مرتبطة بشكل إيجابي بجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- أن الشريك التجاري ودور مسجل النتائج مرتبطان بشكل غير مباشر بجودة القرار وأن هذه العلاقات تتوسطها المرونة المعرفية في تعاون المراقب والمدير .

- المرونة المعرفية تمكن المتعاونين من النظر في المزيد من المعلومات وتقييمها عند اتخاذ القرارات.

- كفاءات شريك العمل ونهجه في التواصل ذات قيمة كبيرة للتعاون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع المديرين.

ومن اهم التوصيات التي جاءت بها مايلي:

- إجراء أبحاث مستقبلية لفحص الاختلافات المحتملة بين التعاونات الهرمية وغير الهرمية.

- ينبغي للمؤسسات المهتمة بمساهمة المراقبين في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أن تصمم مهام المراقب بطريقة أكثر انسجامًا مع دور الشريك التجاري وتمكين المراقبين وفقًا لذلك.

- التركيز على كيفية تشكيل أدوار المراقبين للتعاون مع المديرين التنفيذيين في مواقف أخرى والتحقيق في المقايضات بين المساهمات التي يمكن أن يقدمها المراقب في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمساهمات في العمليات.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات: من خلال هذا المطلب سيتم التعليق على الدراسات العربية المتعلقة بموضوع القرارات الاستراتيجية لمحاولة ابراز اهم النقاط التي تم التطرق اليها أو عدم ذكرها.

الفرع الاول: التعليق على الدراسات العربية:

جدول رقم (02-11): التعليق على الدراسات العربية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية

الدراسة	التعليق
دراسة (حاجي، 2021) بعنوان مساهمة الاستعلام الاقتصادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال-	اهتمت هذه الدراسة بابرار دور الاستعلام الاقتصادي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات مع ابراز ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تسهيل عملية نقل ونشر المعلومات ومعالجتها، وبالنظر الى حالة مجمع صيدال فقد اثبتت الدراسة عدم استخدام او تطبيق الاستعلام الاقتصادي في المجمع والاقتصار على

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

اليقظة التكنولوجية، إلا أنها لم تقدم نموذج نظري أو تطبيقي يمكن ان يعتمد عليه من أجل البدء في استخدام هذا النظام.	
اهتمت هذه الدراسة بابرار العمليات والسبل التي يجب مراعاتها او ادماجها في المساعدة على زيادة فاعلية مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال استقصاء اراء مجموعة من المختصين في المجال الاستراتيجي، حيث أكد هذا الاستقصاء على دور واهمية العناصر المذكورة في الدراسة من أجل تحقيق الفاعلية المطلوبة، إلا انها أهملت عنصرا مهما ألا وهو ضرورة تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تقدمه من سرعة ومعالجة المعلومات وسهولة الاتصال بين الأطراف المعنية من أجل زيادة وتحقيق الفاعلية.	دراسة (ياسين واخرون، 2022) بعنوان مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين (دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الاستراتيجي
اهتمت هذه الدراسة بتوضيح أهمية استغلال التطور التكنولوجي والرقمي من خلال تبني استعمال النظم الخبيرة من أجل صنع قرارات استراتيجية جيدة وهذا بضرورة توفير بنية تحتية تكنولوجية جيدة تشمل الأجهزة الحاسوبية المتطورة بالإضافة الى التطبيقات والبرمجيات ووسائل الاتصال لجمع البيانات من قواعد المعطيات المختلفة وسهولة معالجتها وتحليلها إلا أنها لم تشر الجانب الأمني المطلوب لحماية النظم والبيانات والذي يعتبر ركيزة أساسية لضمان استخدام هذه التقنيات حتى يصعب اختراقها أو اتلاف بياناتها	دراسة (حميدة، 2023) بعنوان النظم الخبيرة وصنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية دراسة تحليلية
اهتمت هذه الدراسة بابرار دور تكنولوجيا المعلومات في جودة القرارات الاستراتيجية والتي تبين من خلالها أن هناك تأثير محدود لعوامل تكنولوجيا المعلومات في جودة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة بسبب عدة عناصر منها السلوك البشري وبعض عناصر البيئة الخارجية التي قد تطرأ، إلا أن السبب يعود الى عدم شمولية استخدام تكنولوجيا المعلومات	دراسة (الرميمة و الحكيمي، 2024) بعنوان تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية(دراسة ميدانية في البنوك اليمنية)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

في كافة الوظائف والخدمات وتحسيس وتوعية المدراء والعمال والعملاء بأهمية استعمالها ومتابعة تطوراتها.	
--	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات المذكورة

يوضح الجدول رقم (02-09) أهم التعليقات المتعلقة بالدراسات العربية في موضوع القرارات الاستراتيجية بتوضيح أهم النقاط التي تطرقت لها والتي لم تتطرق إليها.

الفرع الثاني: التعليق على الدراسات الاجنبية:

جدول رقم (02-12): التعليق على الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية

الدراسة	التعليق
دراسة (ADANKANHOUNDE and Others, 2022) بعنوان Influence de la prise de décisions stratégiques sur la performance du port de Cotonou (تأثير اتخاذ القرارات الاستراتيجية على أداء ميناء كوتونو)	اهتمت الدراسة بتأثير اتخاذ القرارات الاستراتيجية على أداء ميناء كوتونو حيث تبين ان هناك تأثير فعلي على الأداء مع ضرورة مراعاة بعض الجوانب مثل خبرة اعضاء مجلس الادارة وتبني ممارسات القطاع الخاص واخذ متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، إلا أنها لم تشر الى ضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة مساعدة ومساندة من أجل جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما توفره من وسائل وادوات
دراسة (Pratt and others, 2023) بعنوان Bringing advanced technology to strategic decision-making: The Decision Intelligence/Data Science (DI/DS) Integration framework (جلب التكنولوجيا المتقدمة إلى عملية اتخاذ القرارات	اهتمت هذه الدراسة بوضع اطار عمل متكامل بين التكنولوجيا والانسان من أجل تحقيق اقصى غاية ممكنة للاستفادة من التكنولوجيات المتقدمة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال دمج عمل تكامل استخبارات القرارات مع علم البيانات من أجل إعطاء استشراف افضل للمستقبل، ومع هذا الا أنه لا يمكن التنبؤ ببعض متغيرات

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

البيئة الخارجية مثل العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والتي قد تؤثر على التوجه العام او اهداف القرارات الاستراتيجية وبالتالي يجب إعادة المراقبة والتقييم مع إضافة إمكانية تغيير الأهداف في حالات معينة	الاستراتيجية: إطار عمل تكامل استخبارات القرار/علم البيانات(DI/DS))،
اهتمت هذه الدراسة بتأثير الجانب النفسي والمعرفي في فهم المشكلة الاستراتيجية من طرف الجهة المختصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال التصور المعلوماتي للبيانات والمعطيات وما ينعكس عنه من تأثير في وجهات نظر المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها لم تتطرق الى ضرورة ضمان المشاركة والتفاعل من قبل كافة أصحاب المصلحة من اجل ضمان وجود تحليل موضوعي وشفاف بعيد عن التأثيرات النفسية والتصورية لجهة معينة وهذا ما قد يكسب القرارات الاستراتيجية صورة أشمل وأوضح.	دراسة (Eberhard & Wulf, 2023) بعنوان Information visualization and strategic problem comprehension as drivers of strategic decisions (التصور المعلوماتي وفهم المشكلة الاستراتيجية كمحركين للقرارات الاستراتيجية)
اهتمت هذه الدراسة بابرار دور المالكين او المراقبين في تحقيق التعاون مع المديرين من أجل تحسين فعالية وكفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المرونة المعرفية، حيث أكدت أن لها دور مهم في تحقيق التعاون بين الطرفين من خلال تبادل المعلومات والمشاورات والمشاركة البناءة، إلا أنها لم تشر الى ضرورة ادماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما توفره من وسائل وإمكانات من أجل دعم الشفافية والمشاركة والمشاورات وسهولة تبادل المعلومات بسرعة ويسر مما سينعكس إيجابا على تحسين المرونة المعرفية، وتجعل المهام والادوار اكثر وضوحا وانسجاما.	دراسة (Fourné & & others, 2023) بعنوان Controllers and strategic decision-making: The role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration (المتحكمون او المراقبون واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دور المرونة المعرفية في التعاون بين المتحكم(المراقب) والمدير)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات المذكورة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

يوضح الجدول رقم (02-09) أهم التعليقات المتعلقة بالدراسات الاجنبية في موضوع القرارات الاستراتيجية بتوضيح أهم النقاط التي تطرقت لها والتي لم تتطرق اليها.

الفرع الثالث: المقارنة بين الدراسات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية

جدول رقم (02-13): المقارنة بين الدراسات العربية والاجنبية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
-تشاركت معظم الدراسات في التعريف بماهية القرار الاستراتيجي واهم مراحل اتخاذه، بالإضافة الى أهميته وتأثيره.	-اختلفت بعض الدراسات عن الأخرى في تحديد العنصر المؤثر في عملية وفعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
-اشتركت معظم الدراسات في ضرورة المشاركة الفعالة من الجهات المسؤولة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	-اختلفت بعض الدراسات عن الأخرى في أهمية وضرة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
-اشتركت معظم الدراسات في ضرورة جمع المعلومات اللازمة بغرض الفهم الصحيح والكامل للمشاكل او الأهداف التي تحتاج الى اتخاذ قرارات استراتيجية.	-اختلفت بعض الدراسات عن الأخرى في طريقة الدراسة فمنها ما اعتمد على الاستبيان ومنها وضع تصور منهجي أو نموذج برمجي لمعالجة توجه معين في اتخاذ القرارات.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات المذكورة

يوضح الجدول رقم (02-13) أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات العربية والاجنبية في موضوع القرارات الاستراتيجية بابرار أهم النقاط المشتركة والتي تدعم بعضها، والنقاط التي لم تلتقي فيها الدراسات او اهملتها.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

المبحث الثالث: قراءة في العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

في هذا المبحث سنقوم بالمقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف

المطلب الأول: المقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الالكترونية والدراسة الحالية

جدول رقم (02-14): المقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الالكترونية والدراسة الحالية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
-اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في التعريف بماهية الحوكمة الالكترونية وأهدافها وأهميتها ومعظم مكوناتها.	-اختلفت هذه الدراسات عن الدراسات السابقة في ذكر مختلف التعاريف والمصطلحات المتعلقة او القريبة من الحوكمة الالكترونية وتفصيلها عن بعض.
-اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في أهمية البنية التحتية التكنولوجية والرقمية من أجل تطبيق الحوكمة الالكترونية.	-اختلفت هذه الدراسة مع دراسات سابقة في طريقة جمع البيانات.
-اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تعميم الخدمات الالكترونية لكافة أصحاب العلاقة والمستفيدين.	-اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالقيام بدراسة استطلاعية للتأكد من توفر متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة قبل اجراء الدراسة.
-اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في ضرورة تحسيس وتوعية كافة أصحاب المصلحة بأهمية الحوكمة الالكترونية وضرورة تطبيقها من خلال التفاعل الالكتروني والمشاركة الالكترونية من أجل المسائلة واتخاذ القرارات والرقابة.	-اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة من حيث الجهة المستهدفة في الدراسة فمنهم من ركز على المستويات الإدارية، ومنهم من ركز على المواطنين او المستعملين بصفة عامة، ومنهم من ركز على الفئة المتعلمة او المثقفة بصفة خاصة، إلا أن هذه الدراسة حاولت ان تشمل عينة من معظم أصحاب المصلحة.
-اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في ضرورة تعزيز أمن المعلومات والبيانات.	

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

-اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة من حيث دراسة تأثير بعض عناصر أو أبعاد الحوكمة الالكترونية فمنهم من اختار عناصر المشاركة والتفاعل الالكتروني، وهناك من اهتم بمهام التطبيقات والأنظمة الواجب استعمالها، وهناك من اهتم بالجانب التقني والتكنولوجي، وأخرى بالجانب التنظيمي، إلا أن هذه الدراسة حاولت أن تشمل أهم عناصرها.	-اشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات في ضرورة وجود خطة استراتيجية لضمان التطبيق الجيد للحوكمة الالكترونية، بالإضافة وجوب المراقبة والمتابعة من اجل التقييم والتصحيح والتطوير. -اشتركت هذه الدراسة مع دراسات سابقة في استخدام الاستبيان لجمع البيانات، والمقابلة للتأكد من صحتها وملائمتها.
-اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في توضيح دور الحوكمة الالكترونية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	-اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في الجهة المعنية بتطبيق الحوكمة الالكترونية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات المذكورة

يوضح الجدول رقم (02-14) أهم أوجه الالتقاء والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث الجهة المستهدفة وطريقة المعالجة ومتغيرات البحث وغيرها.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية والدراسة الحالية

***المقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية والدراسة الحالية**

1- أوجه التشابه:

-تشاركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات في التعريف بماهية القرار الاستراتيجي واهم مراحل اتخاذه، بالإضافة الى أهميته وتأثيره.

-اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات في ضرورة المشاركة الفعالة من الجهات المسؤولة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

-اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات في ضرورة جمع المعلومات اللازمة بغرض الفهم الصحيح والكامل للمشاكل او الأهداف التي تحتاج الى اتخاذ قرارات استراتيجية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في ضرورة ادماج تكنولوجيا المعلومات في مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي لتحقيق أقصى جودة ممكنة.

- اشتركت هذه الدراسة مع دراسات سابقة في استخدام الاستبيان لجمع البيانات، والمقابلة للتأكد من صحتها وملائمتها.

- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في الجهة المعنية باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- أوجه الاختلاف

- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى في تحديد العنصر المؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى في أهمية ضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات الأخرى في طريقة الدراسة فمنها ما اعتمد على الاستبيان ومنها وضع تصور منهجي أو نموذج برمجي لمعالجة توجه معين في اتخاذ القرارات.

- اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة بضرورة إشراك كافة ممثلي أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في توضيح دور الحوكمة الالكترونية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة في متغيرات البحث

المطلب الثالث: مساهمة الدراسة الحالية

تعتبر الحوكمة الالكترونية أحد المواضيع الحديثة التي اهتم بها كثيرا من الباحثين والمفكرين لما لها من دور محوري في تحقيق العناصر الأساسية (مثل الشفافية والعدالة والمشاركة والمراقبة..الخ)، التي تسمح للمنظمات والهيئات بتفادي الفساد وسوء التسيير والتفرد في اتخاذ القرارات من أجل ضمان استمرارها الايجابي وتطورها ومن هنا تمثلت مساهمة الدراسة الحالية في ما يلي:

- التأصيل النظري لمفهوم الحوكمة والحوكمة الالكترونية وتمييز الفرق بينهما.
- التأصيل النظري لمفهوم القرار والقرار الاستراتيجي وتوضيح الفرق بينهما.
- نزع اللبس والتداخل بين بعض المصطلحات المتداخلة مع الحوكمة الالكترونية مثل مصطلح الحوكمة الالكترونية وتمييز الفرق بينهما لدى الباحثين والدارسين لهذا الموضوع.
- عرض نموذج نظري لأطراف الحوكمة والحوكمة الإلكترونية.
- عرض نموذج نظري لمراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة واهم العوائق والصعوبات التي تحول دون ذلك.
- عرض نموذج نظري لمراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية بصفة سليمة.
- التعرف نظريا على العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والقرارات الاستراتيجية.
- القيام بدراسة استباقية للمؤسسة محل الدراسة للتأكد من توفر متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية.
- التعرف على مدى تطبيق عناصر الحوكمة الالكترونية في مؤسسة جزائرية-حالة اتصالات الجزائر-.
- دراسة العلاقة ودرجة تأثير الحوكمة الالكترونية وأبعادها المدروسة مع القرارات الاستراتيجية في مؤسسة جزائرية-حالة اتصالات الجزائر-.
- اقتراح نموذج تصوري لأهم مراحل وخطوات تجسيد الحوكمة الالكترونية في المنظمات.
- عرض نتائج وتوصيات الدراسة من أجل إثراء البحوث في هذا المجال.

خلاصة الفصل:

إن موضوعي الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية قد شغلا حيزا لا بأس به من اهتمام الباحثين والمفكرين لما لهما من اهمية بالغة في تحديد توجه ومستقبل المنظمات والهيئات، وهذا ما يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها حيث اهتمت كل منها بموضوع يتعلق بأحد العنصرين او العناصر المؤثرة فيه، حيث حاولنا من خلال ذلك عرض عدة مجالات في دراسة العنصرين من اجل جمع اكبر قر ممكن من المعلومات والحصول على صورة أوضح وأشمل لكل منهما والتعرف على بعض العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير على احدهما، مما ساعدنا في تحديد مسارات البحث المتعلق بدراستنا، ويساهم في فتح المجال لزيادة الابحاث في هذه المواضيع ومحاولة تطوير نماذج ورؤى تسمح بالتوظيف الامثل لهذه العناصر من أجل تحقيق أقصى غاية ممكنة في تحقيق الاهداف المطلوبة.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية من خلال الجانب النظري والمفاهيمي وتحديد مختلف الخصائص والاهداف المتعلقة بهما، والتوسع في المفاهيم والعناصر من خلال الدراسات السابقة، وبعد تحديد محاور الدراسة وعناصرها وأبعادها، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على أحد اهم المؤسسات على التراب الوطني ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث سنقوم من خلال هذا الفصل بالتعرف على مجتمع الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر)، والتأكد من مدى توافرها على الامكانيات اللازمة (عناصر البنية الاساسية) لتطبيق الحوكمة الالكترونية، بالإضافة طريقة جمع البيانات والمعلومات والتأكد من ملائمتها عن طريق المقابلة مع الجهات المعنية وذوي الاختصاص وتصميم أداة الدراسة المتمثلة في استبانة الكترونية وتحليل نتائجها بواسطة برنامج الحزم الاحصائية SPSS ver 26,0، للتحقق من صحة الفرضيات ومدى تأثير المتغير المستقل (الحوكمة الالكترونية) في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، كما تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

-المبحث الأول: قراءة عامة حول مجتمع الدراسة المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر ومدى توفر إمكانيات تطبيق الحوكمة الالكترونية.

- المبحث الثاني: طرق جمع المعلومات وصحة ادوات الدراسة.

- المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج

المبحث الأول : قراءة عامة حول مجتمع الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر) ومدى توفر إمكانيات تطبيق الحوكمة الالكترونية

في هذا المبحث سنقوم بالتعرف على مجتمع الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر)، والتي قمنا باختيارها بناء على ما حققته من انجازات وجوائز نذكر منها مايلي:

-جائزة التميز لأفضل رئيس تنفيذي لعام 2023 في افريقيا.

-الجائزة المرموقة (Géga Excellence) خلال مؤتمر تطوير النطاق العريض في باريس.

-جائزة اختيار الجودة 2024 فئة الماسية، المقدمة من طرف لجنة التحكيم الاوروبية خلال المؤتمر الذي نظمته الجمعية الاوروبية للبحث في الجودة (ESQR) في 2024/12/09 وتتعلق ب: جودة المنتجات، التزام الفرق واحترافية العمل، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي، صورة العلامة التجارية.

-جائزة التنمية الاقتصادية المحلية من طرف وزارة البيئة لمبادراتها في مجال المسؤولية الاجتماعية 2025/02/25.

-شهادة بتطبيق سياسة الجودة ISO 9001 اصدار 2015.

حيث سننطلق الى نشأتها وهيكلها التنظيمي وبعض أنشطتها وأهدافها، ثم سنقوم بدراسة امكانياتها لتطبيق الحوكمة الالكترونية من خلال مدى توفر عناصر البنية الأساسية اللازمة، عن طريق اجراء مقابلات مع بعض المختصين بمجال الدراسة داخل المؤسسة، وبعدها سنعرض أهم القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

المطلب الأول قراءة عامة حول مجتمع الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر) تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر أحد كبرى الشركات العمومية الاقتصادية في الجزائر والتي تنشط في مجال توزيع شبكة الانترنت على مستوى الوطن، حيث سيتم التعرف عليها بالإضافة الى نشأتها وأهم المعلومات المتعلقة بها.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها: سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة ونشأتها

أولا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر (www.algerietelecom.dz، 2024)

هي أحد فروع مجمع اتصالات الجزائر الذي يضم عدة مؤسسات متنوعة الاختصاصات، وهي تعرف بأنها مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم براسمال قدره 15,000,000,000,00 دج تحت رقم 02 0018083 B.

ثانيا التطور التاريخي للمؤسسة محل الدراسة (www.algerietelecom.dz، 2024)

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك

في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

الفرع الثاني: هيئات الحكم وأصحاب المصلحة في المؤسسة:

ويقصد بها الاطراف الطبيعيون او المعنويون الذين لهم مصلحة مع المؤسسة ويؤثرون عليها ويتأثرون بها وهمي:

أولاً: هيئات الحكم: تتمثل هيئات الحكم في المؤسسة في الجهات التي تملك أحقية توجيهها نحو تحقيق الاهداف طويلة المدى واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتتمتع بسلطة الاشراف والرقابة والمحاسبة لمستويات الادارة المختلفة:

1- **مجلس مساهمات الدولة:** وهو الجهة التي تمثل مساهمات الدولة في امتلاك رأس مال الشركة.

2- **الجمعية العامة:** وتتشكل من شخصيات يتم تعيينها حسب التشريع المعمول به ممثلة لمجلس مساهمات الدولة.

3- **مجمع اتصالات الجزائر:** وهو عبارة عن هيئة اشرافية تضم عدة شركات في قطاع الاتصالات المختلفة تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية.

3- **مجلس الادارة:** ويتشكل من عدد من الأعضاء حسب التشريع المعمول به ويضم عضوين ممثلين للعمال.

4- **الادارة العليا (المديرية العامة):** وتضم كل من المدير العام أو الرئيس المدير العام ومستشاريه، المدراء العامون المساعدون، رؤساء الأقطاب، بالإضافة الى رؤساء الاقسام والمديرين المركزيين.

ثانياً: أصحاب المصلحة: يعتبر اصحاب المصلحة في المؤسسة هي الجهات التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة سواء في قراراتها او سياساتها وخدماتها، ويمكن ان نجملهم في مايلي:

1- **الدولة:** كونها المساهم الوحيد في المؤسسة ممثلة عن طريق مجلس مساهمات الدولة والجمعية العامة.

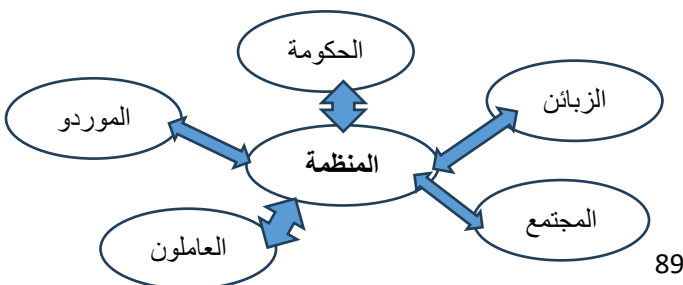
2- **العمال عن طريق ممثليهم في مختلف المستويات الادارية** 3 - **الزبائن ومختلف المتعاملين.**

5- **الموردون**

4- **المجتمع.**

الشكل رقم 20: أصحاب المصلحة في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب



أولا / طبيعة نشاط المؤسسة وأهميته : (www.algerietelecom.dz، 2024)

تتمتع اتصالات الجزائر بحكم تاريخها وقيمتها وكجزء من التزامها بخدمة الصالح العام، بكم هائل من الخبرات المثبتة وتجربة معترف بها، إضافة إلى توظيفها لأفضل الوسائل التي ترقى لمستوى تطلعاتها، كما تعد اتصالات الجزائر اليوم، بفضل استثماراتها الكبيرة، طرفا فاعلا ملتزما بصفة مباشرة في مسار رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال مرافقة هذا التحول اليومي نحو تحقيق المزيد من التقدم والرفي الذي غدا اليوم في المتناول، ولقد أصبحت اتصالات الجزائر تركز جل اهتماماتها على زبائنها وتحرص أيما حرص على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتسعى دائما لإرضائهم. فمفهوم الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية راسخة في هوية المؤسسة وروح موظفيها، لأن الأهم بالنسبة لها يمكن في تمكين جميع المواطنين من الوصول والاستفادة من جميع المزايا المرتبطة بمجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، والمساهمة بهذا الشكل في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي.

حيث سخرت لتحقيق هذه الغاية شبكة من الوكالات التجارية للاتصالات والتي تعتبر كنقطة الاتصال بين المؤسسة وزبائنها في مختلف منتجاتها ووسائلها حيث تعتبر القاعدة الأساسية لتلقي مختلف طلبات الزبائن وتسويق وبيع جميع منتجات وخدمات المؤسسة من أجل تقريب وتحسين أداء مختلف الخدمات

ثانيا / مهام المؤسسة (www.algerietelecom.dz، 2024)

من خلال التركيز على مهامها الأساسية، تسعى اتصالات الجزائر اليوم جاهدة إلى توسيع عملية نشر شبكات أكثر متانة وتوفير خدمات مختلفة بأسعار جد مغرية لجميع المواطنين أينما كانوا وحيثما وجدوا. فقد قامت اتصالات الجزائر، إيماناً منها بمبادئها الأساسية ورؤيتها الواضحة، بوضع خارطة طريق بأفاق بعيدة المدى كلها عزم وتصميم على ربط جميع الجزائريين والمؤسسات بشبكة الأنترنت ذات التدفق الجدي عالي كشرط ضروري لتحقيق اقتصاد رقمي يعود بالنفع على الوطن بأكمله، كما تركز اتصالات الجزائر، في إطار وضع الشروط المواتية لإرساء اقتصاد رقمي في الجزائر وتهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة، على ثلاثة محاور أساسية وهي:

1-تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون.

2-وضع زبائنها في محور قراراتها وإجراءاتها.

3-توفير خدمات بأسعار تنمashi وتطلعات الزبون.

* كما تعتمد المؤسسة على شبكة وكالاتها التجارية عبر الوطن في تنفيذ عدة مهام يمكن جعلها فيمايلي :

-تسويق خدمة الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمؤسسات.

-تلقي طلبات المشتركين ومعالجتها.

-تحصيل مبالغ الاشتراكات لمختلف المنتجات والخدمات.

-استقبال شكاوى الزبائن ودراسة النقائص وتوجيهها للمصالح المعنية من اجل معالجتها.

ثالثا: أهدافها المستقبلية (www.algerietelecom.dz، 2024): أما أهم اهدافها التي تسعى لتحقيقها بالإضافة

الى اىصال تكنولوجيايات الهاتف والانترنت لجميع المواطنين على مستوى التراب الوطني فقد سطرت إدارة مجمع

اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية أهداف أساسية تقوم عليها الشركة تأخذ بالحسبان المعايير التالية:

-الجودة و الفعالية في الخدمات.

-تحسين نوعية الخدمات.

ويمكن أن نوجز اهدافها في مايلي:

- تسوية العجز و الضعف الكائنان في تنظيم وظائف الاتصال و انشاء وتدعيم نظام المعلومات.

- التعريف بالخدمات الحديثة و العصرية الناتجة عن التطور التكنولوجي السريع.

- الترقية الكلي لشبكات البث والاتصال و الحصول على حصة لسوق الهاتف.

- ادخال تكنولوجيا جديدة لشبكات متعددة الخدمات على الصعيد الوطني وتوسيعها.

-التعريف بالمؤسسة وبالخدمات التي تقدمها عن طريق و التلفزيون و الاذاعة و الموقع الالكتروني...الخ.

-جذب واستقطاب اكبر عدد ممكن من المشتركين خاصة اصحاب الاعمال و المشاريع الصناعية.

-بناء صورة ذهنية جديدة لدى عملاءها الحاليين و المرتقبين و المؤسسة ومختلف خدماتها.

-زيادة عدد المشتركين وبالتالي زيادة المبيعات من مختلف عروض المؤسسة وخدماتها.

المطلب الثاني : مدى توفر إمكانات تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة

قبل الشروع في عمل البحث في المؤسسة قمنا بإجراء دراسة مسبقة للتعرف على مدى امتلاك المؤسسة محل الدراسة لامكانيات تطبيق الحوكمة الالكترونية من خلال إجراء عدة مقابلات مع عدد من مسؤولي المؤسسة، حيث سنوضح من خلال هذا العنصر مدى توفر عناصر البناء الاساسية للحوكمة الالكترونية في المؤسسة والتي توفر القاعدة الاساسية لتطبيق مختلف مكوناتها وعناصر تنفيذها، بالتطرق للعناصر التالية: (البنية التحتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأدوات الادارة الالكترونية، والخدمة الالكترونية، بالإضافة الى التشريعات والمواثيق والتعليمات المنظمة لسير المصالح والعلاقات في المؤسسة)، ثم قمنا بعرض أهم المعلومات المتعلقة بها والتي تؤكد جاهزية او قدرة المؤسسة على تطبيق الحوكمة الالكترونية وهذا من خلال ما يلي:

الفرع الأول: توفر البنية التحتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وأدوات الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال المقابلة رقم (1) مع رئيس قسم أنظمة المعلومات حول مدى توفر البنية التحتية اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبين لنا مايلي: (بطاهر، 2024)

أولاً: مجال البنية التحتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وأدوات الإدارة الالكترونية

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الموزعة لخدمة الاتصالات والانترنت على مستوى الوطن، وهذا ما يعزز ضرورة أن تكون من اوائل المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شتى أعمالها ومهامها وخدماتها، حيث ترتكز معظم خدماتها على هذه التقنيات كما تسعى لتوفيرها وإيصالها لمختلف شرائح المجتمع على مستوى كافة ربوع الوطن، حيث تقتضي الادارة الالكترونية وجود بنية تحتية تقنية متطورة وتوافر مختلف الاجهزة والمعدات والتطبيقات اللازمة مع ضرورة وجود موارد بشرية مؤهلة لإنجاز مختلف المهام والاعمال الكترونية والتخلي عن الاستعمال اليدوي من أجل ضمان التجسيد الجيد لهذا العمل وضمان استمراره وتطوره بالشكل المطلوب ومن خلال المقابلة رقم (01) مع رئيس قسم أنظمة المعلومات تبين لنا توفر العناصر الأساسية في البنية التحتية التكنولوجية لتطبيق الحوكمة الالكترونية، ومن أهم هذه العناصر الواجب توفرها في المؤسسة نذكر مايلي:

1-نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه الادارة العليا لرقمنة الادارة تم استحداث قسم خاص بأنظمة المعلومات (كما هو موضح في الهيكل التنظيمي) على مستوى المديرية العامة يتبع مباشرة للمدير العام يختص بالاشراف على جميع الانظمة والتطبيقات ومختلف البرمجيات والاجهزة والشبكات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة كما يشرف على صيانة وضمان أمنها وسلامتها، بالإضافة الى وسائل الاتصال بين مختلف مستويات الادارة مثل البريد الالكتروني، ونقل الملفات، ومنصات التواصل الداخلي...الخ.

2-يشتمل قسم انظمة المعلومات والفروع التابعة له على مستوى كل المديريات في الوطن على موارد بشرية (مهندسين وتقنيين) مؤهلة وذات كفاءة وخبرة جيدة في هذا المجال لضمان السهر الدائم والجيد لامن وسلامة الاجهزة والمعلومات.

3-ضمان تزويد مختلف وحدات وهياكل المؤسسة بشكل تام وكامل بمختلف اجهزة الحاسوب المتطورة كما يتم تحديثها باستمرار وتوفير البرمجيات اللازمة لاداء الاعمال وتوفير الدعم الفني والتقني لذلك.

4-ضمان تزويد مختلف وحدات وهياكل المؤسسة بشكل تام وكامل بمختلف الاجهزة الملحقة بالحاسوب (مثل الطابعات والماسحات الضوئية ..الخ)، حسب الحاجة كما يتم تحديثها باستمرار وتوفير الدعم الفني والتقني لذلك.

5-ضمان توفر أنظمة وبرمجيات حديثة وملائمة حسب المهام المطلوبة في مختلف اختصاصات المؤسسة مثل نظام ويندوز، لينيكس، باقة اوفيس..الخ.

6-تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كبيرة متكاملة تربط جميع فروع واقسام المؤسسة مع بعضها البعض وقادرة على حفظ كمية كبيرة من البيانات كما تتميز بالحماية اللازمة والتحصين ضد أي محاولة اختراق.

7-تمتلك المؤسسة أكثر من مركز بيانات لحفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بها او بمختلف المتعاملين معها من مؤسسات وغيرها موزعين عبر مناطق مختلفة في الوطن وتسعة لزيادتها.

8-تطوير شبكة داخلية وموزعات كبيرة وسريعة لربط مختلف فروع المؤسسة على مستوى الوطن تسمح بتبادل المعلومات والملفات بشكل سريع وامن مع ضمان الاتصال والتواصل الامثل.

9-توفر امكانية الاتصال لجميع المنتسبين للمؤسسة وزبائنها بها عبر الانترنت من أي مكان في الوطن بسبب التغطية الشبه كاملة لشبكة الانترنت على مستوى الوطن من خلال خدمة النطاق العريض أو شبكات الجيل الرابع او الهواتف النقالة ...الخ.

ثانيا: التواصل الالكتروني بين مختلف مستويات الإدارة وأصحاب المصلحة

يعتبر التواصل بين مختلف مستويات الإدارة فيما بينها ومختلف اصحاب المصلحة من أهم الاعمال والمهام الواجب توفرها بطريقة جيدة وسلسة في أي مؤسسة لضمان سرعة وجودة نقل المعلومات والقرارات ومختلف التقارير والتعليمات ...الخ فيما بين بعضهم البعض، وبينهم وبين مختلف عملائهم، ولتحقيق ذلك قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتوفير عدة طرق ووسائل للاتصال وهذا ماتم تأكيده من خلال المقابلة مع رئيس قسم أنظمة المعلومات حيث نذكر منها مايلي: (بطاهر، 2024)

- توفر شبكة اتصالات هاتفية ذات ترقيم عادي وفاكسات في كل الأقسام، المديریات والمصالح والمراكز.
- توفر شبكة اتصال ذات 05 ارقام مدرجة ضمن الشبكة المحلية لتربط مختلف رؤساء المراكز والمصالح والمديرين.
- تزويد كافة العمال بارقام هاتف محمول مع رصيد مجاني للمكالمات والانترنت لضمان التواصل بينهم حتى في الأماكن والاقوات التي تكون خارج العمل.
- بريد الكتروني لجميع العمال وآخر لمختلف المصالح والاقسام.

الفرع الثاني: مجال كفاءة الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسة لذا يجب المحافظة عليه وتدريبه وتطويره كونه مصدر الميزة التنافسية والقيمة الحقيقية لها وتوفير كافة الظروف والوسائل الضرورية لتأدية مختلف الأدوار المنوطة به، حيث يشمل هذا المورد على القيادة الإدارية المخططة والموجهة للأعمال والوظائف والعمال المنفذين لهذه الخطط والاعمال، ومن خلال المقابلة رقم(1) مع إدارات قسم الموارد البشرية للمؤسسة الذي اوضح لنا أن المؤسسة أولت المورد البشري اهتماما كبيرا ابتداء من عملية الاستقطاب مروراً بتكوينه وتدريبه واعداده لتولي مختلف المهام والمسؤوليات المنوطة به والتي تسمح له بمسايرة مختلف التطورات التقنية والتغييرات التنظيمية والإدارية، ومن أهم عناصر كفاءة الموارد البشرية الواجب توفرها لتطبيق الحوكمة الالكترونية والمتوفرة في المؤسسة نذكر مايلي: (غزولي، 2024)

- تتوفر قيادات إدارية لديها خبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف مستويات الإدارة المختلفة.
- وجود افراد متخصصون في الجانب التقني (المادي).
- وجود افراد متخصصون في الجانب التقني (البرمجي).
- يجرى تدريب جميع العاملين المعنيين على أنظمة الحماية للمعلومات وبشكل مستمر.
- تنوع المؤهلات والمهارات التي يمتلكها العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تتوفر خطة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.
- الزامية التكوين والتحديث المستمر لمعارف كل عمال المؤسسة على استعمال اجهزة الحواسيب والبرمجيات اللازمة لأداء المهام بحسب برامج تكوين مختلفة وبعده مستويات.
- تزويد كافة العمال ببريد الكتروني مهني لتسهيل الارسال والاطلاع على المعلومات والتقارير والقرارات وغيرها.
- قدرة العاملين على تنظيم وإدارة المعلومات على الحاسوب.
- ضرورة تجسيد الاخلاقيات الالكترونية لترشيد سلوك الموظف في مهامه من خلال الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة او الزبائن، وعدم تداول أي منها خارج نطاق المهام والاختصاصات المحددة تنظيميا.
- توفير الدعم الفني والتقني اللازم للعاملين من خلال ارشادهم الى الممارسات السليمة التي تساعد على أداء المهام بصورة صحيحة والمحافظة على العتاد وممتلكات المؤسسة المادية والمعنوية من خلال اصدار عدة نشرات وتعليمات تتعلق بهذا المجال.
- بث الثقة من جانب العاملين نحو الخدمات المقدمة الكترونيا للمستفيدين من خلال تشجيعهم على اجرائها الكترونيا وعن بعد سواء عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة او مختلف التطبيقات المصممة خصيصا لهذا الغرض مع تقديم الدعم اللازم لهم للتعامل مع مختلف الصعوبات والمشاكل التي قد يتلقونها بالإضافة الى اخطارهم بنتيجة مختلف معاملاتهم المنجزة.

الفرع الثالث: مجال تطبيق الإدارة الالكترونية: من خلال المقابلة رقم (1) مع رئيسي مصلحة الدعم التجاري والتقني في المؤسسة من أجل معرفة مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة تبين لنا أن المؤسسة تطبق بشكل

شبه كامل للإدارة الالكترونية، ومن أهم عناصر الادارة الالكترونية الواجب توفرها لتطبيق الحوكمة الالكترونية والمتوفرة في المؤسسة نذكر مايلي: (بقادير و قروط، 2024)

- تحويل مختلف مهام واعمال المؤسسة الى الكترونية مثل الاعمال التجارية المتعلقة بتسجيل طلبات الزبائن ومختلف المراحل التي تمر بها بما في ذلك الجانب التقني، توزيع المخزونات على الفروع المطلوبة، متابعة المداخل، تسيير الموارد البشرية...الخ.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح نطاق الاشراف ومهام ومسؤوليات كل منصب مع توفير وثيقة المنصب الكترونيا وورقيا لكل مسؤول او موظف يوضح فيها سلم المسؤولية ونطاق الاشراف والتسمية والمهام المنوطة به .
- وضع تحت تصرف الموظفين برمجيات وتطبيقات مختلفة بحسب المهام المطلوبة ذات تصميم ملائم وجيد تتميز بسهولة الاستخدام، مثل برنامج تسيير العمليات التجارية للزبائن (GAIA/NGBSS)، برنامج تسيير الجانب التقني للزبائن (WFM/IM/AM)، برنامج متابعة المداخل، برنامج تسيير المخزونات (ORACL)...الخ. (انظر الملاحق ص رقم 225، و ص من رقم 233 الى ص رقم 219)

- إلزام وفرض استعمال البريد الالكتروني في مختلف المراسلات والاعمال بين مختلف مستويات المؤسسة مثل التعليمات، البلاغات، الطلبات، الأوامر، الإجراءات، دليل البيع...الخ. (انظر الملاحق ص 228)

- اجراء مختلف الاجتماعات الكترونيا وعن بعد بتقنية visio-conférence بين مختلف الفروع والاقسام مع المديرية العامة.

- انشاء منصات مختلفة للتواصل الداخلي ضمن الشبكة الداخلية لعرض كل ما هو متعلق بالعمل من مستجدات وإجراءات وتعليمات وعروض...الخ، مثل: منصة الوثائق g-doc، منصة تواصل TAWASSOL، CP. (انظر الملاحق من ص 221 الى ص رقم 222)

- انشاء منصة داخلية خاصة بلجنة المشاركة للعمال ومختلف ما يتعلق بهم بمساعدات وامتيازات واتفاقيات...الخ.

- توفر إمكانية اجراء الاعمال والمهام عن بعد سواء من ولاية او منطقة أخرى ضمن اطار الشبكة الداخلية للمؤسسة، او بعض المهام الأخرى عن طريق الانترنت.

الفرع الرابع: مجال الخدمات الالكترونية

تعتبر الخدمة الالكترونية أحد الركائز الأساسية للحكومة الالكترونية حيث يتم من خلالها استقبال طلبات الخدمة والمعاملات والرد عليها بين المؤسسة ومختلف الزبائن والمستفيدين منها الكترونيا مما يسهل طريقة إجراء مختلف العمليات بالإضافة الى تقليل الجهد والتكلفة والوقت اللازم لإجرائها، وقد تبين لنا من خلال المقابلة رقم (1) مع رئيس مصلحة العلاقة مع الزبائن، أن المؤسسة توفر عدة خدمات الكترونية بالإضافة الى إمكانية إجراء مختلف العمليات المتعلقة بها الكترونيا وعن بعد دون الحضور الى المؤسسة، ومن أهم عناصر الخدمات الالكترونية الواجب توفرها لتطبيق الحوكمة الالكترونية والمتوفرة في المؤسسة نذكر مايلي: (سالم، 2024)

1-وجود موقع الكتروني للمؤسسة عبر شبكة الانترنت تحت اسم (www.algerietelecom.dz)، للتعريف بالمؤسسة وخدماتها مع إمكانية التسجيل في الفضاء المخصص للزبائن، مزود بالبريد الالكتروني للمؤسسة لضمان سهولة التواصل، كما يسمح بعرض كافة التفاصيل المتعلقة بخدماتها مثل السعر ومتطلبات الحصول عليها ومميزاتها...الخ، بالإضافة الى إمكانية طلبها من خلاله.(انظر الملاحق ص220)

2-وجود حسابات للمؤسسة ضمن مختلف وسائط التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك، اكس، انستغرام...الخ، من أجل ضمان تبادل المعلومات والأفكار والانشغالات مع مختلف المتعاملين.

3-اتاحة امكانية تقديم مختلف الخدمات الى الزبائن والتواصل معهم الكترونيا.

4-توفر المؤسسة امكانية طلب وإجراء مختلف الخدمات الكترونيا وعن بعد، ومن أمثلة هذه الخدمات نذكر مايلي:

-إمكانية طلب الاشتراك في خدمة الهاتف والانترنت الكترونيا وعن بعد.

-إجراء عمليات الدفع وتسديد المستحقات الهاتفية الكترونيا عن بعد.

-إجراء عمليات تعبئة الانترنت بمختلف صيغها عن بعد.

-إجراء عمليات رفع التدفق عن بعد.

-الإبلاغ عن الأعطال وتقديم الشكاوى عن بعد.

-إبلاغ الزبائن والمستفيدين من الخدمة بنتيجة معاملاتهم وطلباتهم الكترونيا.

-الاطلاع على الصفقات والاستشارات والمشاركة فيها إلكترونياً.

-وضع تحت تصرف العملاء أداة تقنية لإبلاغهم باقتراب انتهاء اشتراكهم.

5-توفر برامج و تطبيقات بسيطة وسهلة الاستخدام بعدة لغات، تسمح للعملاء بإجراء مختلف العمليات عن بعد، مثل التسديد والشكاوى وتغيير العرض...الخ، كما تسهل أداء مختلف الخدمات والطلبات عن طريق الهاتف المحمول من أي مكان، يمكن تنزيلها على مختلف الهواتف الذكية، مثل تطبيقات (Myldoom,espaceclient..الخ).

6-تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث خدماتها وطرق إنجازها باستمرار من أجل تلبية رغبات زبائنها ومواكبة التطورات الحديثة، ومن أمثلة هذه الخدمات استبدال تقنية الهاتف الثابت اللاسلكي بتقنية الجيل الرابع وسعيها لتحديث خدمة الهاتف والانترنت المنزلي الى خدمة الاليف البصرية..الخ.

7-تقوم المؤسسة باعلام عملائها وزبائنها بنتيجة مختلف المعاملات التي أجروها مثل تسديد الفواتير، اجراء تغييرات في العرض، اصلاح الأعطال...الخ، سواء عن طريق الرسائل النصية عبر الهاتف المحمول أو عن طريق البريد الالكتروني أو الموزع الصوتي للمؤسسة.

8- تتوفر بالمؤسسة ادوات قياس رضا الزبائن الكترونياً عن الخدمات المقدمة سواء عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة أو عن طريق الموزع الصوتي لها أو من خلال أجهزة لوحية تم وضعها تحت تصرف عملائها عبر كافة شبكتها التجارية ذات العلاقة المباشرة معهم على مستوى الوطن.

وغيرها من الخدمات الأخرى المتعلقة بمختلف مهام واختصاص المؤسسة.

الفرع الخامس: المجال التشريعي والتنظيمي

يعتبر هذا المجال من أهم الجوانب الضرورية لتطبيق الحوكمة الالكترونية، إذ يعتبر صلة الربط بين مختلف مكوناتها والأداة المنظمة لسير مختلف العمليات والعلاقات بين مختلف الوظائف والمستويات وأصحاب المصلحة في المؤسسة، ومن هنا كان لابد من إعطائه أهمية قصوى لتحقيق الشفافية والنزاهة وتحديد الاختصاصات لضمان عدم التداخل بين المسؤوليات بين مختلف الأطراف وتوضيح جهات التدقيق والمسائلة ومن خلال المقابلة رقم (1)

مع المدير الفرعي لوظائف الدعم لمديرية أدرار، تبين لنا توفر أهم عناصر هذا المجال الواجب توفرها لتطبيق الحوكمة الالكترونية، ومن أهم عناصر هذا المجال المتوفرة في المؤسسة نذكر مايلي: (رزوق، 2024)

أولاً: المجال التشريعي: تندرج مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن المؤسسات العمومية الاقتصادية التي أنشأتها الجزائر، وقد وضعت لتشكيلها وتسيير شؤونها وإنائها تشريع قانوني برقم 01/04 الصادر بتاريخ 2001/08/22 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بالإضافة الى عدة قوانين وتشريعات أخرى تنظم تسيير وعمل المؤسسات العمومية الاقتصادية بالإضافة الى اختصاص مستويات الحكم في المؤسسة والعلاقة فيما بينها ومع كافة أصحاب المصلحة وعلاقتها بالمساهمين ومن أهمها ما يلي:

- المؤسسة خاضعة للقانون التجاري المعدل والمتمم.

- القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات.

- الأمر 04/01 بتاريخ 2001/08/20 المتعلق بتنظيم وتسيير وخصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- الأمر -08 01 المؤرخ في 28 فبراير 2008 المعدل والمتمم للأمر رقم 04-01.

- المرسوم التنفيذي رقم 283-01 الصادر في 24 سبتمبر 2001.

- المرسوم التنفيذي -09 96 المؤرخ في 22 فبراير، 2009.

- القانون الأساسي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانياً: النظم الإجرائية والتنظيمية الداخلية في المؤسسة: من أجل ضمان السير الحسن لمختلف المهام والوظائف في كافة المستويات والارتقاء بالعمل الى المستويات المطلوبة من حيث الانضباط والجودة في أداء مختلف الخدمات وضعت المؤسسة عدة أنظمة لتحقيق ذلك ومن أهمها نذكر مايلي:

- **الهيكل التنظيمي ونطاق الاشراف والمسؤوليات:** يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتحديد نطاق الاشراف والصلاحيات الخاصة بالمنصب او الموظف بالإضافة الى المهام والمسؤوليات المتعلقة به من خلال اصدار وثيقة خاصة بكل منصب او مسؤولية تحمل كافة المعلومات المذكورة مثل: وثيقة منصب المدير الفرعي التجاري، المدير الفرعي التقني، رؤساء الأقسام والمراكز... الخ.

النظام الداخلي للمؤسسة: تم وضع ونشر نظام داخلي على جميع العمال يتم تحديثه حسب احتياجات وتطور المؤسسة و آخر تحديث كان بتاريخ 2023/05/24، وهو عبارة عن كتيب مطبوع يشتمل على عدة مواد تم وضعها وتوضيحها من أجل ضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، وتحديد حقوق وواجبات والتزامات العمال، ويتعلق بالتنظيم في المجال التقني للعمل ومجال الانضباط، ومجال النظافة والامن وطب العمل، ويحتوي على 160 مادة موزعة على أربعة أبواب.

-نظام إدارة الجودة: وهو عبارة عن مشروع تم اطلاقه ليمثل التزام المؤسسة باحترام المعايير العالية للجودة امتثالاً لنظام إدارة الجودة (SMQ) بهدف الحصول على شهادة ISO 9001 إصدار 2015، وقد تسلمت المؤسسة شهادة المطابقة في شهر مارس 2025.

-نظام إدارة المخاطر: وهو عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي يجب اتباعها ومراعاتها أثناء أداء مختلف الأنشطة والمهام، بحيث أنها تشمل عدة مجالات مختلفة تتعلق بالصحة والأمن، السلامة المهنية والجسدية، تسيير ومراقبة الأخطار، صحة الإجراءات وتنفيذ المهام، أمن الأشخاص والممتلكات، التأمينات والنجدة..الخ.

-الاتفاقية الجماعية للمؤسسة: وهي عبارة ان اتفاق مكتوب ممضي ومصادق عليه قضائياً بين المؤسسة والشريك الاجتماعي لها الممثل للعمال تطبيقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية سارية المفعول، حول تحديد شروط الشغل والعمل وفي تسيير العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة، بالإضافة الى طريقة إدارة مختلف الصراعات والنزاعات الناشئة وتسويتها.

ثالثاً: التدقيق والرقابة في المؤسسة: يعتبر التدقيق أحد أهم ركائز تطبيق الحوكمة إذ يمكن من خلاله اكتشاف مختلف التجاوزات والانحرافات التي تطرأ على عمل المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها ورسالتها، ومن اهم العناصر التي يفرضها التشريع الخاص بالمؤسسة حيث نجد ان المؤسسة تعتمد على نوعين من التدقيق وهما:

1-التدقيق الداخلي: وهو وظيفة أحد اهم اقسام المؤسسة ويتبع مباشرة الى المدير العام، يقوم بمتابعة مختلف الاعمال والاجراءات المتبعة في المؤسسة ومدى تطابقها مع التعليمات والنظم ذات الصلة والتشريعات المعمول بها، واكتشاف أي اختلالات وتقديم تقارير للإدارة العليا من أجل اتخاذ الاجراءات اللازمة مثل المسائلة والمحاسبة...الخ.

2-التدقيق الخارجي: وهو احد المهام التي ينص عليها النظام الاساسي والتشريعي للمؤسسة، والذي يستوجب التعاقد مع مدققين خارجيين معتمدين للحسابات ضمن نطاق قضائي معين لمدة ثلاث سنوات للقيام بمهمة التدقيق في اعمال مجلس الادارة ومدى مطابقتها لما هو مطلوب منه في سبيل تحقيق غاية واهداف المؤسسة، والكشف عن أي فساد او استغلال غير قانوني للسلطة الممنوحة له، ومن أمثلة ذلك التدقيق في حسابات المؤسسة وتقديم تقارير بذلك للجمعية العامة، بالاضافة الى سلطة الضبط والمخولة بمراقبة الخدمات ووسائل تقديمها بالمؤسسة.

رابعاً: المواثيق المطبقة في المؤسسة: من أجل ضمان السير الحسن لاداء مختلف الاعمال بشفافية ونزاهة قامت المؤسسة باعتماد بعض المواثيق التي يلتزم من خلالها عمال المؤسسة ممثلين بمسؤوليهم عن ضمان الجودة والثقة في مختلف الخدمات التي تقدمها وفي العلاقة في ما بين موظفيها وأصحاب المصلحة كافة، ومن بين اهم هذه المواثيق نذكر مايلي: (عوبيدي، 2024)

- **ميثاق الأخلاقيات والسلوك المهني للمؤسسة:** وهو عبارة مدونة اخلاقيات اعتمدتها المؤسسة لتجسد بها قيمها ومبادئها والتزامها بالنزاهة والسلوك الأخلاقي المثالي والتي جاءت نتيجة لتطافر الجهود التي تهدف الى وضع معايير عالية الجودة لتوجيه اعمالها وسلوكيات عمالها من أجل تجسيد الحوكمة بكل ما تشتمله من دعم الشفافية والنزاهة والاحترام والثقة بين موظفيها وأصحاب المصلحة وتشمل هذه المدونة الفصول التالية:

-قيم مؤسسة اتصالات الجزائر .

- ممارسات الالتزام لمؤسسة اتصالات الجزائر .

-الميثاق الأخلاقي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر .

- الاخلاقيات في المؤسسة.

-**ميثاق الاستقبال:** وهو مجموعة من المواد والتعهدات التي التزمت المؤسسة من خلال رئيسها المدير العام بتنفيذها وأدائها تجاه زبائنهم أثناء استقبالهم على مستوى وكالاتها وفروعها أو أثناء التواصل معهم عن بعد، بغرض تلبية رغباتهم وطلباتهم وتحقيق رضائهم تجاه خدماتها، وقد تحصلت بموجبه على وسم الاستقبال في خدمتكم الذي يتم منحه من طرف الديوان الوطني للتقييس لحسن جودة الاستقبال ل 91 في المئة من وكالاتها على مستوى الوطن.

- **ميثاق التكوين:** وهو عبارة عن مذكرة ارشادية تم إصدارها في جانفي 2022، موجهة لعمال المؤسسة أثناء تواجدهم في فترة تكوينية او تدريبية سواء داخل او خارج المؤسسة، يحمل ثلاثة مبادئ اساسية تتمثل في (التزام، نظام، سلوك)، من اجل تثمين ثقافتهم التكوينية وتزويدهم بأهم المعلومات الأساسية التي يحتاجون اليها وقواعد حسن السلوك والالتزام وتنمية روح الانتماء لديهم نحو مؤسساتهم.

- **ميثاق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** هو عبارة عن ملف مؤسسي يتكون من 24 مادة، صدر في جانفي 2024، يوضح من خلاله لمستخدمي أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الحقوق والواجبات الواجب مراعاتها أثناء مزاوله عملهم بأدوات ووسائل المعلوماتية في المؤسسة، بالإضافة الى الحد من الاستعمال السيء و الغير عقلاني لها، وهذا من خلال وضع اطار معرفي حول كيفية استعمال البريد المهني، والابحار في الانترنت، وتحميل الملفات، وتجنب البرامج والملفات الضارة ..الخ.

- **تشريعات للوقاية من الفساد واستغلال النفوذ ومنع الممارسات الاحتكارية** المعتمدة من طرف الجهة السيادية في الدولة مثل (الاتفاقيات الإقليمية والدولية لمكافحة الفساد مثل الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد 2010، النظام التشريعي والتنظيمي لمكافحة الفساد مثل القانون 01-06، الاطار التنظيمي والتشريعي لمكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب مثل القانون 05-01)

خامسا: المسؤولية الاجتماعية والبيئية: تعتبر اتصالات الجزائر كمؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية، بالإضافة الى جانب اختصاصها الخدمي التجاري، تساهم بصفقتها أحد المؤسسات الرائدة في الوطن بدورها تجاه المجتمع والبيئة بالمساهمة والمشاركة في عدة فعاليات ومناسبات تهدف الى دعم المبادرات التي تمس المجتمع والبيئة في شتى المجالات ومن أهم هذه الأنشطة نذكر مايلي: (www.algeriatelecom.dz، 2024)

- **الرعاية (البث الإذاعي، الأحداث الرياضية).**

- **المسابقات الدينية (القران الكريم).**

- **المعارض والمنتديات الوطنية والدولية.**

- **المساهمة في فعاليات وطنية مثل دعم الاسر المعوزة بقفة الاحتياجات الضرورية من الاكل عبر عظم التراب الوطني، والمساهمة في تنظيف الشواطئ.**

-تعزيز وتشجيع المبادرات العلمية والتكنولوجية.

-الرعاية الاجتماعية (رعاية حملات السلامة على الطرق).

-المشاركة والمساهمة في أيام ذوي الهمم.

-الساهمة والمشاركة في حملات التبرع بالدم عبر كافة التراب الوطني.

مساهمات ومشاركات في مجالات أخرى. الخ.

الفرع السادس: مجال الامن الرقمي للبيانات والمعلومات: نظرا للتطور التقني والبرمجي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظهرت عدة تحديات تواجه المطورين والمستخدمين على حد سواء، تمثلت أساسا في حماية المعلومات والبيانات من جهات غير أخلاقية لاستعمالها في عمليات قرصنة واعتداء على معلومات وحسابات الغير، مما فرض على كافة أصحاب المؤسسات المعتمدة على هذه التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها مراعاة هذا الجانب واعداد الخطوات والتحصينات اللازمة لحماية نفسها وعملائها ومن خلال المقابلة رقم (1) مع رئيس قسم أنظمة المعلومات حول مدى توفر الامن الرقمي لتطبيق الحوكمة الالكترونية تبين لنا توفر العناصر الأساسية لذلك، ومن أهمها نذكر مايلي: (بطاهر، 2024)

- تحديد الولوج الى الانظمة المعلوماتية وقاعدة البيانات حسب نوع المهام ودرجة المسؤولية من خلال الشبكة الداخلية المؤسسة المؤمنة عن طريق اسم مستخدم وكلمة مرور خاصة بكل موظف.

-توفر قاعدة بيانات احتياطية في مكان مختلف عن القاعدة الاصلية من أجل الرجوع اليها عند الحاجة واسترجاع البيانات.

-وجود برامج حماية حديثة لصد أي اختراق للمعلومات او قرصنة او فيروسات تم تثبيتها في كل أجهزة المؤسسة، ومن امثلة هذه البرامج نذكر (sophos, kaspersky).

-تقوم المؤسسة بتوفير الوسائل والأدوات اللازمة لحماية الأجهزة والمعدات من أي خطر سواء من ناحية الاخطار الداخلية او الخارجية، مثل كاميرات المراقبة، أجهزة مكافحة الحريق، أجهزة الإنذار، توفير محولات ومخزنات كهربائية لحماية الأجهزة من أي خلل في التغذية الكهربائية...الخ.

- ضمان الامان والحماية الالكترونية لخصوصية الزبائن بالحرص على تأمين سرية كافة المعلومات الشخصية المتعلقة بحساباتهم في المؤسسة او المعلومات المالية المتعلقة بتحويلاتهم لحساب المؤسسة من خلال عمليات الدفع الالكتروني وغيرها.

- ضمان تأمين حسابات المؤسسة في شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة مثل فيسبوك، اكس، لينكدين...الخ، من أي عملية اختراق لنشر معلومات مضللة او التطفل على حساباتها.

- تتم مواجهة التهديدات الرقمية ايا كان نوعها بشكل مستمر من خلال تحسيس وتوعية العاملين بضرورة التبليغ عن أي رسائل مجهولة المصدر وعدم قرائتها او عرضها، وعدم استعمال أي اجهزة غير موثوقة (مثل ادوات التخزين وغيرها) في الحواسيب المرتبطة بالشبكة الداخلية للمؤسسة، عدم تشغيل أي برامج غير مرخص بها من طرف قسم انظمة المعلومات، ضرورة التغيير الدوري لكلمات مرور حسابات الموظفين وبريدهم الالكتروني المهني وفق شروط معينة تجعل من الصعوبة بمكان قرصنتها، بالاضافة الى تفعيل جدار الحماية بشكل دائم ونظام الحماية والترصد للفيروسات والتهديدات السيبرانية بواسطة البرامج المضادة للفيروسات، ومراقبة جميع الملفات والبرامج التي قد يطرأ عليها أي تغيير سواء في حجمها او تسميتها ...الخ.

-الالتزام بالتشريعات القانونية للدولة والمتعلقة بالوصول الى المعلومات والمعاملات الالكترونية .

المطلب الثالث: القرارات الاستراتيجية في المؤسسة: تعتبر القرارات الاستراتيجية في المؤسسة من اهم الأدوار التي يجب إعطاؤها أهمية قصوى لما لها من تأثير على تطور المؤسسة واستمرارها، لذا يجب اتخاذها بكل دراسة وبصيرة، ومن أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة نذكر مايلي: (حبادي، 2024)

1-قرار الاستثمار: ويشمل هذا القرار عملية الاستثمار التي ستقوم بها المؤسسة في مختلف خدماتها تبعا للاهداف المحققة او المراد تحقيقها في فترة معينة، ومن أهم امثلة هذه القرارات نذكر مايلي:

-قرار الاستثمار في ادخال خدمة جديدة.

-قرار الاستثمار في تطوير خدمة حالية.

-قرار الاستثمار في توسيع شبكة خدمة حالية.

2-قرار الانسحاب او التخلي: ويقصد به إعادة التوضع في نشاط او خدمة معينة تبعا لتطورات معينة قد تكون نتيجة لتطورات تقنية او وصولها الى مرحلة الانحدار او نهاية الاستخدام بسبب التقادم وعدم إمكانية تحقيق نتائج او عوائد جيدة ومن أمثلة ذلك: قرار التخلي عن خدمة موجودة مثل خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي: WLL.

3-قرار توزيع الأرباح: ويقصد به توزيع الأرباح المحققة في مرحلة معينة كالسنة على العمال بسبب كفاءة انتاجيتهم وتحفيزهم على مواصلة الفعالية المطلوبة، ومدى تأثيره باستثمار هذه الأرباح في عمليات ونشاطات جديدة.

-قرار توزيع الأرباح على العاملين وهيئات القيادة والمساهمين.

4-قرار التوسع: ويشمل قرار التوسع الزيادة في فروع المؤسسة سواء على مستوى الوطن او انشاء مؤسسات استثمارية تابعة للمؤسسة في داخل او خارج الوطن، ومن أمثلة ذلك نذكر مايلي:

-قرار فتح او زيادة مديريات ووحدات فرعية في بعض المناطق الجغرافية (مثل الولايات الجديدة).

-انشاء مؤسسات متخصصة تابعة لحافظة المؤسسة مثل: اتصالات الجزائر الفضائية، اتصالات الجزائر أوروبا، شركة البنية التحتية للاتصالات الجزائر (كومينتال)، الشركة الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5-قرار التمويل: وهو القرار الذي يتم من خلاله تحديد الجهة المستهدفة بتوفير التمويل اللازم للقيام باستثمارات معينة سواء من مصادر وموارد المؤسسة الذاتية او من طرف مساهمات الدولة لتنمية المناطق النائية على سبيل المثال أو من طرف قروض مالية بنكية... الخ

6-قرار زيادة رأس مال الشركة: وهو من أهم القرارات الاستراتيجية حيث يعكس هذا القرار تطور المؤسسة على مستوى الأداء المالي ويعبر عن ارتفاع القيمة السوقية لها نتيجة ما حققته من أرباح وفوائد من خلال مختلف نشاطاتها واستثماراتها، وقد تم اتخاذ هذا النوع من القرارات مرتين منذ انشاء المؤسسة كمايلي:

1-من رأسمال قدره 50,000,000,000 دج الى رأسمال قدره 61,275,180,000 دج

2-من رأسمال قدره 61,275,180,000 دج الى رأسمال قدره 115,000,000,000 دج

7-قرار فتح الاكتتاب في اسهم الشركة وادراجها في البورصة: ويقصد به طرح أسهم الشركة في البورصة للتداول.

8-قرار حل الشركة: ويقصد به حل الشركة وبيع أصولها أو خصصتها أو اندماجها في شركة أخرى.

المبحث الثاني: طرق جمع المعلومات وصحة ادوات الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى وصف المنهجية المعتمدة في الدراسة و طريقة جمع المعلومات، والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، والاداة المستخدمة في جمع البيانات والتأكد من صحتها وثباتها وصدقها، بإجراء مختلف التحكيمات والاختبارات المطلوبة

المطلب الأول : منهجية وعينة الدراسة:

سيتم من خلال هذه العناصر توضيح منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف بها، والادوات المستخدمة في ذلك.

الفرع الأول منهجية الدراسة: قمنا في دراستنا بعرض وتوضيح المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلة، للتأكد من امكانية المؤسسة محل الدراسة من تطبيق الحوكمة الالكترونية من خلال توفر عناصر البنية الاساسية لها، حتى يتسنى لنا استكمال الدراسة حول مدى تطبيق الحوكمة الالكترونية ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ودراسة وتحليل النتائج المحصل عليها من الاستبانة الالكترونية بواسطة برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26.

الفرع الثاني : مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء مجلس الادارة ومسؤولي الادارة العليا والوسطى في المديرية العامة (مثل رؤساء الاقسام والمدراء المركزيين) بالإضافة الى المدراء الولائيين على مستوى ولايات الوطن، والبالغ عددهم اجمالاً حوالي 140 مفردة، حيث جاء تقسيم مجتمع الدراسة كما يلي:

أعضاء مجلس الادارة: 12 عضواً (بما فيهم الرئيس المدير العام).

-رؤساء الاقسام: 14.

-الديرين المركزيين: 56.

-الديرين الولائيين: 58.

الفرع الثالث : عينة الدراسة: شملت الدراسة جميع المعنيين من مجتمع الدراسة، وهذا عن طريق المسح الشامل للمجتمع، من خلال الاستفادة من التكنولوجيات ووسائل الاتصال الحديثة بتغطيتهم من خلال اعداد استبيان الكتروني لتيسير توزيعه على المجتمع المتمثل في أعضاء مجلس الادارة والادارة العليا بما فيهم المدير العام ونوابه

ورؤساء الاقسام والمديرين المركزيين والمديرين الولائيين على مستوى الوطن حيث قمنا بارسال الاستبيان الالكتروني الى 140 مفردة، وتم استلام 123 اجابة بمعدل 84,32%.

المطلب الثاني : طرق جمع المعلومات وأدوات الدراسة

سيتم من خلال هذ العنصر توضيح طرق جمع المعلومات وكيف تم اعداد متغيرات وابعاد الاستبانة الالكترونية.

الفرع الأول: طرق جمع المعلومات

قمنا في دراستنا بالاعتماد على المقابلة لجمع المعلومات المتعلقة بمدى توفر امكانات تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة مع المسؤولين المعنيين بمجالاتها المختلفة، وبعد التأكد من توفرها قمنا بإعداد استمارة استبيان الكتروني لجمع البيانات المتعلقة بالتعرف على مدى تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة ومدى تأثيرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها.

الفرع الثاني : اعداد الاستبانة الالكترونية(ومدى تمثيلها للمتغيرات): تم اعداد استبانة الكترونية بناءا على المعلومات التي تم جمعها من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وقد تم تقسيمها الى ثلاثة محاور، يتعلق المحور الأول في المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وقد بلغ عدد عباراتها ستة(06)، أما المحور الثاني فيتعلق بالمتغير المستقل للدراسة والمتمثل في مدى تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة من خلال أدوات تنفيذها والتي تم تمثيلها بخمسة أبعاد أساسية تم اختيارها على أساس أهميتها واتفاق بعض الباحثين عليها وقد بلغ عدد عباراته ثلاثون (30) عبارة ، أما المحور الثالث فيتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، وقد شمل بعدين تم اختيارهما ايضا بناء على الدراسات السابقة وقد بلغ عدد عباراته ثمانية عشر (18) عبارة.

الجدول رقم (03-15): أبعاد متغيرات الدراسة ومصدر تبنيها

المتغير	البعد	الدراسات المشتركة	الدراسات الاخرى
الحوكمة الالكترونية	الشفافية الالكترونية	(Gupta & Kumar,	Abrahams& Reid, 2008
	المشاركة الالكترونية	(Commission ،2021)	Ongancha, 2007
	المسائلة الالكترونية	،European, 2022)	Ongancha, 2007 ، Savic, 2006
	التدقيق الالكتروني	(العمراني و الفارسي،	Abrahams& Reid, 2008

العدالة الالكترونية	(2020)، (Brown & Williams, 2019)، (2021)، (Singh & Sharma, 2009)، (2016)، (Makarava, 2011)، (فتاح و عبودي، 2021)	(قرنة و ولهي، 2022)، (دباب و لعور، 2021)، (زايد، المنزوع، و غليس، 2023)، (الخوالدة، 2021)، (UNESCO, 2020)
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	(ياسين واخرون، 2022)	(حميدة، 2023)، (حاجي إ.، 2021)
صناعة القرارات الاستراتيجية		(الرماية و الحكيمي، 2024)، (Pratt & Fourné، 2023)، (and others، 2023)، (others، 2023)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على (صلاح الدين و عطية، 2018)

الفرع الثالث: قياس بيانات الدراسة: لقياس البيانات الديمغرافية المتعلقة بالافراد المجيبون قمنا بالاعتماد على المقياس الإسمي الذي يسمح لنا بتصنيف الصفات في مجموعات متشابهة مثل متغير الجنس الذي يشتمل على صنفين ذكر أو أنثى، وكذلك هو الحال مع المتغيرات الأخرى مثل الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، نوع المسؤولية .. الخ، ولقياس البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأخرى تم الاعتماد على نموذج مقياس ليكرت الخماسي باعتباره المقياس الذي يساعد على قياس آراء وإجابات الافراد المجيبون وتم تحديد الإجابات على 05 اقتراحات تقابل كل عبارة، وهي كالآتي

- الجدول رقم (03-16): مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات مقياس ليكرت الخماسي.

يوضح الجدول رقم (03-16) سلم الخيارات بالاعتماد على نموذج ليكرت وبهدف الحصول على المتوسط المرجح تم تحديد أصغر قيمة هي الواحد (1) وأكبر قيمة هي الخمسة (5)، وذلك من أجل حساب المدى عن طريق (1-4=5) وبعدها يتم قسمة الناتج على عدد درجات المقياس ($2,7=4/5$) وبعدها يتم إضافة الدرجة الدنيا 1 إلى الناتج لنتحصل على الدرجات الموضحة في الجدول التالي:

-الجدول رقم (03-17): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط	درجة الموافقة
ما بين 1 و 1,80	منخفضة جدا
ما بين 1,81 و 2,60	منخفضة
ما بين 2,61 و 3,40	متوسطة
ما بين 3,41 و 4,20	مرتفعة
ما بين 4,21 و 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الجدول رقم (03-17) درجة الموافقة لعينة البحث على العبارات المطروحة وقد تم تصنيفها من منخفضة جدا الى عالية جدا وفق المتوسطات المتحصل عليها من اجابات العينة، حيث كلما كان المتوسط أقل من 2,60 كانت درجة الموافقة منخفضة الى منخفضة جدا وكلما كانت أعلى من 3,40 كانت عالية الى عالية جدا وبينهما تعتبر الموافقة متوسطة.

المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم من خلاله اختبار أداة الدراسة من حيث الثبات والصدق الظاهري والاتساق الداخلي وغيرها.

الفرع الأول : اختبار ثبات الاستبانة

ويقصد به أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، حيث تم التأكد من ذلك من خلال احتساب معامل القابلية كرونباخ والذي يستوجب ان تكون النتيجة المحصل عليها $\geq 0,06$ حتى تكون المصادقية جيدة، حيث كانت النتيجة كما يلي:

1-الجدول رقم (03-18): معامل الثبات للمتغير المستقل(الحوكمة الالكترونية)

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات AlphaCronbach
تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة	الشفافية الالكترونية	06	0,894
	المشاركة الالكترونية	06	0,845
	المسائلة الالكترونية	06	0,898
	التدقيق الالكتروني	06	0,884
	العدالة الالكترونية	06	0,857
العامل الكلي للمتغير المستقل			0,906

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-18) يتضح لنا أن معامل الثبات لأبعاد المتغير المستقل كانت كلها فوق 70 % وهي نسبة جيدة حيث تراوحت قيمة هذه الأبعاد بين 0,845 كأقل قيمة إلى 0,898 كأكبر قيمة، أما القيمة الكلية لمحور المتغير المستقل فقد بلغت 0,906 وهي قيمة جيدة جدا وتعد مؤشرا جيدا لثبات هذا المحور.

2- الجدول رقم (03-19): معامل الثبات للمتغير التابع(اتخاذ القرارات الاستراتيجية)

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات AlphaCronbach
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	صناعة القرارات الاستراتيجية	09	0,712
	جودة القرارات الاستراتيجية	09	0,825
العامل الكلي للمتغير			0,839

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول رقم (03-19) أن معامل الثبات لأبعاد المتغير التابع كانت فوق 70% وهذا مؤشر مقبول على ثبات هذه الأبعاد حيث بلغت نسبة 0,712 للبعد الأول و 0,825 للبعد الثاني، وقد بلغ المؤشر العام لمحور المتغير التابع 0,839 وهذا أيضا مؤشر جيد على ثبات هذا المحور.

3- الجدول رقم (03-20): معامل الثبات الكلي للاستبيان

الاستبيان	المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات AlphaCronbach
الحكومة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة	الحكومة الالكترونية	30	0,906
	القرارات الاستراتيجية	18	0,839
العامل الكلي للمتغير			0,930

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (03-20) أن معامل الثبات الكلي للاستبيان ومحاوره قد تجاوزت قد تجاوزت 80 % وهذا معدل جيد، حيث بلغ المحور الأول 0,906 والمحور الثاني بلغ 0,839، اما معامل الثبات الكلي للاستبيان فقد بلغ 0,930 وهذا مؤشر جيد جدا على ثبات الاستبانة المعدة للدراسة.

الفرع الثاني: اختبار صدق الاستبانة والاتساق الداخلي لها

أولا : الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق الاستبانة ومدى قياسها لما صممت له وسلامتها اللغوية ووضوح عباراتها وشمولها لما أمكن من عناصر موضوع الدراسة من خلال عرضها على بعض الاساتذة المحكمين المشار اليهم في الملحق رقم (01)، حيث تم الاخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم للخروج بصيغتها النهائية في الملحق (02).

ثانيا: قياس الاتساق الداخلي: وتم هذا من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور التابعة له بالإضافة الى الدرجة الكلية للمحور، حيث كانت النتائج كما يلي:

1: محور تطبيق الحوكمة الالكترونية

1-1- بعد الشفافية الالكترونية

الجدول رقم (03-21): نتائج معاملات الارتباط لبعء الشفافية الالكترونية

الرمز	العبرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
EG1	تنشر المؤسسة المعلومات المتعلقة بسياساتها العامة عبر موقعها الالكتروني	0,668	0,000
EG2	تتيح المؤسسة المعلومات المتعلقة بالقرارات عبر منصات إلكترونية مع الأطراف المعنية.	0,447	0,000
EG3	تفصح المؤسسة عن نظام الحقوق والواجبات عبر الوسائط الالكترونية الخاصة بها	0,670	0,000
EG4	تتوفر معلومات محدثة حول أداء المؤسسة وخططها المستقبلية عبر موقعها الرسمي	0,582	0,000
EG5	إمكانية الاطلاع على الاجراءات والخدمات بكل سهولة ووضوح عبر البوابة الالكترونية	0,767	0,000
EG6	تفصح المؤسسة عبر موقعها عن أعمالها المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية	0,468	0,000

المصدر من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-21) يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة للفقرات المعدة لقياس بعد الشفافية الالكترونية مع ما وضعت لقياسه، حيث أن جميع القيم كانت موجبة كما ان قيمة الدلالة لجميع الفقرات كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05، حيث كان أعلى معامل للفقرة رقم (EG5) بمقدار (0,767)، تليها الفقرتان (EG1 و EG3) على التوالي بمقدار (0,668، 0,670)، ثم تاتي الفقرة رقم (EG4)، بمعامل قدره (0,582)، وفي الأخير تاتي الفقرتان رقم (EG2 و EG6)، على التوالي بمقدار (0,447، 0,468)، وهذا ما يثبت أنها صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

1-2- بعد المشاركة الالكترونية

الجدول رقم (03-22): نتائج معاملات الارتباط لبعد المشاركة الالكترونية

الرمز	العبرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
EG7	تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بتوفير قنوات الكترونية لتبادل المعلومات والآراء.	0,535	0,000
EG8	تستخدم الشبكات والمنصات الالكترونية الداخلية لتعزيز العمل بروح الفريق الواحد	0,238	0,008
EG9	تتيح المؤسسة منصة الكترونية داخلية لاستقبال الاقتراحات والأفكار المتعلقة بالعمل	0,519	0,000
EG10	تساهم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتعاون مديريات ومصالح المؤسسة في إدارة الازمات	0,334	0,000
EG11	توفر التفاعل الرقمي لاستطلاع رأي ممثلي الأطراف الفاعلة قبل اتخاذ القرارات المهمة	0,490	0,000
EG12	توجد اليات الكترونية واضحة لاستقبال تعليقات وملاحظات الجمهور	0,594	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-22) يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة للفقرات المعدة لقياس بعد المشاركة الالكترونية مع ما وضعت لقياسه، حيث أن جميع القيم كانت موجبة كما ان قيمة الدلالة لجميع الفقرات كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05، حيث كان أعلى معدل للفقرة رقم EG12 بمقدار (0,594) تليها الفقرات رقم (EG7 و EG9 و EG11) على التوالي بمقدار (0,535 و 0,519 و 0,490)، وجاءت في الأخير الفقرات رقم (EG8، EG10)، على التوالي بمقدار (0,334، 0,238)، وهذا ما يثبت أنها صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

1-3- بعد المسألة الالكترونية

الجدول رقم (03-23): نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعء المسألة الالكترونية

الرمز	العبرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
EG13	توفر المؤسسة امكانية تلقي الشكاوى والرد عليها الكترونيا	0,797	0,000
EG14	تتسم اليات المسألة الالكترونية في المؤسسة بالوضوح للجميع.	0,324	0,000
EG15	تمتلك جهات المسألة الأدوات والتطبيقات الالكترونية اللازمة لأداء مهامها باستقلالية تامة	0,522	0,000
EG16	تتيح الأنظمة والوسائل الالكترونية في المؤسسة المراقبة والمراجعة في أي وقت	0,906	0,000
EG17	تعتمد المؤسسة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني لموظفيها الكترونيا	0,490	0,000
EG18	الشفافية في محاسبة المقصرين او المتسببين في اخطاء من خلال تقارير الكترونية .	0,607	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-23) يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة للفقرات المعدة لقياس بعد المسألة الالكترونية مع ما وضعت لاجله، حيث أن جميع القيم كانت موجبة كما ان قيمة الدلالة لجميع الفقرات كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05، حيث جاءت الفقرة رقم (EG16) بأعلى معدل يقدر ب(0,906) تليها الفقرة رقم (EG13) بمعامل يقدر ب(0,797) ثم الفقرات رقم (EG18 و EG115) على التوالي بمقدار (0,607، 0,522) وفي الأخير جاءت الفقرتين رقم (EG17 و EG14) على التوالي بمقدار (0,490، 0,324)، وهذا ما يثبت أنها صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

1-4- بعد التدقيق الالكتروني

الجدول رقم (03-24): نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعء التدقيق الالكتروني

الرمز	العبرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
EG19	تتوفر بقسم التدقيق الداخلي الأنظمة والأدوات الالكترونية اللازمة لمراجعة مختلف العمليات.	0,651	0,000
EG20	توجد معايير واضحة لتقييم الأداء الكتروني لكافة مجالات العمل في المؤسسة	0,773	0,000
EG21	تتوفر للمدققين الخارجيين الوسائل والأنظمة الالكترونية اللازمة لعملهم	0,621	0,000
EG22	يتم التأكد الكترونيا من التطبيق التام للأنظمة والتعليمات الموصى بها في سير عمل المؤسسة	0,875	0,000
EG23	استعمال أنظمة وتطبيقات الكترونية للتأكد من تطابق الأداء المحقق مع الأداء المستهدف.	0,792	0,000
EG24	تقدم تقارير الكترونية دورية لجهات الحكم حول سير عمل المؤسسة	0,782	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-24) يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة للفقرات المعدة لقياس بعد التدقيق الالكتروني مع ما وضعت لقياسه، حيث أن جميع القيم كانت موجبة كما ان قيمة الدلالة لجميع الفقرات كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05، حيث جاءت الفقرة رقم(EG875) بأعلى معامل قدره (0,875) تليها الفقرات رقم (EG23 و EG24 و EG20) على التوالي بمقدار (0,792، 0,782، 0,773)، وفي الأخير جاءت الفقرات رقم (EG19 و EG21) على التوالي بمقدار (0,651، 0,521)، وهذا ما يثبت أنها صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

1-5- بعد العدالة الالكترونية

الجدول رقم (03-25): نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد العدالة الالكترونية

الرمز	العبرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
EG25	ضمان نشر المعلومات لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية	0,697	0,000
EG26	ضمان التواصل بإنصاف لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية	0,858	0,000
EG27	تضمين المشاركة الالكترونية من الأطراف المعنية لصنع أي قرار	0,508	0,000
EG28	تساهم التطبيقات والأنظمة الالكترونية في تفادي تحمل تقصير وظائف لوظائف أخرى	0,671	0,000
EG29	استخدام أنظمة الكترونية لتقييم الأداء وربطه بالمكافئات والحوافز بطريقة شفافة وعادلة	0,549	0,000
EG30	اتاحة منصة الكترونية لتقديم الشكاوى لمعالجتها في اقرب الأجل	0,690	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-25) يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة لل فقرات المعدة لقياس بعد العدالة الالكترونية مع ما وضعت لاجله، حيث أن جميع القيم كانت موجبة كما ان قيمة الدلالة لجميع الفقرات كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05، وقد بلغت الفقرة رقم EG26 أعلى معامل ارتباط بين الفقرات يقدر ب(0,858) تليها الفقرات رقم EG25 و EG30 و EG28 على التوالي بمقدار (0,697، 0,690، 0,671) ثم في الأخير تاتي الفقرات رقم EG29 و EG27 على التوالي بمقدار (0,549، 0,508)، وهذا ما يثبت أنها صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

1-6-معامل الارتباط لأبعاد محور الحوكمة الالكترونية

-الجدول رقم (03-26): معامل الارتباط لابعاد المتغير المستقل(الحوكمة الالكترونية)

المتغير	الابعاد	معامل الارتباط	قيمة Sig
الحوكمة الالكترونية	الشفافية الالكترونية	0,811	0,000
	المشاركة الالكترونية	0,769	0,000
	المسائلة الالكترونية	0,900	0,000
	التدقيق الالكتروني	0,833	0,000
	العدالة الالكترونية	0,773	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (03-26) يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة للأبعاد المعدة لقياس محور الحوكمة الالكترونية مع ما وضعت لأجله، حيث أن جميع القيم كانت موجبة كما ان قيمة الدلالة لجميع الفقرات كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05، وقد بلغ بعد المسائلة الالكترونية أعلى معامل ارتباط بين الفقرات يقدر ب(0,900) يليه بعد التدقيق الالكتروني زبعد الشفافية الالكترونية على التوالي بمقدار (0,833، 0,811) ثم في الأخير يأتي بعد العدالة الالكترونية وبعد الشفافية الالكترونية على التوالي بمقدار (0,773،0,769)، وهذا ما يثبت أنها صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

2-محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية

2-1-بعد صناعة القرارات الاستراتيجية

الجدول رقم (03-27): نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد صناعة القرارات الاستراتيجية

الرمز	العبرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
DS1	تمتلك القيادة القدرة على توظيف الوسائل التكنولوجية لتحديد موضوع القرار الاستراتيجي بدقة.	0,605	0,000
DS2	تساهم أنظمة المعلومات في توفير بيانات متعلقة بموضوع القرار في الوقت المناسب.	0,634	0,000
DS3	تساهم البرمجيات الحديثة بتوفير معلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في اسرع وقت.	0,580	0,000
DS4	تتخذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة من خلال إجراءات واليات محددة وفق المعايير العلمية.	0,520	0,000
DS5	تتخذ المؤسسة القرارات الاستراتيجية بناء على مسوحات لاحتياجات الزبائن والسوق	0,535	0,000
DS6	يشارك ممثلي كافة أصحاب المصلحة في المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0,544	0,000
DS7	يتم وضع أكثر من بديل استراتيجي لكل قرار سيتم اتخاذه	0,672	0,000
DS8	توظيف الوسائل والبرمجيات الالكترونية لتقييم البدائل بشفافية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية	0,272	0,002
DS9	تقييم القرارات الاستراتيجية المتخذة باستغلال الوسائل والتطبيقات الالكترونية في جميع مراحل تنفيذها	0,627	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-27) يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة للفقرات المعدة لقياس بعد صناعة القرارات الاستراتيجية مع ما وضعت لقياسه، حيث أن جميع القيم كانت موجبة كما ان قيمة الدلالة لجميع الفقرات كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا ما يثبت أنها صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

2-2- بعد جودة القرارات الاستراتيجية

الجدول رقم (03-28): نتائج معاملات الارتباط بيرسون لبعد جودة القرارات الاستراتيجية

الرمز	العبرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
DS10	تتخذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب	0,518	0,000
DS11	مواءمة القرار الاستراتيجي مع متطلبات (مصالح) الأطراف الفاعلة.	0,508	0,000
DS12	يتم اتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ	0,733	0,000
DS13	مواءمة القرار الاستراتيجي مع استراتيجية المنظمة	0,712	0,000
DS14	وجود مواءمة بين القرار الاستراتيجي المتخذ مع موارد المنظمة	0,562	0,000
DS15	وجود توافق حول الية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	0,589	0,000
DS16	تحديد مؤشرات الأداء بدقة للتعرف على مواطن ضعف تنفيذ القرار الاستراتيجي	0,750	0,000
DS17	صياغة خطة واضحة ومناسبة لتنفيذ القرار	0,503	0,000
DS18	مراجعة القرارات بعد تنفيذها لضمان فعاليتها	0,484	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-28) يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة للفقرات المعدة لقياس بعد جودة القرارات الاستراتيجية مع ما وضعت لاجله، حيث أن جميع القيم كانت موجبة كما ان قيمة الدلالة لجميع الفقرات كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا ما يثبت أنها صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

2-3- الجدول رقم (03-29): معامل الارتباط لابعاد المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)

المتغير	الابعاد	معامل الارتباط	قيمة Sig
القرارات الاستراتيجية	صناعة القرارات الاستراتيجية	0,838	0,000
	جودة القرارات الاستراتيجية	0,836	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03-29) ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة للأبعاد المعدة لقياس محور القرارات الاستراتيجية مع ما وضعت لاجله، حيث أن جميع القيم كانت موجبة ومتقاربة جد كما ان قيمة الدلالة لجميع الفقرات كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05، حيث بلغ بعد صناعة القرارات الاستراتيجية معامل أعلى

بقليل عن بعد جودة القرارات الاستراتيجية على التوالي بمقدار (0,838، 0,836)، وهذا ما يثبت أنها صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

الفرع الثالث: نوع الاختبارات الاحصائية المراد اجرائها

نظرا لأن حجم العينة يبلغ 123 مفردة وتبعاً لنظرية النهاية المركزية التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع كلما زاد حجم العينة عن 30 مفردة بغض النظر عن شكل التوزيع الاصلي للمجتمع طالما أن التوزيع الاصلي للمجتمع له متوسط محدود وتباين محدود. (newbold, Carlson, & thorne, 2024) تبعا لذلك فقد قمنا بتحليل نتائج الاستبيان وفق الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية وتحليل الناتج

سنقوم من خلال هذا المبحث من عرض النتائج المحصل عليها من خلال المعالجات الإحصائية التي سيتم إجرائها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V 26 على مختلف البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات التي تم استردادها، وتم الحصول على النتائج التالية:

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول (المتغيرات الشخصية)

سيتم التطرق الى توزيع الافراد المجيبون حسب المتغيرات الشخصية المدروسة وكانت النتائج كما يلي:

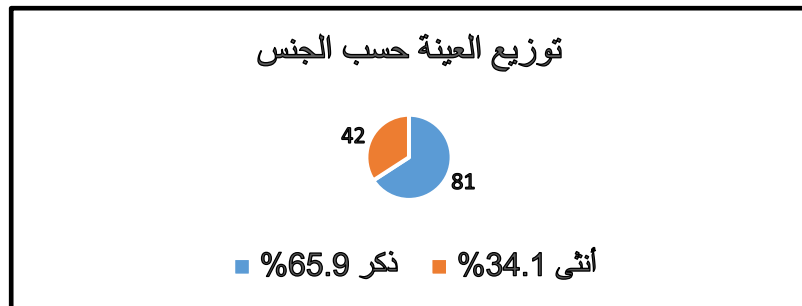
أولاً: توزيع الافراد المجيبون حسب الجنس

جدول رقم (03-30) توزيع الافراد المجيبون حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	81	65,9%
أنثى	42	34,1%
المجموع	123	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل رقم(22) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بناء على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (03-30) و الشكل رقم (21) اللذان يوضحان نسبة الذكور والاناث في العينة المدروسة، حيث نجد ان نسبة الذكور قد بلغت 65,9% بعدد يقدر بـ 81 مفردة، أما نسبة الاناث فقد بلغت 34,10% بعدد

يقدر ب42 مفردة، حيث يعزى سبب ارتفاع نسبة الذكور بالنظر الى طبيعة عمل المؤسسة الذي يركز بشكل كبير على الجانب التقني والميداني لانها من أهم ما يرتبط بمختلف خدماتها ومهامها.

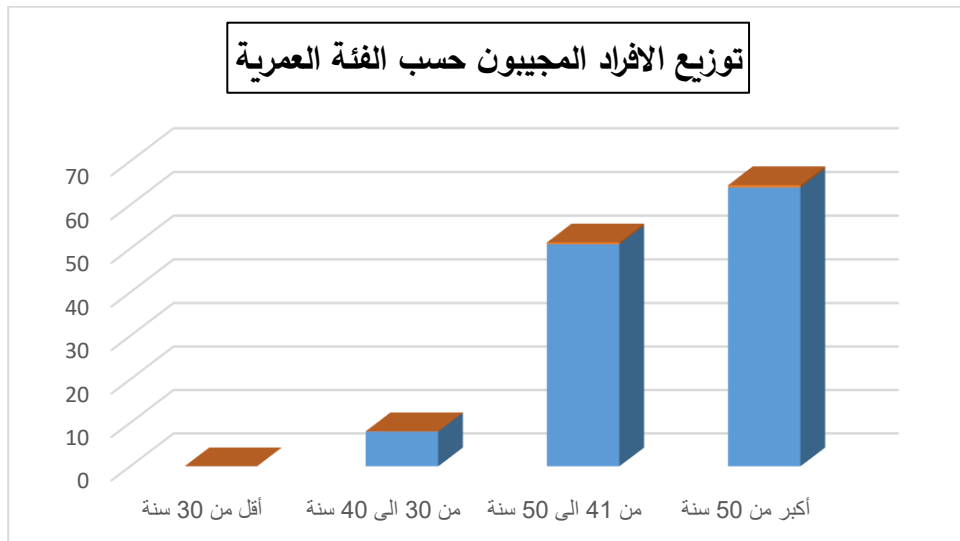
ثانيا: توزيع الافراد المجيبون حسب الفئة العمرية

جدول رقم(03-31) توزيع الافراد المجيبون حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	0	0
من 30 الى 40 سنة	8	6,5%
من 41 الى 50 سنة	51	41,5%
أكبر من 50 سنة	64	52%
المجموع	123	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (23) توزيع الافراد المجيبون حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (03-31) والشكل رقم (22) توزيع الافراد المجيبون حسب الفئة العمرية حيث بلغت أكبر نسبة 52 % حيث قدر عدد افرادها ب64 وتعلقت بفئة أكبر من 50 سنة، وهذا مؤشر على أن اغلب مناصب

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المسؤولية يشغلها أشخاص ذوو خبرة وسن معتبرة، اما اقل نسبة فقد شملت الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة، وهذا راجع الى ان المؤسسة تولي المناصب العليا لذوي أطول خبرة مجال العمل في حال تساوي المؤهلات.

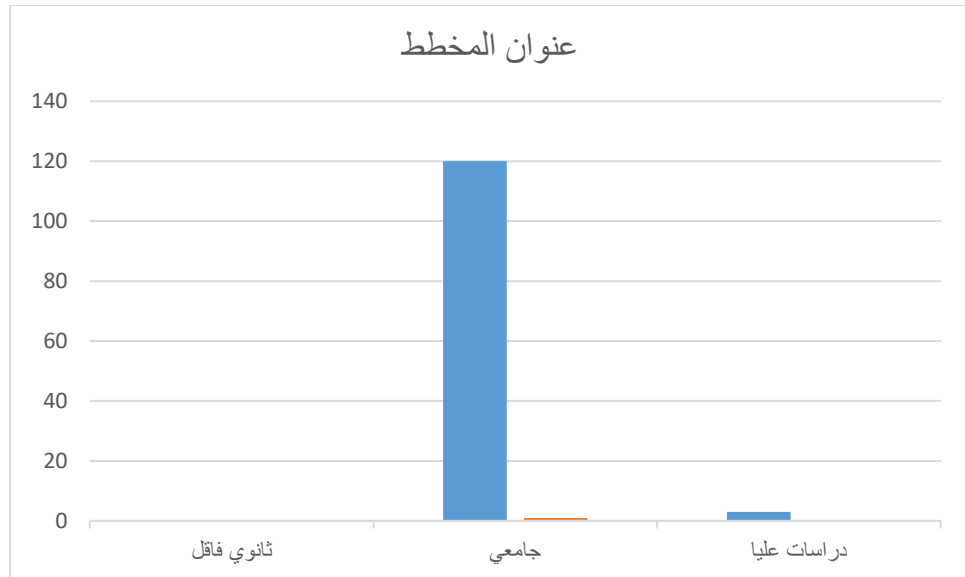
ثالثا: توزيع الافراد المجيبون حسب المستوى العلمي

جدول رقم (03-32) توزيع افراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	0	0
جامعي	120	97,6%
دراسات عليا	3	2,4%
المجموع	123	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (24) يوضح توزيع افراد المجتمع حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج Excel

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول رقم (03-32) والشكل رقم (23) يتضح لنا أن المستوى العام الغالب على إدارات المؤسسة هو المستوى الجامعي، حيث لا يوجد من بين إدارات المؤسسة العليا أي مستوى ثانوي فأقل، وهذا راجع لكون اشتراط المؤسسة بعض المؤهلات العلمية لتولي المناصب القيادية كحد أدنى ان يكون حاملا لشهادة الليسانس فما فوق.

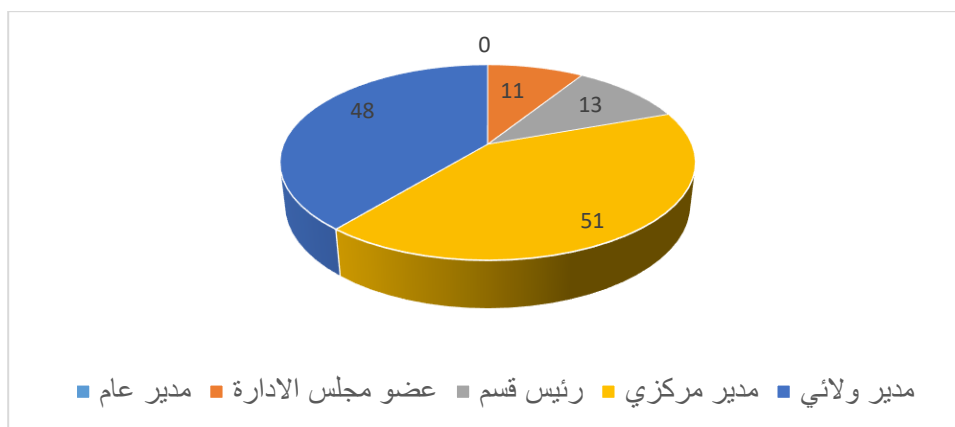
رابعا: "توزيع الافراد المجيبون حسب نوع المسؤولية

جدول رقم (03-33) توزيع الافراد المجيبون حسب نوع المسؤولية

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
مدير عام	0	0
عضو مجلس الادارة	11	8,94%
رئيس قسم	13	10,56%
مدير مركزي	51	41,5%
مدير ولائي	48	39%
المجموع	123	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (25) يوضح توزيع الافراد المجيبون على حسب نوع المسؤولية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (03-33) والشكل رقم (24) توزيع افراد عينة الدراسة على المناصب المشمولة بالبحث والمتمثلة في مستويات المناصب القيادية المختلفة في المؤسسة والتي تشارك أو لها دور في حكم المؤسسة وفي صناعة القرارات الاستراتيجية، حيث يمثل المديرين المركزيين اعلى نسبة بلغت 41,5% لكونهم من اكبر الاعداد في القيادة بسبب دورهم الكبير في اعداد الخطط والاستراتيجيات وتحضير التقارير اللازمة لرؤساء الأقسام والمدير العام ومتابعة مستويات الأداء على كل المحاور بصفة عامة.

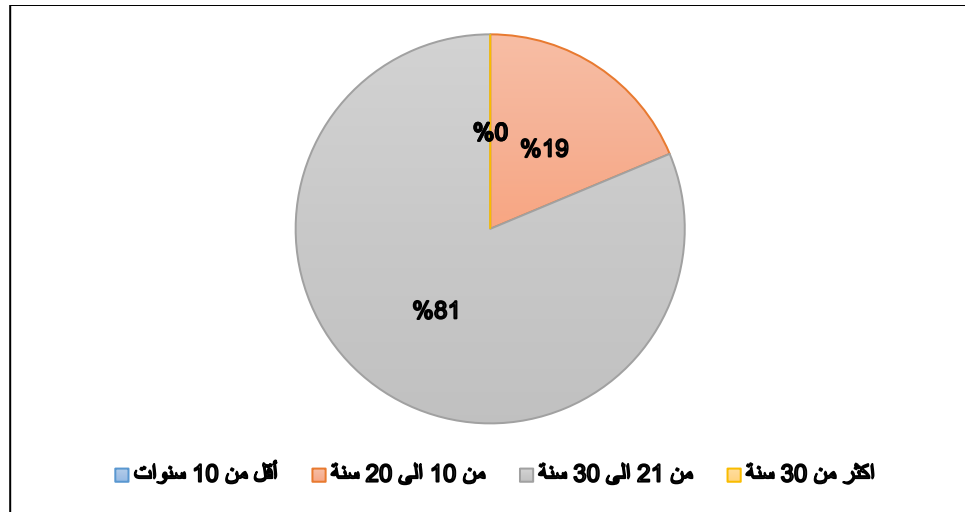
خامسا: "توزيع الافراد المجيبون حسب سنوات الخدمة

جدول رقم (03-34) توزيع الافراد المجيبون حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	0	0
من 10 الى 20 سنة	23	18,7%
من 21 الى 30 سنة	100	81,3%
اكثر من 30 سنة	0	0
المجموع	123	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (26) يوضح توزيع الافراد المجيبون حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج Excel

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

يوضح الجدول رقم(03-34) والشكل رقم(25) توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة للمناصب المشمولة بالبحث حيث بلغت فئة من 21 سنة الى 30 سنة النسبة الأعلى ب 81,3 % ، بينما بلغت الفئة من 10 الى 20 سنة نسبة 18,7 % وغابت الفئات الأخرى مثل الأكثر من 30 سنة بسبب الإحالة على التقاعد بالإضافة الى فئة الأقل من 10 سنوات، وهذا راجع الى أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لتولي المناصب القيادية لسنوات الخبرة عند تساوي المؤهل العلمي بين المترشحين.

سادسا: "توزيع الافراد المجيبون حسب وسائط التواصل المستخدمة

جدول رقم(03-35) توزيع الافراد المجيبون حسب وسائط التواصل المستخدمة

وسائط التواصل المستخدمة	التكرار	النسبة
البريد الالكتروني	123	%100
فيسبوك	0	0
تويتر	0	0
المجموع	123	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم(03-35) توزيع افراد عينة الدراسة على حسب وسائط التواصل المستخدمة حيث كان البريد الالكتروني الوسيلة التي اجمع عليها كل الافراد المجيبون من بين الوسائط الأخرى المعروضة، وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد بشكل كبير على البريد الالكتروني المهني الذي تم إنشاؤه لكل موظفيها مهما كانت مستوياتهم في جميع المراسلات والبلاغات والتعليمات وغيرها مع ضرورة ادراج المعلومات المتعلقة بالمرسل الزاميا لاثبات هويته.

سابعا: "توزيع الافراد المجيبون حسب مستوى التحكم في المعلوماتية

جدول رقم(03-36) توزيع الافراد المجيبون حسب مستوى التحكم في المعلوماتية

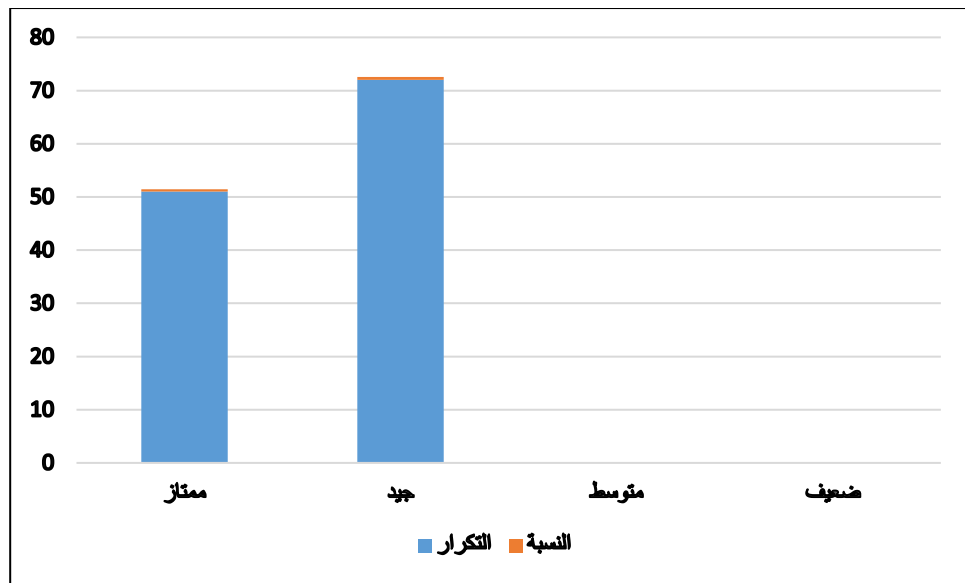
مستوى التحكم في المعلوماتية	التكرار	النسبة
ممتاز	51	%41,5

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

جيد	72	58,5%
متوسط	0	0
ضعيف	0	0
المجموع	123	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (27) يوضح توزيع الافراد المجيبون حسب مستوى التحكم في المعلوماتية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (03-36) والشكل رقم (26) توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى التحكم واستغلال الوسائل والأدوات المعلوماتية المتعلقة بالحواسيب وما يتبعها، حيث كانت نسبة كبيرة منهم بلغت 58,5% في مستوى جيد ونسبة 41,5% في مستوى ممتاز، وهذا راجع لكون المؤسسة سطرت عدة برامج تكوينية في عدة معاهد ومدارس داخل للمؤسسة وخارجها لفائدة كافة موظفيها وبعده مستويات مختلفة لتحسين مستوياتهم في التحكم في المعلوماتية ومختلف الوسائط المتعلقة بها منذ سنة 2004.

الفرع الثاني : تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول

بعد عرض نتائج هذا المحور المتعلق بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة تبين لنا أن القيادات الادارية لمؤسسة اتصالات الجزائر تتميز بالخبرة في مجال عملها بسبب مدة سنوات العمل المسجلة والتي تتراوح اغليبتها بين عشر سنوات كادنى حد الى غاية اكثر من ثلاثين سنة، حيث تعطي المؤسسة اهمية بالغة لسنوات الخبرة عند الترشح للمناصب العليا عند تساوي المؤهلات العلمية، كما يتضح لنا أن جل قيادات المؤسسة لديها مستوى جيد او ممتاز في استغلال الادوات والوسائل المعلوماتية وهذا راجع لحرص المؤسسة على مواكبة مختلف التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكوين اطاراتها وموظفيها في كل المستويات على الاستعمال الجيد لهذه التقنيات بحسب برامج تكوينية الزامية واخرى اختيارية كما اكد لنا رئيس دائرة الموارد البشرية في عدة مستويات وعدة تخصصات في هذا المجال ومختلف تطبيقاته، مما اكسب موظفيها في مختلف المستويات معرفة هامة في هذا المجال، حيث أن جل الوظائف والمهام في المؤسسة تؤدي الكترونيا بوسائل وادوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يحتم على المؤسسة تدريب موظفيها لمسايرة هذا المجال، كما أن جميع القيادات المبحوثة تعتمد على البريد الالكتروني المهني الذي وضعته المؤسسة تحت تصرف جميع موظفيها بدون استثناء لارسال واستقبال مختلف المراسلات الرسمية للمؤسسة، حيث الزمت الجميع بضرورة استعماله في كافة المراسلات الداخلية وعدم استعمال الورقية الا في حالة الضرورة القصوى، مع وجوب ادراج المعلومات الشخصية للمعني عند كل ارسال

المطلب الثاني تحليل نتائج الإحصاء الوصفي (لمتغيرات الدراسة)

سنقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل الاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة والتعليق على اهم الملاحظات التي تم تسجيلها في هذا الاختبار.

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الحوكمة الإلكترونية

في هذا الجزء سنقوم بعرض وتحليل الاختبارات الوصفية للمتغير المستقل المتعلق بالحوكمة الالكترونية والتي كانت كمايلي:

أولاً: استجابة عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محور تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة

3,98، كما ان المتوسط المرجح لفقرات البعد اجمالا قد بلغ 4,31 بدرجة تبني مرتفعة جدا، وانحراف معياري طفيف بين اراء العينة بلغ 0,472 وهذا ما يشير الى تحقق متعلقات هذا البعد في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2-جدول (03-38) استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد المشاركة الالكترونية

الفرقات	التكرارات والنسب %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
EG7	ت	32	55	36	0	0	3,97	0,746	مرتفعة	5
	%	26	44,7	29,3	0	0				
EG8	ت	13	110	0	0	0	4,11	0,309	مرتفعة	3
	%	10,6	89,4	0	0	0				
EG9	ت	71	51	1	0	0	4,57	0,513	مرتفعة جدا	2
	%	57,7	41,5	0,8	0	0				
EG10	ت	7	81	35	0	0	3,77	0,540	مرتفعة	6
	%	5,7	65,9	28,5	0	0				
EG11	ت	34	56	33	0	0	4,01	0,741	مرتفعة	4
	%	27,6	45,5	26,8	0	0				
EG12	ت	80	42	1	0	0	4,64	0,498	مرتفعة جدا	1
	%	65	34,1	0,8	0	0				
المتوسط الحسابي المرجح							4,17			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(03-38) والمتعلق برأي عينة الدراسة بمدى تجسيد أو توفر ما تضمنته فقرات بعد المشاركة الإلكترونية ضمن محور الحوكمة الالكترونية، أن جميع المتوسطات المتعلقة بالفقرات المكونة له كانت بين مرتفعة ومرتفعة جدا، مما يدل على اتجاه اراء عينة الدراسة حول الموافقة بصفة عامة على توافر جميع العناصر الأساسية المذكورة بفقرات هذا البعد في المؤسسة ، حيث سجلت الفقرة رقم EG12 أعلى قيمة بمتوسط حسابي قدره 4,64 بدرجة تبني مرتفعة جدا، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم EG9 بمتوسط بلغ ب4,57

بدرجة تبني مرتفعة جدا أيضا، كما بلغت العبارة رقم EG8 المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ 4,11 ودرجة تبني مرتفعة، وتراوح قيم العبارات رقم EG11 و EG7 و EG10 بين 4,01 و 3,97 و 3,77 على التوالي بدرجة تبني مرتفعة، كما ان المتوسط المرجح لفقرات البعد اجمالا قد بلغ 4,17 بدرجة تبني مرتفعة وانحراف معياري طفيف بين اراء العينة بلغ 0,371 وهذا ما يشير الى حد كبير لتحقيق متعلقات هذا البعد في المؤسسة .

3- جدول (03-39) استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد المسائلة الالكترونية

الفرقات	التكرارات والنسب %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
EG13	ت	80	43	0	0	0	4,65	0,479	مرتفعة جدا	2
	%	65	35	0	0	0				
EG14	ت	22	69	32	0	0	3,92	0,660	مرتفعة	6
	%	17,9	56,1	26	0	0				
EG15	ت	53	70	0	0	0	4,43	0,497	مرتفعة جدا	4
	%	43,1	56,9	0	0	0				
EG16	ت	81	42	0	0	0	4,67	0,476	مرتفعة جدا	1
	%	65,9	34,1	0	0	0				
EG17	ت	31	60	32	0	0	3,99	0,719	مرتفعة	5
	%	25,2	48,2	26	0	0				
EG18	ت	56	67	0	0	0	4,46	0,500	مرتفعة جدا	3
	%	45,5	54,5	0	0	0				
الوسط الحسابي المرجح							4,35		مرتفعة جدا	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (03-39) والمتعلق برأي عينة الدراسة بمدى تجسيد ما تضمنته فقرات بعد المسائلة الإلكترونية ضمن محور الحوكمة الالكترونية، أن جميع المتوسطات المتعلقة بالفقرات المكونة له كانت بين مرتفعة ومرتفعة جدا، مما يدل على اتجاه اراء عينة الدراسة حول الموافقة بصفة عامة على توافر جميع الممارسات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الأساسية المذكورة بفقرات هذا البعد في المؤسسة، حيث سجلت الفقرتان رقم EG16 EG13 أعلى القيم على التوالي ب4,67 و 4,65 بدرجة تبني مرتفعة جدا، كما بلغت العبارة رقم EG18 المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ 4,46 والمرتبة الرابعة للفقرة رقم EG15 بمتوسط بلغ 4,43 ودرجة تبني مرتفعة جدا أيضا، وتراوحت قيم العبارات رقم EG14 و EG17 بين 3,99 و 3,92 على التوالي بدرجة تبني مرتفعة، كما ان المتوسط المرجح لفقرات البعد اجمالا قد بلغ 4,35 بدرجة تبني مرتفعة جدا وانحراف معياري طفيف بين اراء العينة بلغ 0,383 وهذا ما يشير الى حد كبير لتحقيق متعلقات هذا البعد في المؤسسة .

4-جدول رقم (03-40) استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد التدقيق الالكتروني

الفرقات	التكرارات والنسب %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
EG19	ت	45	43	35	0	0	4,40	0,492	مرتفعة	3
	%	36,6	35	28,5	0	0			جدا	
EG20	ت	32	59	32	0	0	4,01	0,730	مرتفعة	5
	%	26	48	26	0	0				
EG21	ت	85	38	0	0	0	4,26	0,441	مرتفعة	4
	%	69,1	30,9	0	0	0			جدا	
EG22	ت	56	67	0	0	0	4,46	0,500	مرتفعة	2
	%	45,5	54,5	0	0	0			جدا	
EG23	ت	83	40	0	0	0	4,67	0,470	مرتفعة	1
	%	67,5	32,5	0	0	0			جدا	
EG24	ت	32	56	35	0	0	3,98	0,741	مرتفعة	6
	%	26	45,5	28,5	0	0				
الوسط الحسابي المرجح							4,29			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (03-38) والمتعلق برأي عينة الدراسة بمدى تجسيد أو توفر ما تضمنته فقرات بعد التدقيق الإلكتروني ضمن محور الحوكمة الالكترونية، أن جميع المتوسطات المتعلقة بالفقرات المكونة له كانت بين مرتفعة ومرتفعة جدا، مما يدل على اتجاه اراء عينة الدراسة حول الموافقة بصفة عامة على توافر جميع العناصر الأساسية المذكورة بفقرات هذا البعد في المؤسسة ، حيث سجلت الفقرة رقم EG23 أعلى قيمة بمتوسط حسابي قدره 4,67 بدرجة تبني مرتفعة جدا، تليها الفقرات رقم EG22 و EG19 و EG21 بمتوسط بلغ 4,46 و 4,40 و 4,26 على التوالي بدرجة تبني مرتفعة جدا أيضا، كما بلغت العبارتان رقم EG24 و EG20 بمتوسط بلغ 4,01 و 3,98 على التوالي بدرجة تبني مرتفعة، كما ان المتوسط المرجح لفقرات البعد اجمالا قد بلغ 4,29 بدرجة تبني مرتفعة جدا وانحراف معياري طفيف بين اراء العينة بلغ 0,415 وهذا ما يشير لتحقيق متعلقات هذا البعد في المؤسسة الى حد كبير .

5-جدول (03-41) استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد العدالة الالكترونية

الفقرات	التكرارات والنسب %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
EG25	ت	33	58	32	0	0	4,01	0,730	مرتفعة	5
	%	26,8	47,2	26	0	0				
EG26	ت	46	77	0	0	0	4,37	0,486	مرتفعة جدا	3
	%	37,4	62,6	0	0	0				
EG27	ت	21	70	32	0	0	3,91	0,653	مرتفعة	6
	%	17,1	56,9	26	0	0				
EG28	ت	60	63	0	0	0	4,49	0,502	مرتفعة جدا	2
	%	48,8	51,2	0	0	0				
EG29	ت	25	98	0	0	0	4,20	0,404	مرتفعة	4
	%	20,3	79,7	0	0	0				
EG30	ت	78	45	0	0	0	4,63	0,484	مرتفعة جدا	1
	%	63,4	36,6	0	0	0				

الوسط الحسابي المرجح	4,26	مرتفعة جدا
----------------------	------	------------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (03-41) والمتعلق برأي عينة الدراسة بمدى تجسيد أو توفر ما تضمنته فقرات بعد العدالة الإلكترونية ضمن محور الحوكمة الإلكترونية، أن جميع المتوسطات المتعلقة بالفقرات المكونة له كانت بين مرتفعة ومرتفعة جدا، مما يدل على اتجاه اراء عينة الدراسة حول الموافقة بصفة عامة حول توافر جميع العناصر الأساسية المذكورة بفقرات هذا البعد في المؤسسة ، حيث سجلت الفقرة رقم EG30 أعلى قيمة بمتوسط حسابي قدره 4,63 بدرجة تبني مرتفعة جدا، تليها الفقرات رقم EG28 و EG26 بمتوسط بلغ 4,49 و 4,37 على التوالي بدرجة تبني مرتفعة جدا أيضا، كما بلغت العبارة رقم EG29 و EG25 و EG27 متوسطات بقيمة 4,20 و 4,01 و 3,91 على التوالي بدرجة تبني مرتفعة، كما ان المتوسط المرجح لفقرات البعد اجمالا قد بلغ 4,26 بدرجة تبني مرتفعة جدا وانحراف معياري طفيف بين اراء العينة بلغ 0,383 وهذا ما يشير لتحقيق متعلقات هذا البعد في المؤسسة الى حد كبير.

ثانيا: استجابة عينة الدراسة لإجمالي فقرات أبعاد المحور الثاني المتعلق بالحوكمة الإلكترونية في المؤسسة.

جدول رقم (03-42) المتوسطات الحسابية الاجمالية لأبعاد محور الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة

المحور الثاني : الحوكمة الإلكترونية			
البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الشفافية الإلكترونية	4,31	0,472	مرتفعة جدا
المشاركة الإلكترونية	4,17	0,371	مرتفعة
المساءلة الإلكترونية	4,35	0,383	مرتفعة جدا
التدقيق الإلكتروني	4,21	0,415	مرتفعة جدا
العدالة الإلكترونية	4,26	0,383	مرتفعة جدا
اجمالي المحور	4,26	0,376	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-42) المتعلق بالمتوسطات الحسابية الاجمالية لابعاد محور الحوكمة الالكترونية م استنتاج أن المتوسطات الاجمالية كانت في جلها بدرجة تبني مرتفعة جدا ما عدا بعد المشاركة الالكترونية الذي كانت عباراته مرتفعة فقط، كما أن المتوسط الإجمالي للمحور بلغ 4,26 بدرجة تبني مرتفعة جدا وانحراف معياري صغير بلغ 0,376 وهذا ما يدل درجة موافقة كبيرة لعينة الدراسة على كافة ابعاد هذا المحور والفقرات المرتبطة به بالإضافة الى تقارب كبير في وجهات نظرهم.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاحصائية لمحور القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل الاختبارات الوصفية للمتغير المستقل المتعلق بالحوكمة الالكترونية والتي كانت كمايلي:

أولا: استجابة عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية

1-جدول (03-43) استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد صناعة القرارات الاستراتيجية

القرارات	التكرارات والنسب %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
DS1	ت	30	61	32	0	0	3,98	0,713	مرتفعة	6
	%	24,4	49,6	26	0	0				
DS2	ت	19	85	19	0	0	4,00	0,558	مرتفعة	7
	%	15,4	69,1	15,4	0	0				
DS3	ت	20	71	32	0	0	3,90	0,645	مرتفعة	8
	%	16,3	57,7	26	0	0				
DS4	ت	39	84	0	0	0	4,32	0,467	مرتفعة	2
	%	31,7	68,3	0	0	0			جدا	
DS5	ت	38	85	0	0	0	4,31	0,464	مرتفعة	3

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

	جدا			0	0	0	69,1	30,9	%	
5	مرتفعة	0,730	4,01	0	0	32	58	33	ت	DS6
				0	0	26	47,2	26,8	%	
9	مرتفعة	0,497	3,76	0	0	33	86	4	ت	DS7
				0	0	26,8	69,9	3,3	%	
1	مرتفعة	0,487	4,33	0	0	1	81	41	ت	DS8
	جدا			0	0	0,8	65,9	33,3	%	
4	مرتفعة	0,391	4,19	0	0	0	100	23	ت	DS9
				0	0	0	81,3	18,7	%	
	مرتفعة		4,08	الوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (03-43) والمتعلق برأي عينة الدراسة بما تضمنته فقرات بعد صناعة القرارات الاستراتيجية ضمن محور القرارات الاستراتيجية، أن جميع المتوسطات المتعلقة بالفقرات المكونة له كانت بين مرتفعة ومرتفعة جداً، مما يدل على اتجاه اراء عينة الدراسة حول الموافقة بصفة عامة حول العناصر المذكورة بفقرات هذا البعد، حيث سجلت الفقرات رقم DS8 و DS4 و DS5 أعلى المتوسطات حيث قدرت على التوالي ب 4,33 و 4,32 و 4,31 بدرجة تبني مرتفعة جداً، تليها باقي الفقرات بمتوسطات متقاربة فيما بينها وبدرجة تبني مرتفعة، كما ان المتوسط المرجح لفقرات البعد اجمالاً قد بلغ 4,08 بدرجة تبني مرتفعة وانحراف معياري طفيف بين اراء العينة بلغ 0,359 وهذا ما يشير لتقارب وجهات النظر بين الافراد المجيبون حول ما تضمنه هذا البعد.

2-الجدول (03-44) استجابة عينة الدراسة لفقرات بعد جودة القرارات الاستراتيجية

الفقرات	التكرارات والنسب %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
DS10	ت	35	88	0	0	0	4,28	0,453	مرتفعة	3

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

	جدا			0	0	0	71,5	28,5	%	
5	مرتفعة	0,445	4,24	0	0	0	90	33	ت	DS11
	جدا			0	0	0	73,2	26,8	%	
4	مرتفعة	0,855	4,25	0	0	33	26	64	ت	DS12
	جدا			0	0	26,9	28,1	52	%	
6	مرتفعة	0,847	4,23	0	0	33	29	61	ت	DS13
	جدا			0	0	26,8	23,6	49,6	%	
2	مرتفعة	0,492	4,40	0	0	0	74	49	ت	DS14
	جدا			0	0	0	60,2	39,8	%	
9	مرتفعة	0,718	3,98	0	0	33	60	30	ت	DS15
				0	0	26,8	48,8	24,4	%	
1	مرتفعة	0,498	4,56	0	0	0	54	69	ت	DS16
	جدا			0	0	0	43,9	56,1	%	
8	مرتفعة	0,355	4,15	0	0	0	105	18	ت	DS17
				0	0	0	85,4	14,6	%	
7	مرتفعة	0,410	4,21	0	0	0	97	26	ت	DS18
	جدا			0	0	0	78,9	21,1	%	
مرتفعة جدا			4,25	الوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (44-03) والمتعلق برأي عينة الدراسة بما تضمنته فقرات بعد جودة القرارات الاستراتيجية ضمن محور القرارات الاستراتيجية، م استنتاج أن جميع المتوسطات المتعلقة بالفقرات المكونة له كانت بين مرتفعة ومرتفعة جدا، مما يدل على اتجاه اراء عينة الدراسة حول الموافقة بصفة عامة حول العناصر المذكورة بفقرات هذا

البعد، حيث سجلت الفقرات رقم DS16 و DS14 أعلى المتوسطات حيث قدرت على التوالي ب 4,56 و 4,40 و بدرجة تبني مرتفعة جدا، تليها الفقرات رقم DS10, DS11, DS12 DS13 DS18 بمتوسطات متقاربة فيما بينها كانت على التوالي 4,28 و 4,25 و 4,24 و 4,23 و 4,21 وبدرجة تبني مرتفعة، زفي الأخير جاءت الفقرتان DS17 و DS15 بمتوسطات قدرت على التوالي ب 4,15 و 3,98 كانت أيضا بدرجة تبني مرتفعة، كما ان المتوسط المرجح لفقرات البعد اجمالا قد بلغ 4,25 بدرجة تبني مرتفعة وانحراف معياري طفيف بين اراء العينة بلغ 0,375 وهذا ما يشير لتقارب وجهات النظر بين الافراد المجيبون حول ما تضمنه هذا البعد.

ثانيا: استجابة عينة الدراسة لاجمالي فقرات أبعاد محور القرارات الاستراتيجية.

الجدول رقم(03-45) المتوسطات الحسابية الاجمالية لأبعاد محور القرارات الاستراتيجية

المحور الثالث : القرارات الاستراتيجية			
البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
صناعة القرار الاستراتيجي	4,08	0,359	مرتفعة
جودة القرار الاستراتيجي	4,25	0,375	مرتفعة جدا
اجمالي المحور	4,17	0,345	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (03-45) المتعلق بالمتوسطات الحسابية الاجمالية لابعاد محور القرارات الاستراتيجية تم استنتاج أن المتوسطات الاجمالية للبعدين المكونين للمحور كانت بدرجة تبني مرتفعة جدا للبعد الثاني المتعلق بجودة القرارات الاستراتيجية بمتوسط حسابي اجمالي يقدر ب 4,25 وانحراف معياري بلغ 0,375 أما البعد لمتعلق بصناعة القرار الاستراتيجي فقد كانت درجة الموافقة الاجمالية لعباراته مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,08 وانحراف معياري بلغ 0,359، كما أن المتوسط الإجمالي للمحور يقدر ب 4,17 بدرجة تبني مرتفعة وانحراف معياري صغير بلغ 0,345 وهذا ما يدل درجة موافقة معتبرة لعينة الدراسة على كافة ابعاد هذا المحور والفقرات المرتبطة به بالإضافة الى وجود تقارب كبير بين وجهات نظرهم.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

سنقوم في هذا الجزء باختبار صحة فرضيات الدراسة، والتأكد من تحققها من عدمه، حيث كانت النتائج كما يلي:

الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

كانت الفرضية الاولى المتعلقة بالدراسة والتي تم تبنيها قبل الشروع في الدراسة الميدانية بغيت التحقق من توفر عناصر البنية الاساسية او المتطلبات الاساسية لتجسيد الحوكمة الالكترونية في المؤسسة، حيث قمنا بزيارات ميدانية من اجل الملاحظة والقيام بعدد من المقابلات مع عدد من المسؤولين والمختصين في عدة مجالات سواء كانت تقنية او تنظيمية او ادارية بغيت التأكد من توفر العناصر المذكورة سابقا، حيث خلصنا الى انه بعد نهاية الدراسة الاستباقية أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على امكانيات ومتطلبات تجسيد الحوكمة الالكترونية من خلال العناصر الاساسية التالية:

-الجدول رقم (03-46) تحقق عناصر البنية الاساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية

المتطلبات	مجال البنية التحتية التقنية لتكنولوجيا المعلومات	مجال كفاءة الموارد البشرية	مجال تطبيق الإدارة الالكترونية	مجال الخدمات الالكترونية	المجال التشريعي والتنظيمي	مجال الامن الرقمي للبيانات والمعلومات
الملاحظة	متوفرة	متوفرة	متوفرة	متوفرة	متوفر	متوفر

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج الملاحظة ومقابلات الدراسة الاستباقية الميدانية في المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (03-46) المتعلق بعناصر البنية الاساسية لتجسيد الحوكمة الالكترونية والتي تم ملاحظتها عن طريق الزيارات الميدانية والمقابلات مع المختصين في المجالات المذكورة اعلاه، حيث استنتجنا وخلصنا من خلال ذلك إلى ان المؤسسة تتوفر على المقومات او المتطلبات الاساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية، وبالتالي يمكننا اثبات الفرضية الاولى المتعلقة بتوفر عناصر البنية الاساسية لتطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية: والمتمثلة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الافراد المجيبون حول بعض متغيرات الدراسة مردها الى مستوى مناصبهم القيادية، وهذا من خلال اختبار تحليل التباين لاجابات افراد العينة لمحور المتغير المستقل ومحور المتغير التابع، وهذا عبر فرضيتين فرعيتين كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الافراد المجيبون حول متغير الحوكمة الالكترونية مردها الى مستوى مناصبهم القيادية في المؤسسة، أي سنحاول التعرف على ما اذا كان هناك اختلاف في اجابات الافراد المجيبون مردها الى مستوى مناصبهم او مسؤولياتهم حيث صيغت هذه الفرضية كمايلي:

H2-1: توجد فروق ذات دلالية إحصائية بين إجابات الافراد المجيبون حسب مستوى المناصب القيادية في المؤسسة

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) نظرا لوجود عدة مستويات من الرتب، وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (03-47) نتائج اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الاولى

ANOVA					
الدالة الاحصائية	القيمة الاحصائية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة احصائية	0,000	169,385	0,252	4,53	عضو مجلس ادارة
			0,141	4,46	رئيس قسم
			0,087	4,55	مدير مركزي
			0,210	3,84	مدير ولائي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (03-47) يتضح لنا قيمة F قدرت ب 169,385 ومستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ANOVA قد بلغت (0,000) بقيمة اقل من مستوى معنوية 0,05، كما أن فئة المديرين الولائيين جاءت متوسطاتها الحسابية متدنية عن المستويات الأخرى والفئات الأخرى كانت متقاربة نوعا ما، ومن هنا فنتيجة الاختبار دالة احصائيا وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الافراد المجيبون حول الحوكمة

الإلكترونية في المؤسسة تعود لمستوى مناصب مسؤولياتهم، ولمعرفة بين أي من المجموعات توجد هذه الفروقات سنقوم بإجراء احد اختبارات المقارنات البعدية.

الفرضية الفرعية الثانية: جاءت هذه الفرضية لدراسة تحقق تجانس التباين بين العينات من عدمه، وهذا بناء على نتائج اختبار ليفين الذي يوضح لنا نوع الاختبار الذي سنستعمله بناء على تحقق فرضية تجانس التباين من عدمها

H2-2: تنص هذه الفرضية على عدم تجانس التباين بين العينات بالنسبة للمتغير المستقل

الجدول رقم (03-48) نتائج اختبار ليفين المتعلق اختبار التجانس

البيان	قيمة إحصائية ليفين	Df1	Df2	Sig
الحكومة الإلكترونية	على قاعدة المتوسطات	3	119	0,000
	على قاعدة الوسيط	3	119	0,000
	بناء على الوسيط مع df المعدل	3	67,472	0,000
	بناء على المتوسط المقطع	3	119	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول رقم (03-48) نتائج اختبار تجانس التباين بين العينات حيث جاءت قيمة الدلالة تقدر ب 0,000 وهي أصغر من القيمة المعنوية 0,05، لذا سوف نرفض الفرض الصفري الذي ينص على تجانس العينات ونقبل الفرض البديل الذي ينص على عدم تجانس العينات، مما يسمح لنا باختيار احد الاختبارات المتوافقة مع ذلك.

الجدول رقم (03-49): نتائج اختبار المقارنات البعدية تامهان

الفرق في المتوسطات	القيمة الاحصائية	الدلالة الاحصائية
عضو.م.إ.---رئيس قسم	0,070	غير دال احصائيا
عضو.م.إ.---مدير مركزي	0,014	غير دال احصائيا
عضو.م.إ.---مدير ولائي	0,692	دال احصائيا
رئيس قسم----مدير مركزي	0,084	غير دال احصائيا
رئيس قسم----مدير ولائي	0,622	دال احصائيا

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مدیر مرکزی----مدیر ولائی	0,706	0,000	دال احصائیا
--------------------------	-------	-------	-------------

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (03-49) يتبين أن سبب الفروق الدالة احصائيا في إجابات عينة الدراسة تبعا لمستوى المناصب القيادية تعود بالأساس الى الفرق بين منصب عضو مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام والمدراء المركزيين من جهة وبين المديرين الولائيين من جهة أخرى بفارق معنوي جاء على التوالي ب(0,692، 0,622، 0,706) حيث جاءت القيمة الاحتمالية للجميع تقدر ب0,000 وهي أقل من 0,05، بينما الفروق الأخرى المسجلة لم تكن دالة احصائيا حيث جاءت القيم الاحتمالية لها على التوالي ب(0,070، 0,014، 0,084).

*الفرضية الفرعية الثالثة:

3- H2 -توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة على المحور الأول مردها سنوات الخدمة.

الجدول رقم(03-50) اختبار (T) لعينتين مستقلتين

المتغير	سنوات الخدمة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحكومة الالكترونية	من 10 سنوات الى 20 سنة)	23	4,28	0,425
	من 21 سنة الى 30 سنة	100	4,26	0,366

ثانيا:

طبيعة التباين	اختبار Levene		اختبار T	
	F	Sig	T	Sig
متجانس	2,954	0,088	0,284	0,777
غير متجانس				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول رقم(03-50) المتعلق باختبار الفروق بين متوسطات إجابة العينة حول محور الحكومة الالكترونية في المؤسسة على أساس سنوات الخدمة، أن المتوسط الحسابي لفئة (من 10 سنوات الى 20 سنة) المقدر ب(4,25) وانحراف معياري (0,425) كان متقارب جدا مع المتوسط الحسابي لفئة (من 21 سنة الى 30

سنة) المقدّر ب(4,26) وانحراف معياري يقدر ب(0,366)، كما جاءت قيمة (T) تقدر ب(0,284) وقيمة احتمالية (0,777) وهي أكبر من مستوى الدلالة المقدّر ب(0,05)، وعليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسط إجابات العينة على أساس سنوات الخدمة.

*الفرضية الفرعية الرابعة: H2-4

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة على المحور الأول مردّها مستوى التحكم في المعلوماتية.

الجدول رقم(03-51) اختبار (T) لعينتين مستقلتين

المتغير	مستوى التحكم في المعلوماتية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوكمة الالكترونية	ممتاز	51	4,38	0,334
	جيد	72	4,18	0,384

ثانياً:

طبيعة التباين	اختبار Levene		اختبار T	
	F	Sig	T	Sig
متجانس	7,713	0,006		
غير متجانس			3,048	0,003

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول رقم(03-51) المتعلق باختبار الفروق بين متوسطات إجابة العينة حول محور الحوكمة الالكترونية في المؤسسة على أساس مستوى التحكم في المعلوماتية، أن المتوسط الحسابي لمستوى ممتاز في التحكم في المعلوماتية بلغ(4,38) بانحراف معياري (0,33) وهو أعلى من متوسط مستوى جيد البالغ (4,18) وانحراف معياري (0,384) كما جاءت نتيجة اختبار (T) بقيمة (3,048) قيمة احتمالية بلغت (0,003) أصغر من مستوى الدلالة المقدّر ب(0,05) وعليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسط مستوى ممتاز في التحكم في المعلوماتية ومتوسط جيد.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الافراد المجيبون حول متغير القرارات الاستراتيجية مردها الى مستوى مناصبهم القيادية في المؤسسة، أي سنحاول التعرف على ما اذا كان هناك اختلاف في اجابات الافراد المجيبون مردها الى مستوى مناصبهم او مسؤولياتهم حيث صيغت هذه الفرضية:

H2-5: توجد فروق ذات دلالية إحصائية بين إجابات الافراد المجيبون حسب مستوى المناصب القيادية في المؤسسة حول متغير القرارات الاستراتيجية

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) نظرا لوجود عدة مستويات من الرتب

الجدول رقم (52-03) نتائج اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA					
الدالة الاحصائية	القيمة الاحصائية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة احصائيا	0,000	112,488	0,204	4,52	عضو مجلس ادارة
			0,105	4,36	رئيس قسم
			0,112	4,39	مدير مركزي
			0,237	3,80	مدير ولائي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (52-03) يتضح أن قيمة F قدرت ب 112,488 ومستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ANOVA قد بلغت (0,000) بقيمة اقل من مستوى معنوية 0,05، كما أن فئة المديرين الولائيين جاءت متوسطاتها الحسابية متدنية عن المستويات الأخرى والفئات الأخرى كانت متقاربة نوعا ما، ومن هنا فنتيجة الاختبار دالة احصائيا وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الافراد المجيبون تعود لمستوى مناصب مسؤولياتهم، ولمعرفة بين أي من المجموعات توجد هذه الفروقات سنقوم بإجراء أحد اختبارات المقارنات البعدية.

الفرضية الفرعية السادسة: جاءت هذه الفرضية لدراسة تحقق تجانس التباين بين العينات من عدمه، وهذا بناء على نتائج اختبار ليفين الذي يوضح لنا نوع الاختبار الذي تم استعماله بناء على تحقق فرضية تجانس التباين من عدمها:

6-2H: تنص هذه الفرضية على عدم تجانس التباين بين العينات بالنسبة للمتغير التابع

الجدول رقم (03-53) نتائج اختبار ليفين المتعلق اختبار التجانس

البيان	قيمة إحصائية ليفين	Df1	Df2	Sig
القرارات الاستراتيجية	على قاعدة المتوسطات	3	119	0,000
	على قاعدة الوسيط	3	119	0,000
	بناء على الوسيط مع df المعدل	3	92,530	0,000
	بناء على المتوسط المقطع	3	119	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول رقم (03-53) نتائج اختبار تجانس التباين بين العينات حيث جاءت قيمة الدلالة تقدر ب 0,000 وهي أصغر من القيمة المعنوية 0,05، لذا سوف نرفض الفرض الصفري الذي ينص على تجانس العينات ونقبل الفرض البديل الذي ينص على عدم تجانس العينات، مما يسمح لنا باختيار احد الاختبارات المتوافقة مع ذلك.

الجدول رقم (03-54): نتائج اختبار المقارنات البعدية تامهان

الفرق في المتوسطات	القيمة الاحصائية	الدلالة الاحصائية
عضو.م.إ.---رئيس قسم	0,164	غير دال احصائيا
عضو.م.إ.---مدير مركزي	0,131	غير دال احصائيا
عضو.م.إ.---مدير ولائي	0,721	دال احصائيا
رئيس قسم----مدير مركزي	0,033	غير دال احصائيا

رئيس قسم ----مدير ولائي	0,556	0,000	دال احصائيا
مدير مركزي ----مدير ولائي	0,589	0,000	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم (03-54) يتبين أن سبب الفروق الدالة احصائيا في إجابات عينة الدراسة تبعا لمستوى المناصب القيادية تعود بالأساس الى الفرق بين منصب عضو مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام والمدرء المركزيين من جهة وبين المديرين الولائيين من جهة أخرى بفارق معنوي جاء على التوالي ب(0,721، 0,556، 0,589) حيث جاءت القيمة الاحتمالية للجميع تقدر ب0,000 وهي أقل من 0,05، بينما الفروق الأخرى المسجلة لم تكن دالة احصائيا حيث جاءت القيم الاحتمالية لها ب(0,208، 0,381، 0,909)، وهذا راجع لأن هناك بعض القرارات الاستراتيجية تكون ممارساتها مقتصرة على مستويات معينة من القيادة دون المستويات الأخرى وهذا من خلال ما لاحظناه من خلال مناقشة إجابات بعض الافراد المجيبون وخاصة المديرين الولائيين التي جاءت متوسطاتها الحسابية متدنية عن المستويات الأخرى بسبب عدم شملهم ببعض القرارات المتعلقة مباشرة بجهات الحكم العليا مثل الجمعية العامة ومجلس الإدارة لأن علاقتهم بهم تكون غير مباشرة في اغلب الحالات.

ومن خلال ماسبق نستنتج أن هناك فروق في إجابات الافراد المجيبون على محاور الدراسة المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع مردها الى مستوى المناصب القيادية التي يشغلونها وبالتالي يمكننا ان نقول أن الفرضية الثانية محققة.

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة: كانت الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة تتعلق بتطبيق المؤسسة محل الدراسة للحوكمة الالكترونية بما تشمله من أبعاد تم دراستها على مستوى الاستبانة الالكترونية التي تم تمريرها على عينة الدراسة حيث صيغت الفرضية كالتالي:

H3- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر الحوكمة الالكترونية المشمولة بالأبعاد المدروسة من وجهة نظر مسؤولي المناصب القيادية.

ولأثبات صحة هذه الفرضية او نفيها، قمنا بتحليل نتائج الاختبار الوصفي للبيانات المحصل عليها من عينة الدراسة والمتعلقة بمحور تطبيق الحوكمة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الأبعاد المشمولة بالدراسة، حيث تبين من خلال الجدول رقم (03-40) المتعلق بإجمالي متوسطات ابعاد محور الحوكمة الالكترونية المشمولة

بالدراسة، أن جميع متوسطات إجابات العينة المتعلقة بفقرات الأبعاد المكونة للمحور كانت ضمن درجة الموافقة مرتفعة جدا ومرتفعة كما وجدنا أيضا ان المتوسط الحسابي المرجح لمحور الحوكمة الالكترونية يقدر ب4,26 والتي تقابلها درجة موافقة مرتفعة جدا، وانحراف معياري صغير بلغ 0,376 مما يثبت اتجاه اراء عينة الدراسة حول التوافق على جل او غالبية فقرات المحور مما يثبت لنا صحة الفرضية المتعلقة بتطبيق المؤسسة محل الدراسة للحوكمة الالكترونية المشمولة بالأبعاد المدروسة، وبالتالي فان الفرضية الرئيسية الثالثة محققة.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة: جاءت هذه الفرضية للتأكد من وجود علاقة بين الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية، حيث تم اجراء اختبار العلاقة بيرسون لدراسة ذلك، وكانت النتيجة كمايلي:

-جدول رقم (03-55) نتائج اختبار الارتباط بين الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية		المتغيرات
معامل الارتباط	قيمة مستوى الدلالة	
0,955	0,000	الحوكمة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

يوضح الجدول رقم (03-55) معامل الارتباط بيرسون بين متغير الحوكمة الالكترونية والمتغير التابع القرارات الاستراتيجية، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط موجبه تقدر ب(0,955)، كما أن مستوى الدلالة كانت دالة احصائيا بقيمة (0,000)، ومن هنا نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية طردية موجبة.

خامسا: الفرضية الرئيسية الخامسة: جاءت هذه الفرضية للتأكد من وجود علاقة بين ابعاد المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة الالكترونية والمتغير التابع المتمثل في القرارات الاستراتيجية، وهذا من خلال القيام باختبار الارتباط بيرسون، حيث كانت النتيجة كالتالي

-الجدول رقم (03-56) نتائج إختبار الارتباط بين أبعاد الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية		المتغيرات
معامل الارتباط	قيمة مستوى الدلالة	
0,857	0,000	الشفافية الالكترونية
0,908	0,000	المشاركة الالكترونية
0,906	0,000	المسائلة الالكترونية
0,903	0,000	التدقيق الالكتروني
0,872	0,000	العدالة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V26.

يوضح الجدول رقم (03-56) المتعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين أبعاد متغير الحوكمة الالكترونية والمتغير التابع القرارات الاستراتيجية، حيث جاءت جميع قيم معاملات الارتباط للأبعاد موجبه حيث بلغت أعلى قيمة 0,908 والخاصة بالمشاركة الالكترونية تليها المسائلة الالكترونية بقيمة 0,906، ثم التدقيق الالكتروني بقيمة 0,903، وجاءت في المراتب الأخيرة العدالة الالكترونية بقيمة 0,872 تليها الشفافية الالكترونية بقيمة 0,857، كما أن مستوى الدلالة لجميع الابعاد كانت دالة احصائيا بقيمة (0,000)، ومن هنا تم استنتاج أن العلاقة بين أبعاد الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية علاقة قوية طردية موجبة.

سادسا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية السادسة: جاءت هذه الفرضية للتأكد من وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية، حيث تم اجراء اختبار الانحدار البسيط لدراسة ذلك.

الجدول رقم (03-57) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوكمة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية

البيان	β	T	دلالة T	R	R^2	F	دلالة F	عامل تضخيم التباين
الثابت	0,435	4,126	0,000	0,955	0,912	1264,818	0,00	1,000
الحوكمة الالكترونية	0,876	35,564	0,000					

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الانحدار	13,288	1	13,288	1264,818	0,00
البواقي	1,271	121	1,271		
المجموع	14,559	122			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-57) المتعلق بنتائج الانحدار الخطي لمعرفة درجة التأثير بين المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة الالكترونية ومتغير القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار جاء دال احصائيا وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (1264,818) بدلالة (0,000)، كما تبين لنا أن الحوكمة الالكترونية تفسر 91,2% من المتغير التابع بالنظر الى قيمة R^2 ، كما جاءت قيمة β التي توضح درجة التأثير بين المتغيرين مقدرة ب(0,876) ذات دلالة إحصائية و ذلك من خلال قيمة T المقدرة ب(35,564) والدلالة الإحصائية المرتبطة بها والمقدرة ب(0,000)، بمعنى وجود تأثير دال احصائيا بحيث كلما تحسنت الحوكمة الالكترونية بمقدار وحدة تحسن القرار الاستراتيجي على التوالي بمقدار (0,876)، كما يوضح الجدول أن عامل تضخم التباين قدر ب (1,000) بقيمة أصغر من 10 مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، ومنه يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

تحسن القرار الاستراتيجي = 0,435 + 0,876 الحوكمة الالكترونية

سابعاً: الفرضية الرئيسية السابعة: جاءت هذه الفرضية للتأكد من وجود أثر ذو دلالة احصائية بين كل بعد من ابعاد المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة الالكترونية والمتغير التابع المتمثل في القرارات الاستراتيجية، وهذا من خلال القيام باختبار الانحدار لكل بعد من ابعاد الحوكمة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية، وهذا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

*الفرضية الفرعية الأولى: جاءت هذه الفرضية للتأكد من وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بين بعد الشفافية الالكترونية والقرارات الاستراتيجية، حيث تم إجراء اختبار الانحدار البسيط لدراسة ذلك، وكانت النتيجة كمايلي:

الجدول رقم (03-58) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الشفافية الالكترونية على القرارات الاستراتيجية

البيان	β	T	دلالة T	R	R^2	F	دلالة F	عامل تضخيم التباين
الثابت	1,473	9,904	0,000	0,857	0,734	333,448	0,00	1,000
الشفافية الالكترونية	0,626	18,261	0,000					

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الانحدار	10,683	1	10,683	333,448	0,00
البواقي	3,876	121	0,032		
المجموع	14,559	122			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-58) المتعلق بنتائج الانحدار الخطي لمعرفة مقدار التأثير بين بعد الشفافية الالكترونية ومتغير القرارات الاستراتيجية ، أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار جاء دال احصائيا وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (333,448) بدلالة (0,000)، كما تبين أن الشفافية الالكترونية تفسر 73,4% من المتغير التابع بالنظر الى قيمة R^2 ، كما جاءت قيمة β التي توضح درجة التأثير بينهما مقدرة ب(0,626) ذات دلالة إحصائية و ذلك من خلال قيمة T المقدرة ب(18,261) والدلالة الإحصائية المرتبطة بها والمقدرة ب(0,000)، بمعنى وجود تأثير دال احصائيا بحيث كلما تحسنت الشفافية الالكترونية بمقدار وحدة تحسن القرار الاستراتيجي على التوالي بمقدار (0,626)، كما يوضح الجدول أن عامل تضخم التباين قدر ب (1,000) بقيمة أصغر من 10 مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، ومنه يمكن كتابة معادلة النموذج كالتالي:

تحسن القرار الاستراتيجي = 1,473 + 0,626 الشفافية الالكترونية +

*الفرضية الفرعية الثانية: جاءت هذه الفرضية للتأكد من وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد المشاركة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية، حيث تم اجراء اختبار الانحدار البسيط لدراسة ذلك، وكانت النتيجة كمايلي:

الجدول رقم (03-59) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد المشاركة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية

البيان	β	T	دلالة T	R	R^2	F	دلالة F	عامل تضخيم التباين
الثابت	0,643	4,334	0,000	0,908	0,825	570,394	0,00	1,000
المشاركة الالكترونية	0,845	23,883	0,000					

-

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الانحدار	12,011	1	12,011	570,394	0,00
البواقي	2,548	121	0,021		
المجموع	14,559	122			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(03-59) المتعلق بنتائج الانحدار الخطي لمعرفة درجة التأثير بين بعد المشاركة الالكترونية ومتغير القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار جاء دال احصائيا وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (570,394) بدلالة (0,000)، كما تبين لنا أن المشاركة الالكترونية تفسر 82,5% من المتغير التابع بالنظر الى قيمة R^2 ، كما جاءت قيمة β التي توضح درجة التأثير بينهما مقدرة ب(0,845) ذات دلالة إحصائية، وكذلك من خلال قيمة T المقدرة ب(23,883) والدلالة الإحصائية المرتبطة بها والمقدرة ب(0,000)، بمعنى وجود تأثير دال احصائيا بحيث كلما تحسنت المشاركة الالكترونية بمقدار وحدة تحسن القرار الاستراتيجي على التوالي بمقدار (0,845)، كما يوضح الجدول أن عامل تضخم التباين قدر ب (1,000) بقيمة أصغر من

10 مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، ومنه يمكن كتابة معادلة نموذج كالتالي
كالتالي: $0,845 + 0,643 =$ تحسين القرار الاستراتيجي المشاركة الالكترونية

*الفرضية الفرعية الثالثة: جاءت هذه الفرضية للتأكد من وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد المسائلة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية، حيث تم اجراء اختبار الانحدار البسيط لدراسة ذلك، وكانت النتيجة كمايلي:

الجدول رقم (03-60) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد المسائلة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية

البيان	β	T	دلالة T	R	R^2	F	دلالة F	عامل تضخيم التباين
الثابت	0,621	4,105	0,000	0,906	0,821	555,590	0,00	1,000
المسائلة الالكترونية	0,816	23,571	0,000					

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الانحدار	11,955	1	11,955	555,590	0,00
البواقي	2,604	121	0,022		
المجموع	14,559	122			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(03-60) المتعلق بنتائج الانحدار الخطي لمعرفة درجة تأثير بعد المسائلة الالكترونية ومتغير القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار جاء دال احصائيا وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (555,590) بدلالة (0,000)، كما تبين أن المسائلة الالكترونية تفسر 82,1% من المتغير التابع بالنظر الى قيمة R^2 ، كما جاءت قيمة β التي توضح نسبة التأثير بينهما مقدرة ب(0,816) ذات دلالة احصائية و ذلك من خلال قيمة T المقدرة ب(23,571) والدلالة الإحصائية المرتبطة بها والمقدرة ب(0,000)،

بمعنى وجود تأثير دال احصائيا بحيث كلما تحسنت المسألة الالكترونية بمقدار وحدة تحسن القرار الاستراتيجي على التوالي بمقدار (0,816)، كما يوضح الجدول أن عامل تضخم التباين قدر ب (1,000) بقيمة أصغر من 10 مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، ومنه يمكن كتابة معادلة نموذج كالتالي:

$$\text{تحسن القرار الاستراتيجي} = 0,621 + 0,816 \text{ المسألة الالكترونية}$$

*الفرضية الفرعية الرابعة: جاءت هذه الفرضية للتأكد من وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد التدقيق الالكتروني والقرارات الاستراتيجية، حيث سنقوم باجراء اختبار الانحدار البسيط لدراسة ذلك، وكانت النتيجة كمايلي:

الجدول رقم (03-61) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التدقيق الالكتروني على القرارات الاستراتيجية

البيان	β	T	دلالة T	R	R^2	F	دلالة F	عامل تضخم التباين
الثابت	1,008	7,316	0,000	0,903	0,815	533,503	0,00	1,000
التدقيق الالكتروني	0,751	23,098	0,000					

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الانحدار	11,868	1	11,868	533,503	0,00
البواقي	2,692	121	0,022		
المجموع	14,559	122			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-61) المتعلق بنتائج الانحدار الخطي لمعرفة درجة تأثير بعد التدقيق الالكتروني في متغير القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار جاء دال احصائيا وذلك من خلال

قيمة (F) البالغة (533,503) بدلالة (0,000)، كما تبين لنا أن التدقيق الالكتروني يفسر 81,5% من المتغير التابع بالنظر الى قيمة R^2 ، كما جاءت قيمة β التي توضح نسبة التأثير بينهما مقدرة ب(0,751) ذات دلالة إحصائية و ذلك من خلال قيمة T المقدرة ب(23,098) والدلالة الإحصائية المرتبطة بها والمقدرة ب(0,000)، بمعنى وجود تأثير دال احصائيا بحيث كلما تحسن التدقيق الالكتروني بمقدار وحدة تحسن القرار الاستراتيجي على التوالي بمقدار (0,751)، كما يوضح الجدول أن عامل تضخم التباين قدر ب (1,000) بقيمة أصغر من 10 مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، ومنه يمكن كتابة معادلة النموذج كالتالي:

تحسن القرار الاستراتيجي = 1,008 + 0,751 التدقيق الالكتروني

*الفرضية الفرعية الخامسة: جاءت هذه الفرضية للتأكد من وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بين بعد العدالة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية، حيث سنقوم باجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة ذلك، الجدول رقم (03-62) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد العدالة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية

البيان	β	T	دلالة T	R	R^2	F	دلالة F	عامل تضخم التباين
الثابت	0,816	4,751	0,000	0,872	0,761	385,361	0,00	1,000
العدالة الالكترونية	0,786	19,631	0,000					

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الانحدار	11,080	1	11,080	385,361	0,00
البواقي	3,479	121	0,029		
المجموع	14,559	122			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-62) المتعلق بنتائج الانحدار الخطي لمعرفة درجة تأثير بعد العدالة الالكترونية ومتغير القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار جاء دال احصائيا وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (385,361) بدلالة (0,000)، كما تبين لنا أن العدالة الالكترونية تفسر 76,1% من المتغير التابع بالنظر الى قيمة R^2 ، كما جاءت قيمة β مقدرة ب(0,786) ذات دلالة إحصائية و ذلك من خلال قيمة T المقدرة ب(19,631) والدلالة الإحصائية المرتبطة بها والمقدرة ب(0,000)، بمعنى وجود تأثير دال احصائيا بحيث كلما تحسنت العدالة الالكترونية بمقدار وحدة تحسن القرار الاستراتيجي على التوالي بمقدار (0,786)، كما يوضح الجدول أن عامل تضخم التباين قدر ب (1,000) بقيمة أصغر من 10 مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، ومنه يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

تحسن القرار الاستراتيجي = 0,816 + 0,786 العدالة الالكترونية

من خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بوجود تأثير دال احصائيا لكل بعد من ابعاد الحوكمة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية، والتي ثبت أن جميعها دال احصائيا على وجود تأثير لكل بعد من الابعاد المدروسة، ومنه نستنتج ان الفرضية السابعة محققة.

خلاصة الفصل الثالث

تم من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي من اجل دراسة الفرضيات المطروحة والتحقق من صحتها، وهذا بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة (إتصالات الجزائر)، والقيام بدراسة مسبقة للتأكد من توفر إمكانيات ومتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة، وبعد اثبات ذلك تم استكمال الدراسة بالتحقق من صحة الفرضيات المطروحة عن طريق تمرير الاستبيان ثم القيام بالتحليل الاحصائي اللازم للبيانات، ومن خلال النتائج المتحصل عليها تم التأكد من أن المؤسسة محل الدراسة تطبق الحوكمة الالكترونية بدرجة موافقة كبيرة، كما أكدت أيضا أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بالإضافة الى وجود أثر إيجابي لتطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما ثبت أيضا وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بالإضافة الى وجود أثر إيجابي لكل بعد من أبعاد الحوكمة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية.

يعتبر القرار الاستراتيجي الموجه الاساسي للمنظمة ككل من أجل تحقيق غاياتها واهدافها طويلة الأمد، ويتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة في البقاء والتطور في بيئتها، ولكي يحقق هذا القرار الغاية من اتخاذه يجب أخذ العوامل المؤثرة والمساعدة على نجاحه بعين الاعتبار سواء المتعلقة بمراحل اتخاذه أو بكفاءته وجودته.

ولكون اتخاذه من اختصاص القيادة أو الادارة العليا، وتقاديا لأي انحراف أو تقريط أو تهاون في اتخاذ الاجراءات اللازمة من طرفها لتحقيق القرار الاستراتيجي الأفضل للمنظمة، ظهرت الحوكمة الالكترونية كتطور للحوكمة بما تشمله من أبعاد وادوات لتساهم الى حد كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار، مما سينعكس على جودته ايضا من خلال ضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف ابعاد الحوكمة الالكترونية، التي تفرض على قيادة المنظمة مشاركة مختلف الاطراف المعنية أو أصحاب المصلحة معها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع ضرورة الافصاح امامها بوضعيات المنظمة الحالية، وخططها المستقبلية، مع توفر امكانية مراقبتها ومسائلتها عن أي تقصير أو انحراف.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية والتأكد من وجود تأثير لتطبيق الحوكمة الالكترونية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية انطلاقا من صناعتها الى كفاءتها وجودتها، من خلال التوفيق بين الجانب النظري للدراسة الذي تعرضنا من خلاله للمفاهيم النظرية للمتغيرات من خلال الفصل الأول وعرض بعض الدراسات المتعلقة بهما في الفصل الثاني ثم القيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة في الفصل الثالث والقيام بالتحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار صحة الفرضيات المطروحة، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية:

استنادا لما تم التطرق اليه في الجانب النظري تم التوصل الى مجموعة من النتائج كان اهمها ما يلي:

-اختلفت التعاريف المقدمة حول الحوكمة الالكترونية من طرف المفكرين والباحثين بالنظر الى الجهة المستهدفة بتطبيق الحوكمة، حيث منهم من ركز تعريفه على الدول والحكومات وأطلق عليها اسم الحوكمة الالكترونية ومنهم من شمل بها الحكم في المنظمات والهيئات بصفة عامة وهي ما تم اثباته في تعريف الحوكمة الالكترونية.

-رغم اختلاف المفكرين والباحثين في تعريف الحوكمة الالكترونية إلا أن كلهم أجمعوا على الأبعاد الاربعة الاساسية للحوكمة الالكترونية والمتمثلة في: الشفافية الالكترونية، المشاركة الالكترونية، المسائلة الالكترونية، التدقيق الالكتروني.

-تم تأكيد وجود سبق الاسلامي للدعوة الى الحوكمة وتشريعها والتقاءه مع عدة آراء لبعض المفكرين والباحثين مع بروز عدة ابعاد أخرى للحوكمة مثل: الأمانة، الانصاف، السلوك البشري، الانفتاح.....الخ.

-نظرا للتداخل والتشابه الكبير بين الحوكمة الالكترونية وبعض المصطلحات الاخرى القريبة منها تم إبراز الاختلاف وواجه الفرق بين الحوكمة والحكومة، وبين الحوكمة الالكترونية والحكومة الالكترونية، وبين الحوكمة والحوكمة الالكترونية.

-اجماع مختلف الباحثين والمفكرين على تعريف القرار والقرار الاستراتيجي.

-اختلف الباحثين والمفكرين في بعض مراحل وخطوات اتخاذ القرارات من حيث الطريقة أو النموذج وتسمية المراحل.

-اختلاف المفكرين والباحثين أيضا في بعض مراحل وخطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية من حيث الطريقة أو النموذج وتسمية المراحل أيضا.

-توضيح الاختلاف بين القرار والقرار الاستراتيجي من حيث التأثير والجهة المصدرة له.

-توضيح العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والحوكمة الالكترونية من حيث الجهة المعنية بتجسيدهما والعوامل المؤثرة ومراحل اتخاذه.

ثانيا: النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة التطبيقية التي اجريناها توصلنا الى النتائج التالية:

-التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر سمح لنا بادراك دورها في دعم وتسهيل التحول الرقمي على مستوى الوطن كونها من أكبر المتعاملين في خدمة الهاتف والانترنت.

-أثبتت هذه الدراسة الاستباقية التي اجريت على المؤسسة محل الدراسة من خلال المقابلة مع المختصين والمسؤولين في المجالات المطلوبة بتوفرها على امكانات ومتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية، ومن خلال ذلك ثبت لنا أن الفرضية الأولى للدراسة محققة، مما سمح لنا باستكمال الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

-من خلال تحليل التباين تبين ان هناك فروق في اجابات بعض الافراد المجبيون للمتغيرين المستقل والتابع، وهذا راجع الى مستوى المسؤولية التي قد يكون أصحابها غير معنيين ببعض ممارساتها أو ليست من مستواهم، مما استنتجنا منه أن الفرضية الثانية (فرضية محققة).

-أثبتت الدراسة تطبيق المؤسسة محل الدراسة للحوكمة الالكترونية إلى حد معتبر من خلال اجابات العينة، ونظرا لتحليل النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية ودرجات الموافقة وإجراء مختلف المقارنات، ثبت لنا أن الفرضية الثالثة للدراسة (فرضية محققة).

-أثبتت الدراسة من خلال تحليل معامل الارتباط أن هناك علاقة دالة احصائيا طردية موجبة بين متغير الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما أكد لنا أن الفرضية الرابعة للدراسة (فرضية محققة).

-أثبتت الدراسة من خلال تحليل معامل الارتباط أن هناك علاقة دالة احصائيا طردية موجبة بين أبعاد الحوكمة الالكترونية والقرارات الاستراتيجية، وهذا ما أكد لنا أن الفرضية الخامسة للدراسة (فرضية محققة)..

-أثبتت الدراسة من خلال تحليل فرضيات الأثر أن هناك أثر إيجابي دال احصائيا على دور تطبيق الحوكمة الالكترونية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يثبت أن الفرضية السادسة للدراسة (فرضية محققة).

- أثبتت الدراسة من خلال تحليل فرضيات الأثر أن هناك أثر إيجابي دال احصائيا على تطبيق كل بعد من أبعاد الحوكمة الالكترونية المدروسة والمتمثلة في الشفافية الالكترونية، المشاركة الالكترونية، المسائلة الالكترونية، التدقيق الالكتروني، العدالة الالكترونية على القرارات الاستراتيجية، أي أن الفرضية السابعة لدراسة (فرضية محققة).

-من خلال دراسة موضوع البحث تم اقتراح نموذج تصوري لأهم مراحل وخطوات تجسيد الحوكمة الالكترونية.

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء ما توصلت اليه دراستنا من نتائج نظرية وتطبيقية، كما باقتراح التوصيات التالية:

- على مؤسسة اتصالات الجزائر تعميم ثقافة الحوكمة الالكترونية والتعريف بأبعادها لجميع المستويات الادارية حتى تصبح واقعا تعامليا وملموسا ومسؤولية لدى الجميع، حتى يتسنى للجميع المشاركة في تطبيقها.
- يجب اجراء ورشات وتكوينات للمسؤولين في مستويات الادارة الوسطى والدنيا للتعريف بمختلف ممارسات الحوكمة الالكترونية التي قد يجهلون لها لعدم شمولها مجال اختصاصهم لأنهم قد يصبحوا هم قادة المؤسسة في المستقبل.
- تعزيز تطبيق كافة ممارسات الحوكمة الالكترونية الأساسية مما قد يترتب عليه زيادة الفعالية وكفاءة الاداء.
- على مؤسسة اتصالات الجزائر نشر ثقافة الحوكمة الالكترونية والتعريف بأبعادها على مستوى موقعها ومنصاتها الالكترونية حتى تعرف كافة الاطراف المعنية او اصحاب المصلحة والمجتمع بصفة عامة على ممارساتها.
- نشر تجارب المؤسسات الرائدة في تطبيق الحوكمة الالكترونية مما قد يساهم في التعريف ومساعدة المؤسسات الاخرى عبر الوطن على تبنيها وتطبيقها مما ينعكس في رفع القدرة التنافسية لها.

آفاق الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة لموضوع الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية تبين أن هناك ارادة حثيثة للتحويل الرقمي للمؤسسات والهيئات على مستوى الجزائر مما يستوجب اجراء دراسات وأبحاث تشمل مختلف جوانب الحوكمة حيث كنا قد تطرقنا الى ما أمكن دراسته من أهم جوانبها وأبعادها لتوضيح دورها واهميتها للمنظمة وخاصة من جانب اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إلا أنه لا تزال هناك جوانب وأبعاد أخرى قد يكون لها تأثير ما على هذه الجوانب أو جوانب أخرى، لذا نقترح بعض الآفاق البحثية لهذه الدراسة في ما يلي:
- دراسة تأثير أبعاد اخرى للحوكمة الالكترونية وفق بعض الباحثين مثل التفاعل، النزاهة والسلوك البشري...الخ.
 - البحث في وضع تصميم برامجي تطبيقي كنموذج متكامل لتطبيق الحوكمة الالكترونية تكون عبارة عن منهاج أو دليل كامل للمؤسسات الراغبة في تطبيقها.
 - نظرا لأهمية القرار الاستراتيجي في حياة المنظمة، يجب البحث ودراسة جوانب أخرى قد يكون لها تأثير على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وكفاءته.

1-الكتب

1-القرآن الكريم.

- 2-محمد سليم العوا.(2005).الحكم والإدارة في الإسلام.القاهرة.دار الشروق.
- 3-يوسف القرضاوي.(2007).فقه الدولة في الإسلام. القاهرة.دار الشروق.
- 4-عبد الوهاب الأفندي.(2010).الحكم الرشيد في الإسلام: مقارنة مع النظريات المعاصرة.لندن.المعهد العلمي للفكر الإسلامي.
- 5-رفيق يونس المصري.(2015).الحوكمة في الإسلام: الأسس والتطبيقات.عمان.دار النفائس.
- 6- أحمد الخوالدة. (2021). الحوكمة الرقمية والعدالة الالكترونية. عمان : دار اليازوري العلمية.
- 7-احمد ماهر . (2011). اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار . الاسكندرية مصر : الدار الجامعية.
- 8-إدارة دراسات وبحوث التنمية والإدارة . (2010). الحوكمة . القاهرة: مديرية التنظيم والإدارة محافظة القاهرة.
- 9- راسم محمد الجمال، و خيرت معوض عياد. (2008). إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي. الدار المصرية اللبنانية.
- 10- صالح عبد الرضا رشيد، و إحسان دهش جلاب. (2015). الإدارة الاستراتيجية. عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 11- طه أحمد طارق. (2006). التنظيم (النظرية-الهياكل-التصميمات). الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 12- علي فلاح الزعبي، و عبد الوهاب بن بريكة. (2013). مبادئ الإدارة الاصول والاساليب العلمية. عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 13- علي محمد الخوري. (2021). الحوكمة الرقمية: مفاهيم وممارسات. جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الاداري جامعة الدول العربية.
- 14-عمار بوحوش. (2008). الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: دار البصائر.
- 15-فاتح قرنة، و عمرون ولهي. (2022). الحوكمة الالكترونية كالية لمكافحة الفساد في الجزائر. المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 16- محمد أ.د. الصيرفي. (2007). القرار الإداري ونظم دعمه (المجلد الاولى). الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- 17- فايز جمعة صالح د.النجار. (2007). نظم المعلومات الإدارية. عمان الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

18-هيئة السعودية للمراجعين الداخليين. (2021). دليل معايير التدقيق الالكتروني. الرياض المملكة العربية السعودية: الهيئة السعودية للمراجعين الداخليين.

19- مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الادارة الاستراتيجية. عمان الاردن: دار وائل للنشر.

20- محمد دباس الحميد، و ماركو ابراهيم نينو. (2007). حماية أنظمة المعلومات. عمان الاردن: دار الحامد.

2-المطبوعات والتقارير

21- معهد الدراسات المصرفية. (2010). الحوكمة. الصفاة الكويت: معهد الدراسات المصرفية.

22- مركز أبوظبي للحوكمة. (2023). أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم. أبوظبي، الامارات العربية المتحدة.

23- المنتدى العالمي لحوكمة الشركات. (فيفري، 2011). تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الاوسط وشمال افريقيا تجارب وحلول. بنسلفانيا: مركز المشروعات الدولية الخاصة.

24-مديرية إحصاءات النقل والمعلومات. (2016). مسح تقييم جاهزية مؤسسات الدولة للتحويل نحو الحوكمة الالكترونية . العراق: الجهاز المركزي للإحصاء.

3-المقالات

25- احمد ربيع أمين سليمان، صالح مراد مراد، و احمد علي ابراهيم خطاب. (ديسمبر، 2023). الحوكمة الالكترونية ودورها في مكافحة الممارسات البيروقراطية بالادارات التعليمية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الصفحات 33-72.

26-أحمد ضياء الدين صلاح الدين، و طارق طعمة عطية. (سبتمبر، 2018). الحوكمة الالكترونية ودورها في نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية في ديوان محافظة الانبار -. مجلة جامعة جيهان-اريل العلمية، الصفحات 173-200.

27- الهام باسي. (2020). الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الالكترونية. مجلة المنهل الاقتصادي، الصفحات 331-342.

28-جمال الدين حاجي، و عبد القادر بغفار. (2023). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء دراسة حالة-وكالة الجزائر -. مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، 263.

29-خالد العمراني، و ليلي الفارسي. (2020). الحوكمة الالكترونية في الدول العربية: التحديات والفرص. المجلة العربية للادارة.

30-زهية دباب، و راضية لعور. (2021). الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الجامعية. مجلة التغيير الاجتماعي.

31-طاهر محمد عبود، و درويش رغد صالح. (2019). جاهزية تطبيق الحوكمة الالكترونية -دراسة حالة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب. مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، 11(22).

- 32- طلال زغبة، و محاد عريوة. (مارس، 2021). أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، صفحة 367.
- 33- عبد الرحمن العساف. (2020). الحوكمة الالكترونية وأثرها في تعزيز الشفافية والمساءلة. مجلة الادارة العامة، 60(2)، 45-67.
- 34- عبد السلام عبد الرقيب الرميمة، و وائل سلطان الحكيمي. (2024). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية(دراسة ميدانية في البنوك اليمنية). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، الصفحات 223-259.
- 35- عبد الله ساطي المطيري. (مارس، 2022). أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على تحسين جودة التقارير الحكومية بالهيئات الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، الصفحات 2102-2133.
- 36- علي عبد الخالق زايد، احمد الصالح المنزوع، و هيفاء صالح غليس. (2023). أثر الحوكمة الالكترونية في تحقيق الاداء المستدام للجامعات اليمنية-دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بزمارة. مجلة القلم.
- 37- فاطمة الزهراء الشناوي. (2021). الحوكمة الالكترونية واثرها في تطوير أداء المنظمات العامة. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 134.
- 38- ماجد حسن. (2021). تطبيقات الحوكمة الالكترونية في دعم العدالة داخل المنظمات. مجاة البحوث الادارية، 38(3)، 112-130.
- 39- ماجد سعيد الغامدي. (18 09، 2021). درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة. مجلة علوم الانسان والمجتمع، الصفحات 547-594.
- 40- مثنى سعد ياسين واخرون. (09 جانفي، 2022). مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين (دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الاستراتيجي). مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة.
- 41- محمد بن عيشوش، و حمو عبد الله. (11، 2021). محيط الحوكمة في الجزائر: القرص والتحديات. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، الصفحات 21-30.
- 42- محمد مختار حميدة. (اكتوبر، 2023). النظم الخبيرة وصنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية دراسة تحليلية. مجلة الادارة التربوية، الصفحات 488-524.
- 43- مقدم سعاد. (2021). متطلبات تفعيل الحوكمة الالكترونية في التنظيمات الادارية الحديثة، المفاهيم والية التطبيق. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، 31-42.

- 44- نورا عزيز فتاح، و صفاء ادريس عبودي. (30 9، 2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المصارف العراقية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، الصفحات 221-240.
- 45- هند كرامة الله مخدوم. (يناير، 2020). مهارات واليات صناعة القرارات الاستراتيجية دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، الصفحات 101-130.
- 46 إسحاق زكريا حاجي. (2021). مساهمة الاستعلام الاقتصادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال-. الجزائر: جامعة الجزائر 03.

المراجع الأجنبية

الكتب:

- 47- Richard Whittington، Kevan Scholes، Gerry Johnson (2008). *EXPLORING CORPORATE STRATEGY*. England : Pearson Education Limited.
- 48- William L Carlson، newbold Paul، Betty M thorne (2024). *Statistics for businesse and Economics* (المجلد 10). UK: pearson، London.
- 2-المقالات العلمية الأجنبية
- 50- SINGH Ajay Kr، SHARMA Vandna (2009). e-GOVERNANCE AND e-GOVERNMENT: A STUDY OF SOME INITIATIVES. *INTERNATIONAL JOURNAL OF eBUSINESS AND EGOVERNMENT STUDIES* 1(1).
- 51- Henry M، Ahmed Anwar، Bwisa. (2014، 06). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. *Business Management and Strategy*. الصفحات 79-104.
- 52- Jana Oehmichen، Nicolai E Fabian، Goldsby Curtis M، Hanisch Marvin (2023mars، 30). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research*.
- 53- Wulf Torsten، Eberhard Karin (2023octobre، 7). Information visualization and strategic problem comprehension as drivers of strategic decisions. *European Management Journal*.

- Haydar DEMİRHAN و Kamil DEMİRHAN ،Kemal ÖKTEM-54
The Usage of E- .(2014) turkey: Educational Consultancy .*Governance Applications by Higher Education Students*
 .and Research Center
- L Chen-55
Journal of Digital .E-Governance in E-commerce: Alibaba's Approach .(2021)
Economy ، الصفحات 67-45
- Lorien Pratt and others-56
 Bringing advanced technology to strategic .(2023septembre,)
 .decision-making: The Decision Intelligence/Data Science (DI/DS) Integration framework
،Futures: for the interdisciplinary study of futures, visioning, anticipation and foresight
 الصفحات 11-1
- M Brown-57 و R Williams .(2019)
Journal .E-auditing and accountability in digital governance
.politics & of information
- Mozammel Hoque Chowdhury-58 و Satter A.K.M Zaidi .(2013 ,08 22)
 Citizen Perspective E- .*American Journal of* .Governance Model for Developing Countries: Bangladesh Context
Modeling and Optimization ، الصفحات 46-43
- Harahap Muhammad Ade Kurnia-59 و and others .(2023Juni, 01)
 The Role of Information .*Jurnal Minfo Polgan* .Technology in Improving Urban Governance
- Thierry Mahougnon ADANKANHOUNDE and Others-60
 Influence de la prise de .(2022 ,03 21)
International Journal of .décisionsstratégiquessur la performance du port de Cotonou
Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics ، الصفحات 21-1
- S Gupta-61 و V Kumar .(2021)
 E-Governance and its key dimensions: Acomprehensive .*International Journal of Public Administration* .analysis
- Sebastian P.L Fourné-62 و others & .(2023mars, 01)
 Controllers and strategic decision-
Management .making: The role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration
.Accounting Research

- .JAPAN: Toyota Corporation .*Toyota Sustainability Data Book* .(2023) . Corporation Toyota-
- Microsoft Corporate Governance Report(Governance in the Age of* .(2022) . Corporate Microsoft-
- .USA: Microsoft Corpoation .digital transformation)*
- .Siemens Corporation .*Siemens AG Sustainability Repot* .(2022) .cporation SIEMENS-
- Digital Governance in the EU: Transparency, participation, and* .(2022) . Commission European-
- .Accountability*
- .OECD publishing .*Corporate governance and digital transparency* .(2019) .OECD-
- New York: .*From Connectivity to Service Delivery:Case studies in e-governance* .(2013) .UNDP-
- .United Nations Development Programme
- .*E-Governance and Digital Justice: A Framework for Inclusive Developement* .(2020) .UNESCO-
- .UNESCO
- .Friend Without Benefits: Critical Assessment of the Relationship .(2011)) .Y Markarava-
- .Mid Sweden University

المقابلات:

- عبد الرحمن بطاهر . (01 04, 2024) . رئيس مصلحة أنظمة المعلومات مديرية أدرار . (محمد برمكي، المحاور)
- عبد القادر بقادير، و أحمد قروط . (07 04, 2024) . تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة . (محمد برمكي، المحاور)
- عيسى سالم . (02 03, 2024) . توفر الخدمات الالكترونية . (محمد برمكي، المحاور)
- محمد حبادي . (03 02, 2024) . مدير العملي للاتصالات عين صالح . (محمد برمكي، المحاور)
- محمد خان رزوق . (19 03, 2024) . المجال التشريعي في المؤسسة . (محمد برمكي، المحاور)
- محمد عوبيدي . (19 03, 2024) . المواثيق المطبقة في المؤسسة . (محمد برمكي، المحاور)
- محمد غزولي . (02 04, 2024) . كفاءة الموارد البشرية . (محمد برمكي، المحاور)

8. تاريخ الاطلاع 2023/04/04

.html120332https://hrdiscussion.com/hr

(2024/06/23) تاريخ الاطلاع pdK373/Governance_10/2021https://kibs.edu.kw/wp-content/uploads/

تاريخ /https://bakkah.com/ar: https://bakkah.com/ar/knowledge-center .A8%9AC%D%

الاطلاع 2024/04/02.

– هارفرد بیزنس. <https://hbrarabic.com>:

A%D8%9D%86%9D%88%9D%1B%8AA%D%8D%83%9D%84%9D%5A%8D%84%9D%7A%8%D

9A%8 تاريخ الاطلاع 2023/02/04

www.algerietelecom.dz - موقع اتصالات الجزائر ، تاريخ الاطلاع 2022/03/21

الملحق رقم 01 : قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الاستاذ	الدرجة العلمية
العبادي أحمد	أستاذ التعليم العالي
ساوس الشيخ	أستاذ التعليم العالي
فودو محمد	أستاذ التعليم العالي
بلوافي محمد	أستاذ التعليم العالي
بلوافي عبد المالك	أستاذ التعليم العالي
لعريبي أحمد	أستاذ التعليم العالي
سرحاني عبد القادر	دكتوراه في العلوم القانونية والادارية
عيسى سالم	دكتوراه في علم الاجتماع والتنظيم

الملحق رقم 2: استمارة الاستبيان

جامعة أحمد درايعية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استمارة استبيان

الموضوع: الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية
-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-

بإشراف الاستاذ الدكتور
-العبادي أحمد

إعداد الطالب
-برمكي محمد

ملاحظة : المعلومات المدرجة ضمن استمارة الاستبيان موجهة لخدمة البحث العلمي

الموسم الجامعي: 2025/2024

سيدي المحترم/سيدتي المحترمة

تحية مباركة طيبة وبعد:

يسعدني أن أضع بين أيديكم استمارة استبيان حول موضوع " الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- " وذلك لإعداد الدراسة التطبيقية حول الموضوع والذي يدخل ضمن متطلبات التحضير لأطروحة الدكتوراه، ومن أجل بلوغ أهداف هذه الدراسة تم تصميم هذه الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة التي نرجو من سيادتكم التفضل بقراءتها والإجابة عنها باختيار واحد فقط بالتأشير في أحد الأماكن المخصصة المقابلة للسؤال حسب ما يوافق قناعتكم الشخصية وبشكل دقيق يعكس الواقع الفعلي حول المؤسسة وهذا حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، كما نذكركم بأن البيانات التي ستدلون بها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا خالص التقدير والاحترام وشكرا على حسن تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية		
	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
	من 30 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	أكبر من 50 سنة	
	ثانوي فأقل	المستوى العلمي
	جامعي	
	دراسات عليا	
	مدير عام	نوع المسؤولية
	رئيس قسم	
	مدير مركزي	
	مدير عملي	
	ممثل العمال	
	عضو مجلس إدارة	
	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
	من 10 إلى 20 سنة	
	من 21 إلى 30 سنة	
	أكثر من 30 سنة	
	البريد الإلكتروني	وسائط التواصل المستخدمة
	حساب فيسبوك	
	حساب تويتر	
	ممتاز	مستوى التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
	جيد	
	متوسط	
	ضعيف	

المحور الثاني: تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة						الرقم
تعرف ح إ: على أنها نظام يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المنظمة وأداء مختلف عملياتها وتنسيق العلاقة بين مختلف الاطراف الفاعلة فيها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
الشفافية الالكترونية						
					1 تنشر المؤسسة المعلومات المتعلقة بسياساتها العامة عبر موقعها الالكتروني	
					2 تُتيح المؤسسة المعلومات المتعلقة بالقرارات عبر منصات إلكترونية مع الأطراف المعنية.	
					3 تفصح المؤسسة عن نظام الحقوق والواجبات عبر الوسائط الالكترونية الخاصة بها	
					4 تتوفر معلومات محدثة حول أداء المؤسسة وخططها المستقبلية عبر موقعها الرسمي	
					5 إمكانية الاطلاع على الاجراءات والخدمات بكل سهولة ووضوح عبر البوابة الالكترونية	
					6 تفصح المؤسسة عبر موقعها عن أعمالها المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المشاركة الالكترونية	
					7 تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بتوفير قنوات الكترونية لتبادل المعلومات والآراء .	
					8 تستخدم الشبكات والمنصات الالكترونية الداخلية لتعزيز العمل بروح الفريق الواحد	
					9 تتيح المؤسسة منصة الكترونية داخلية لاستقبال الاقتراحات والأفكار المتعلقة بالعمل	
					10 تساهم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتعاون مديريات ومصالح المؤسسة في إدارة الازمات	

11	توفر التفاعل الرقمي لاستطلاع رأي ممثلي الأطراف الفاعلة قبل اتخاذ القرارات المهمة					
12	توجد اليات الكترونية واضحة لاستقبال تعليقات وملاحظات الجمهور					
	المساءلة الالكترونية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
13	توفر المؤسسة امكانية تلقي الشكاوى والرد عليها الكترونيا					
14	تتسم اليات المساءلة الالكترونية في المؤسسة بالوضوح للجميع.					
15	تمتلك جهات المساءلة الأدوات والتطبيقات الالكترونية اللازمة لأداء مهامها باستقلالية تامة					
16	تتيح الأنظمة والوسائل الالكترونية في المؤسسة المراقبة والمراجعة في أي وقت					
17	تعتمد المؤسسة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني لموظفيها الكترونيا					
18	الشفافية في محاسبة المقصرين او المتسببين في اخطاء من خلال تقارير الكترونية .					
	التدقيق الالكتروني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
19	تتوفر بقسم التدقيق الداخلي الأنظمة والأدوات الالكترونية اللازمة لمراجعة مختلف العمليات.					
20	توجد معايير واضحة لتقييم الأداء الكترونيا لكافة مجالات العمل في المؤسسة					
21	تتوفر للمدققين الخارجيين الوسائل والانظمة الالكترونية اللازمة لعملهم					
22	يتم التأكد الكترونيا من التطبيق التام للأنظمة والتعليمات الموصى بها في سير عمل المؤسسة					

					استعمال أنظمة وتطبيقات الكترونية للتأكد من تطابق الأداء المحقق مع الأداء المستهدف.	23
					تقدم تقارير الكترونية دورية لجهات الحكم حول سير عمل المؤسسة	24
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العدالة الالكترونية	
					ضمان نشر المعلومات لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية	25
					ضمان التواصل بإنصاف لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية	26
					تضمين المشاركة الالكترونية من الأطراف المعنية لصنع أي قرار	27
					تساهم التطبيقات والأنظمة الالكترونية في تقادي تحمل تقصير وظائف لوظائف أخرى	28
					استخدام أنظمة الكترونية لتقييم الأداء وربطه بالمكافآت والحوافز بطريقة شفافة وعادلة	29
					اتاحة منصة الكترونية لتقديم الشكاوى لمعالجتها في اقرب الأجال	30

المحور الثالث: لقرارات الاستراتيجية في المؤسسة يعرف ق إ: بانه ذلك القرار الذي يحدد اتجاه المنظمة الرئيسي في ضوء المتغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية						الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					صناعة القرارات الاستراتيجية	
					1 تمتلك القيادة القدرة على توظيف الوسائل التكنولوجية لتحديد موضوع القرار الاستراتيجي بدقة.	
					2 تساهم أنظمة المعلومات في توفير بيانات متعلقة بموضوع القرار في الوقت المناسب.	
					3 تساهم البرمجيات الحديثة بتوفير معلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في اسرع وقت.	
					4 تتخذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة من خلال إجراءات واليات محددة وفق المعايير العلمية.	
					5 تتخذ المؤسسة القرارات الاستراتيجية بناء على مسوحات لاحتياجات الزبائن والسوق	
					6 يشارك ممثلي كافة أصحاب المصلحة في المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	
					7 يتم وضع أكثر من بديل استراتيجي لكل قرار سيتم اتخاذه	
					8 توظيف الوسائل والبرمجيات الالكترونية لتقييم البدائل بشفافية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية	
					9 تقييم القرارات الاستراتيجية المتخذة باستغلال الوسائل والتطبيقات الالكترونية في جميع مراحل تنفيذها	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	جودة القرارات الاستراتيجية	
					10 تتخذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب	
					11 مواءمة القرار الاستراتيجي مع متطلبات (مصالح) الأطراف الفاعلة.	
					12 يتم اتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ	
					13 مواءمة القرار الاستراتيجي مع استراتيجية المنظمة	

					وجود مواعمة بين القرار الاستراتيجي المتخذ مع موارد المنظمة	14
					وجود توافق حول الية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	15
					تحديد مؤشرات الأداء بدقة للتعرف على مواطن ضعف تنفيذ القرار الاستراتيجي	16
					صياغة خطة واضحة ومناسبة لتنفيذ القرار	17
					مراجعة القرارات بعد تنفيذها لضمان فعاليتها	18

الملحق رقم 03: واجهة الاستبيان الالكتروني

20/05/2025 20:52
Google استبيان حول الحوكمة الإلكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - علاج

استبيان حول الحوكمة الإلكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الأسئلة
الردود
الإجابات
إجمالي التقييم: 0

قسم 1 من 4

استبيان حول الحوكمة الإلكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

مبادي المعرفة

اجابة متوقعة طيبة وبعد:

يسعدني أن أجمع بين أبحاثكم استبيان حول موضوع " الحوكمة الإلكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " ، وذلك لإعداد دراسة التقييمية حول الموضوع ، والذي يمثل ضمن متطلبات المحضر الخاروجة المتكررة ، ومن أجل بلوغ أهداف هذه الدراسة تم تصميم هذه الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة التي نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة والإجابة عليها بالتفصيل ، ولقد تم التأشير في أحد الأماكن المخصصة للتعليق لتسريال حسب ما يوافق فئاتكم الشخصية وبشكل دقيق يمكنه الإجابة الفعلي حول المؤسسة ، وهذا حتى يتمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ، كما نذكركم بأن التعليقات التي ستشارن بها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .
نشكرا جازلا على حسن تعاونكم

بعد القسم 1 المتابعة إلى القسم التالي

قسم 2 من 4

المصدر الأول: هيكلة الشخصية لعملة لدراسة

الوصف (اختياري)

الجنس

ذكر

أنثى

اللقب العبرية

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي

ثانوي فقط

جامعي

دراسات عليا

https://docs.google.com/forms/d/1aSi7GRgxpzBhUmmRwNw7Q-igDB3X3ccAPUzf_gBU/edit
1/1

الملحق رقم (05): دليل المقابلات

جامعة أدرار

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليل مقابلة

من إعداد الطالب د: برمكي محمد

المقابلة رقم:.....مكان إجراء المقابلة: مؤسسة اتصالات الجزائر (قسم أنظمة المعلومات)

يوم: وظيفة المقابل:.....مدة المقابلة:.....

عنوان الدراسة: الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

عنوان المقابلة: دراسة استكشافية لمدى توفر عناصر البناء الأساسية أو متطلبات تجسيد الحوكمة الالكترونية.

الفئة المعنية بالمقابلة: اطارات الادارة العليا والوسطى لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ملاحظة : هذه المقابلة موجهة لغرض علمي محض، ضمن الاعداد لمتطلبات مذكرة الدكتوراة إختصاص إدارة استراتيجية، نلتمس من سيادتكم التعاون معنا والاجابة عن الاسئلة لعناية وشفافية مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها

الموسم الدراسي: 2025/2024

المحور الأول: مجال البنية التحتية التكنولوجية

1- هل يختص قسمكم بالإشراف على الأجهزة والبرامج المعلوماتية في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة لا: ماهي أهم اختصاصاته؟ (ذكر اثنان أو ثلاثة على الأكثر).....

-إذا كانت الإجابة نعم: ماهي أهم مهامه؟ (ذكر بعض الأمثلة عن مهامه).....

2- هل تتوفر خطوط هاتف في جميع أقسام وفروع المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر بعض أنواع خطوط الهاتف المتوفرة (نوعين أو ثلاثة):.....

3- هل تتوفر بالمؤسسة شبكة داخلية تربط جميع فروعها على مستوى الوطن؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: هل تسمح بتبادل المعلومات والملفات بشكل سريع وامن؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفر ذلك.....

4- هل تتوفر بجميع أقسام وفروع المؤسسة حواسيب حديثة وذات كفاءة عالية لأداء المهام المطلوبة؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر بعض أنواع الحواسيب وأهم خصائصها (نوعين أو ثلاثة):.....

5- هل تتوفر أجهزة ملحقة للحواسيب حديثة عبر كافة أقسام فروع المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐ حسب الحاجة

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر بعض أنواع هذه الاجهزة (نوعين أو ثلاثة):.....

-إذا كانت الاجابة حسب الحاجة: توضيح ذلك بمثال أو اثنين:.....

6-هل تتوفر أنظمة وبرمجيات حديثة وملائمة حسب المهام المطلوبة؟ نعم ☐ لا ☐ حسب الحاجة

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر بعض أنواع هذه البرمجيات (نوعين أو ثلاثة):.....

-إذا كانت الاجابة حسب الحاجة: توضيح ذلك بمثال أو اثنين:.....

7- هل تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كبيرة ومتكاملة؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: هل هي ذات حماية وتحصين جيد؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر بعض أساليب ووسائل الحماية والتحصين المستخدمة:.....

8- هل يمكن لجميع المنتسبين للمؤسسة وزبائننا الاتصال بها عبر الانترنت من أي مكان في الوطن؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

--إذا كانت الإجابة نعم: ذكر بعض وسائل الاتصال بالانترنت:.....

جامعة أدرار
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دليل مقابلة

من إعداد الطالب د: برمكي محمد

المقابلة رقم:.....مكان إجراء المقابلة: مؤسسة اتصالات الجزائر (قسم الموارد البشرية)

يوم: وظيفة المقابل:.....مدة المقابلة:.....

عنوان الدراسة: الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

عنوان المقابلة: دراسة استكشافية لمدى توفر عناصر البناء الاساسية أو متطلبات تجسيد الحوكمة الالكترونية.

الفئة المعنية بالمقابلة: اطارات الادارة العليا والوسطى لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ملاحظة : هذه المقابلة موجهة لغرض علمي محض، ضمن الاعداد لمتطلبات مذكرة الدكتوراة إختصاص إدارة استراتيجية، نلتمس من سيادتكم التعاون معنا والاجابة عن الاسئلة لعناية وشفافية مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها

الموسم الدراسي: 2025/2024

المحور الأول: مجال الموارد البشرية

1- هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة تتميز بالكفاءة في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا: لماذا ؟ (ذكر سببان أو ثلاثة).....

-إذا كانت الإجابة نعم: ماهي أهم المؤهلات الموجودة لديهم؟

2- هل تمتلك المؤسسة مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قادرين على اصلاح مختلف الاعطال ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر مثال عن بعض الاختصاصات (نوعين أو ثلاثة):.....

3- هل تقوم المؤسسة بتدريب كافة موظفيها على الاستعمال الجيد لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم القيام بذلك.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن التدريبات والتكوينات التي اجريت.....

4- هل يمتلك جميع الموظفين بريد الكتروني مهني عبر موقع المؤسسة؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

5- هل تجسيد الاخلاقيات الالكترونية لترشيد سلوك الموظف في مهامه ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن هذه الاخلاقيات :

6- هل يتم توفير الدعم الفني اللازم للعاملين ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفره.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن هذا الدعم:.....

7- هل بث الثقة من جانب العاملين نحو الخدمات المقدمة الكترونيا للمستفيدين؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم وجود ذلك.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن كيف يتم ذلك.....

جامعة أدرار
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دليل مقابلة

من إعداد الطالب د: برمكي محمد

المقابلة رقم:.....مكان إجراء المقابلة: مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية الولائية)

يوم: وظيفة المقابل:.....مدة المقابلة:.....

عنوان الدراسة: الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

عنوان المقابلة: دراسة استكشافية لمدى توفر عناصر البناء الاساسية أو متطلبات تجسيد الحوكمة الالكترونية.

الفئة المعنية بالمقابلة: اطارات الادارة العليا والوسطى لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ملاحظة : هذه المقابلة موجهة لغرض علمي محض، ضمن الاعداد لمتطلبات مذكرة الدكتوراة إختصاص إدارة استراتيجية، نلتمس من سيادتكم التعاون معنا والاجابة عن الاسئلة لعناية وشفافية مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها

الموسم الدراسي: 2025/2024

المحور الثالث: دليل مقابلة لمجال الادارة الالكترونية

1- هل يتم أداء كل الاعمال والوظائف الادارية في المؤسسة الكترونيا ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ (ذكر سببان او ثلاثة).....

-إذا كانت الإجابة نعم: (ذكر بعض الأمثلة عن الوظائف والمهام التي تؤدي الكترونيا).....

2- هل تتميز البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بحسن التصميم وسهولة الاستخدام؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض البرمجيات المستخدمة ومجال استخدامها:.....

3- هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح نطاق الاشراف ومهام ومسئوليات كل منصب ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفر ذلك.....

-إذا كانت الإجابة نعم: كيف يتم توضيح ذلك لكل موظف أو منصب؟.....

4- هل يتم استعمال البريد الالكتروني في كافة المراسلات والتعليمات؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم القيام بذلك.....

- إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض المراسلات:.....

5- هل توجد منصات الكترونية داخلية مختلفة المهام والأدوار لعرض مختلف أحداث ومستجدات المؤسسة ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن هذه المنصات و وظائفها:

6-هل توجد إمكانية اجراء بعض المهام والاعمال عن بعد ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفره.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن هذا الاعمال مع كيفية اجرائها.....

7- هل يتم إجراء الاجتماعات في المؤسسة عن بعد؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفر ذلك.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن كيف يتم ذلك.....

جامعة أدرار
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دليل مقابلة

من إعداد الطالب د: برمكي محمد

المقابلة رقم:.....04.....مكان إجراء المقابلة: مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية الولائية)

يوم: وظيفة المقابل:.....مدة المقابلة:.....

عنوان الدراسة: الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

عنوان المقابلة: دراسة استكشافية لمدى توفر عناصر البناء الاساسية أو متطلبات تجسيد الحوكمة الالكترونية.

الفئة المعنية بالمقابلة: اطارات الادارة العليا والوسطى لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ملاحظة : هذه المقابلة موجهة لغرض علمي محض، ضمن الاعداد لمتطلبات مذكرة الدكتوراة إختصاص إدارة استراتيجية، نلتمس من سيادتكم التعاون معنا والاجابة عن الاسئلة لعناية وشفافية مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها

الموسم الدراسي: 2025/2024

المحور الرابع: دليل مقابلة لمجال الخدمات الالكترونية.

1- هل تملك المؤسسة موقع الكتروني لعرض مختلف الخدمات والمعلومات ومتطلبات الحصول عليها ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا: لماذا ؟ (ذكر سببان او ثلاثة).....

-إذا كانت الإجابة نعم: (ذكر عنوان الموقع مع أمثلة عن بعض المعلومات والخدمات المعروضة).....

2-هل تملك المؤسسة حسابات على منصات التواصل الاجتماعي للتعريف بها والتواصل مع مختلف عملائها ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا: لماذا ؟ (ذكر سببان او ثلاثة).....

-إذا كانت الإجابة نعم: (ذكر أمثلة عن المنصات التي لديها حسابات عليها).....

3- هل تتوفر امكانية طلب واجراء مختلف الخدمات الكترونيا وعن بعد ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض الخدمات وطرق إجرائها منها:.....

4- هل توجد تطبيقات لإجراء مختلف الخدمات ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفر ذلك.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن هذه التطبيقات.....

وهل هي بسيطة وسهلة الاستخدام وتتوفر بعدة لغات؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفر ذلك.....

5- هل يتم تطوير الخدمات الالكترونية وطرق انجازها باستمرار ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم القيام بذلك.....

- إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض الخدمات التي تم تطويرها والغرض من ذلك:.....

6- هل يتم اعلام الزبائن بنتيجة معاملاتهم الكترونيا ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن ذلك وكيف تتم:.....

7-هل تتوفر ادوات قياس رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفره.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن هذا الادوات مع كيفية اجرائها.....

جامعة أدرار
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دليل مقابلة

من إعداد الطالب د: برمكي محمد

المقابلة رقم: 5.....مكان إجراء المقابلة: مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية الولائية)

يوم: وظيفة المقابل: مدة المقابلة:

عنوان الدراسة: الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

عنوان المقابلة: دراسة استكشافية لمدى توفر عناصر البناء الاساسية أو متطلبات تجسيد الحوكمة الالكترونية.

الفئة المعنية بالمقابلة: اطارات الادارة العليا والوسطى لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ملاحظة : هذه المقابلة موجهة لغرض علمي محض، ضمن الاعداد لمتطلبات مذكرة الدكتوراة إختصاص إدارة استراتيجية، نلتمس من سيادتكم التعاون معنا والاجابة عن الاسئلة لعناية وشفافية مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها

الموسم الدراسي: 2025/2024

المحور الخامس: دليل مقابلة للمجال التشريعي والتنظيمي

- 1- هل يوجد إطار قانوني وتشريعي ينظم تشكيل وسير عمل المؤسسة ؟ نعم لا
 - إذا كانت الإجابة لا: لماذا ؟ (ذكر سببان أو ثلاثة).....
 -إذا كانت الإجابة نعم: (ذكر هذا التشريع وأهم جوانبه أو أهدافه).....
- 2- كيف يتم تنظيم اختصاص مستويات الحكم في المؤسسة والعلاقة فيما بينها ومع كافة أصحاب المصلحة ؟
- 3- هل توجد تعليمات وأنظمة تنظم المهام والمسؤوليات لكل منصب ونطاق الاشراف ؟ نعم لا
 -إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفر ذلك.....
 -إذا كانت الإجابة نعم: كيف يتم توضيح ذلك لكل موظف أو منصب؟.....
- 4- هل توجد لوائح وتشريعات لفرض التدقيق والرقابة في المؤسسة؟ نعم لا
 -إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفر ذلك.....
 - إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعضها:.....
- 5- هل يتم فرض الالتزام بنظام ادارة الجودة ؟ نعم لا
 -إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....
 -إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض الأنظمة المطبقة:.....
- 6-هل توجد لوائح وتعليمات لادارة المخاطر ؟ نعم لا
 -إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفره.....
 -إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض اللوائح او التعليمات.....
- 7- هل يتم الالتزام بالتشريعات القانونية للدولة والمتعلقة بالوصول الى المعلومات والمعاملات الالكترونية ؟ نعم لا
 -إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم القيام بذلك.....
 -إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض التشريعات
- 8- هل تتوفر لوائح وتعليمات لتوضيح المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟ نعم لا
 -إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفره.....
 -إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض اللوائح او التعليمات المتعلقة بذلك.....
- 9- هل توجد تشريعات للوقاية من الفساد واستغلال النفوذ ومنع الممارسات الاحتكارية؟ نعم لا
 -إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفره.....
 -إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض التشريعات المتعلقة بذلك.....
- 10- يوجد التزام بتضمين المسؤولية الاجتماعية والبيئية في مختلف اعمال المؤسسة وخططها الاستراتيجية؟ نعم لا
 -إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفره.....
 -إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض الالتزامات المتعلقة بذلك.....

جامعة أدرار
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دليل مقابلة

من إعداد الطالب د: برمكي محمد

المقابلة رقم:.....مكان إجراء المقابلة: مؤسسة اتصالات الجزائر (قسم أنظمة المعلومات)

يوم: وظيفة المقابل:.....مدة المقابلة:.....

عنوان الدراسة: الحوكمة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

عنوان المقابلة: دراسة استكشافية لمدى توفر عناصر البناء الأساسية أو متطلبات تجسيد الحوكمة الالكترونية.

الفئة المعنية بالمقابلة: اطارات الادارة العليا والوسطى لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ملاحظة : هذه المقابلة موجهة لغرض علمي محض، ضمن الاعداد لمتطلبات مذكرة الدكتوراة إختصاص إدارة استراتيجية، نلتمس من سيادتكم التعاون معنا والاجابة عن الاسئلة لعناية وشفافية مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها

الموسم الدراسي: 2025/2024

المحور السادس: دليل مقابلة لمجال الأمن الرقمي

1- هل تحديد الولوج الى الانظمة المعلوماتية وقاعدة البيانات حسب نوع المهام ودرجة المسؤولية ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا: لماذا ؟ (ذكر سببان او ثلاثة).....

-إذا كانت الإجابة نعم: (ذكر أمثلة عن كيف يتم ذلك).....

2- هل توجد قاعدة بيانات احتياطية للاستعمال عند الحاجة واسترجاع البيانات ؟ نعم لا

. - إذا كانت الإجابة لا: لماذا ؟ (ذكر سببان او ثلاثة).....

3- هل توجد برامج حماية حديثة لصد أي اختراق للمعلومات ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفر ذلك.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن هذه البرمجيات المستعملة في المؤسسة.....

4- هل تتوفر في المؤسسة أدوات ووسائل الحماية للأجهزة والمعلومات ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفر ذلك.....

- إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن بعض هذه الوسائل:.....

5- هل يتم ضمان الامان والحماية الالكترونية لخصوصية الزبائن ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفرها.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن كيفية ضمان ذلك:.....

6-هل يتم تأمين حسابات المؤسسة في شبكات التواصل الاجتماعي ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم توفره.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن ذلك.....

7- هل تتم مواجهة التهديدات الرقمية ايا كان نوعها بشكل مستمر ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة لا: لماذا؟ ذكر بعض أسباب عدم القيام بذلك.....

-إذا كانت الإجابة نعم: ذكر أمثلة عن كيف يتم ذلك.....

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج SPSS V26

1-معامل الفاكرونباخ للمتغير المستقل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,906	30

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,894	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,845	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,898	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,884	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,857	6

2-معامل الفاكرونباخ للمتغير التابع

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,712	9

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,825	9

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,839	18

3-معامل الثبات الكلي للاستبيان

Reliability

Reliability
Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,930	48

4-قياس الاتساق الداخلي بواسطة معامل الارتباط بيرسون

Correlations

الشفافية الالكترونية	
الشفافية الالكترونية	Pearson Correlation
	1
	Sig. (2-tailed)
	N
تنشر المؤسسة المعلومات المتعلقة بسياساتها العامة عبر موقعها الالكتروني	Pearson Correlation
	,668**
	Sig. (2-tailed)
	0,000
	N
	123
تتيح المؤسسة المعلومات المتعلقة بالقرارات عبر منصات إلكترونية مع الأطراف المعنية.	Pearson Correlation
	,447**
	Sig. (2-tailed)
	0,000
	N
	123
تفصح المؤسسة عن نظام الحقوق والواجبات عبر الوسائط الالكترونية الخاصة بها	Pearson Correlation
	,670**
	Sig. (2-tailed)
	0,000
	N
	123
تتوفر معلومات محدثة حول أداء المؤسسة وخططها المستقبلية عبر موقعها الرسمي	Pearson Correlation
	,582**
	Sig. (2-tailed)
	0,000
	N
	123
إمكانية الاطلاع على الاجراءات والخدمات بكل سهولة ووضوح عبر البوابة الالكترونية	Pearson Correlation
	,767**
	Sig. (2-tailed)
	0,000
	N
	123
تفصح المؤسسة عبر موقعها عن أعمالها المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية	Pearson Correlation
	,468**
	Sig. (2-tailed)
	0,000
	N
	123
Correlations	
Notes	
Correlations	
	المشاركة الالكترونية

تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بتوفير قنوات الكترونية لتبادل المعلومات والآراء.	Pearson Correlation	,535**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تستخدم الشبكات والمنصات الالكترونية الداخلية لتعزيز العمل بروح الفريق الواحد	Pearson Correlation	,238**
	Sig. (2-tailed)	0,008
	N	123
تتيح المؤسسة منصة الكترونية داخلية لاستقبال الاقتراحات والأفكار المتعلقة بالعمل	Pearson Correlation	,519**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تساهم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتعاون مديريات ومصالح المؤسسة في إدارة الازمات	Pearson Correlation	,334**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
توفر التفاعل الرقمي لاستطلاع رأي ممثلي الأطراف الفاعلة قبل اتخاذ القرارات المهمة	Pearson Correlation	,490**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
توجد البات الكترونية واضحة لاستقبال تعليقات وملاحظات الجمهور	Pearson Correlation	,594**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
المشاركة الالكترونية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	123
Correlations		
Notes		
Correlations		
		المساءلة الالكترونية
توفر المؤسسة امكانية تلقي الشكاوى والرد عليها الكترونيا	Pearson Correlation	,797**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تتسم البات المساءلة الالكترونية في المؤسسة بالوضوح للجميع.	Pearson Correlation	,324**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تمتلك جهات المساءلة الأدوات والتطبيقات الالكترونية اللازمة لأداء مهامها باستقلالية تامة	Pearson Correlation	,522**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تتيح الأنظمة والوسائل الالكترونية في المؤسسة المراقبة والمراجعة في أي وقت	Pearson Correlation	,906**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تعتمد المؤسسة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني لموظفيها الكترونيا	Pearson Correlation	,490**

	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
الشفافية في محاسبة المقصرين او المتسببين في اخطاء من خلال تقارير الكترونية .	Pearson Correlation	,607**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
المساءلة الالكترونية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	123
Correlations		
Notes		
Correlations		
التدقيق الالكتروني		
تتوفر بقسم التدقيق الداخلي الأنظمة والأدوات الالكترونية اللازمة لمراجعة مختلف العمليات.	Pearson Correlation	,651**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
توجد معايير واضحة لتقييم الأداء الكترونيا لكافة مجالات العمل في المؤسسة	Pearson Correlation	,773**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تتوفر للمدققين الخارجيين الوسائل والانظمة الالكترونية اللازمة لعملهم	Pearson Correlation	,621**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
يتم التأكد الكترونيا من التطبيق التام للأنظمة والتعليمات الموصى بها في سير عمل المؤسسة	Pearson Correlation	,875**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
استعمال أنظمة وتطبيقات الكترونية للتأكد من تطابق الأداء المحقق مع الأداء المستهدف.	Pearson Correlation	,792**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تقدم تقارير الكترونية دورية لجهات الحكم حول سير عمل المؤسسة	Pearson Correlation	,782**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
التدقيق الالكتروني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	123
Correlations		
Notes		
Correlations		
العدالة الالكترونية		
ضمان نشر المعلومات لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية	Pearson Correlation	,697**

	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
ضمان التواصل بإنصاف لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية	Pearson Correlation	,858**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تضمنين المشاركة الالكترونية من الأطراف المعنية لصنع أي قرار	Pearson Correlation	,508**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تساهم التطبيقات والأنظمة الالكترونية في تفادي تحمل تقصير وظائف لوظائف أخرى	Pearson Correlation	,671**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
استخدام أنظمة الكترونية لتقييم الأداء وربطه بالمكافآت والحوافز بطريقة شفافة وعادلة	Pearson Correlation	,549**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
اتاحة منصة الكترونية لتقديم الشكاوى لمعالجتها في اقرب الأجل	Pearson Correlation	,690**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
العدالة الالكترونية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	123

*معامل الارتباط لابعاد المتغير المستقل

Correlations

	الحكومة الالكترونية
الشفافية الالكترونية	Pearson Correlation ,811**
	Sig. (2-tailed) 0,000
	N 123
المشاركة الالكترونية	Pearson Correlation ,769**
	Sig. (2-tailed) 0,000
	N 123
المساءلة الالكترونية	Pearson Correlation ,900**
	Sig. (2-tailed) 0,000
	N 123
التدقيق الالكتروني	Pearson Correlation ,833**
	Sig. (2-tailed) 0,000
	N 123
العدالة الالكترونية	Pearson Correlation ,773**
	Sig. (2-tailed) 0,000
	N 123
الحكومة الالكترونية	Pearson Correlation 1
	Sig. (2-tailed)
	N 123

*معامل الارتباط للمتغير التابع

Correlations

		جودة القرارات الاستراتيجية	صناعة القرارات الاستراتيجية	القرارات الاستراتيجية
جودة القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	,402**	,838**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	123	123	123
صناعة القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	,402**	1	,836**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	123	123	123
القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	,838**	,836**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	123	123	123

Correlations

		صناعة القرارات الاستراتيجية
صناعة القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	123
تمتلك القيادة القدرة على توظيف الوسائل التكنولوجية لتحديد موضوع القرار الاستراتيجي بدقة.	Pearson Correlation	,605**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تساهم أنظمة المعلومات في توفير بيانات متعلقة بموضوع القرار في الوقت المناسب.	Pearson Correlation	,634**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تساهم البرمجيات الحديثة بتوفير معلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في اسرع وقت.	Pearson Correlation	,580**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تتخذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة من خلال إجراءات واليات محددة وفق المعايير العلمية.	Pearson Correlation	,520**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
تتخذ المؤسسة القرارات الاستراتيجية بناء على مسوحات لاحتياجات الزبائن والسوق	Pearson Correlation	,553**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
يشارك ممثلي كافة أصحاب المصلحة في المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	Pearson Correlation	,544**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
يتم وضع أكثر من بديل استراتيجي لكل قرار سيتم اتخاذه	Pearson Correlation	,672**
	Sig. (2-tailed)	0,000

N	123	
توظيف الوسائل والبرمجيات الالكترونية لتقييم البدائل بشفافية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	,272**
	Sig. (2-tailed)	0,002
N	123	
تقييم القرارات الاستراتيجية المتخذة باستغلال الوسائل والتطبيقات الالكترونية في جميع مراحل تنفيذها	Pearson Correlation	,627**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	
Correlations		
		جودة القرارات الاستراتيجية
جودة القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
N	123	
تتخذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب	Pearson Correlation	,518**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	
مواءمة القرار الاستراتيجي مع متطلبات (مصالح) الأطراف الفاعلة.	Pearson Correlation	,508**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	
يتم اتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ	Pearson Correlation	,733**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	
مواءمة القرار الاستراتيجي مع استراتيجية المنظمة	Pearson Correlation	,712**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	
وجود مواءمة بين القرار الاستراتيجي المتخذ مع موارد المنظمة	Pearson Correlation	,562**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	
وجود توافق حول الية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	,589**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	
تحديد مؤشرات الأداء بدقة للتعرف على مواطن ضعف تنفيذ القرار الاستراتيجي	Pearson Correlation	,750**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	
صياغة خطة واضحة ومناسبة لتنفيذ القرار	Pearson Correlation	,503**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	
مراجعة القرارات بعد تنفيذها لضمان فعاليتها	Pearson Correlation	,484**
	Sig. (2-tailed)	0,000
N	123	

*مخرجات محور المتغيرات الشخصية

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	81	65,9	65,9	65,9
	أنثى	42	34,1	34,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 إلى 40	8	6,5	6,5	6,5
	من 40 إلى 50	51	41,5	41,5	48,0
	أكثر من 50	64	52,0	52,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

المستوى_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي	120	97,6	97,6	97,6
	دراسات عليا	3	2,4	2,4	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

نوع_المسؤولية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	12	9,8	9,8	9,8
	مدير مركزي	51	41,5	41,5	51,2
	مدير عملي	48	39,0	39,0	90,2
	ممثّل العمال	2	1,6	1,6	91,9
	عضو مجلس إدارة	10	8,1	8,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

سنوات_الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 10 سنوات إلى 20 سنوات	23	18,7	18,7	18,7
	من 21 سنة إلى 30 سنة	100	81,3	81,3	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

وسائط التواصل المستخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	البريد الإلكتروني	123	100,0	100,0	100,0

مستوى التحكم المعلوماتية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ممتاز	51	41,5	41,5	41,5
	جيد	72	58,5	58,5	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

*مخرجات استجابة عينة الدراسة لفقرات الاستبيان

1- فقرات محور الحوكمة الالكترونية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
تنشر المؤسسة المعلومات المتعلقة بسياساتها العامة عبر موقعها الإلكتروني	123	4,08	0,806
تُتيح المؤسسة المعلومات المتعلقة بالقرارات عبر منصات إلكترونية مع الأطراف المعنية.	123	4,00	0,724
تفصح المؤسسة عن نظام الحقوق والواجبات عبر الوسائط الإلكترونية الخاصة بها	123	4,69	0,464
تتوفر معلومات محدثة حول أداء المؤسسة وخططها المستقبلية عبر موقعها الرسمي	123	4,46	0,500
إمكانية الاطلاع على الاجراءات والخدمات بكل سهولة ووضوح عبر البوابة الإلكترونية	123	4,67	0,470
تفصح المؤسسة عبر موقعها عن أعمالها المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية	123	3,98	0,741
تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بتوفير قنوات الكترونية لتبادل المعلومات والآراء.	123	3,97	0,746
تستخدم الشبكات والمنصات الإلكترونية الداخلية لتعزيز العمل بروح الفريق الواحد	123	4,11	0,309
تتيح المؤسسة منصة الكترونية داخلية لاستقبال الاقتراحات والأفكار المتعلقة بالعمل	123	4,57	0,513
تساهم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتعاون مديريات ومصالح المؤسسة في إدارة الازمات	123	3,77	0,540
توفر التفاعل الرقمي لاستطلاع رأي ممثلي الأطراف الفاعلة قبل اتخاذ القرارات المهمة	123	4,01	0,741
توجد اليات الكترونية واضحة لاستقبال تعليقات وملاحظات الجمهور	123	4,64	0,498
توفر المؤسسة امكانية تلقي الشكاوى والرد عليها الكترونيا	123	4,65	0,479
تتسم اليات المساءلة الالكترونية في المؤسسة بالوضوح للجميع.	123	3,92	0,660
تمتلك جهات المساءلة الأدوات والتطبيقات الالكترونية اللازمة لأداء مهامها باستقلالية تامة	123	4,43	0,497
تتيح الأنظمة والوسائل الالكترونية في المؤسسة المراقبة والمراجعة في أي وقت	123	4,66	0,476
تعتمد المؤسسة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني لموظفيها الكترونيا	123	3,99	0,719
الشفافية في محاسبة المقصرين او المتسببين في اخطاء من خلال تقارير الكترونية .	123	4,46	0,500

تتوفر بقسم التدقيق الداخلي الأنظمة والأدوات الالكترونية اللازمة لمراجعة مختلف العمليات.	123	4,40	0,492
توجد معايير واضحة لتقييم الأداء الكترونيا لكافة مجالات العمل في المؤسسة	123	4,01	0,730
تتوفر للمدققين الخارجيين الوسائل والأنظمة الالكترونية اللازمة لعملهم	123	4,26	0,441
يتم التأكد الكترونيا من التطبيق التام للأنظمة والتعليمات الموصى بها في سير عمل المؤسسة	123	4,08	0,775
استعمال أنظمة وتطبيقات الكترونية للتأكد من تطابق الأداء المحقق مع الأداء المستهدف.	123	4,46	0,500
تقدم تقارير الكترونية دورية لجهات الحكم حول سير عمل المؤسسة	123	4,09	0,779
ضمان نشر المعلومات لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية	123	4,01	0,730
ضمان التواصل بإنصاف لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية	123	4,37	0,486
تضمن المشاركة الالكترونية من الأطراف المعنية لصنع أي قرار	123	3,91	0,653
تساهم التطبيقات والأنظمة الالكترونية في تفادي تحمل تقصير وظائف لوظائف أخرى	123	4,49	0,502
استخدام أنظمة الكترونية لتقييم الأداء وربطه بالمكافآت والحوافز بطريقة شفافة وعادلة	123	4,20	0,404
اتاحة منصة الكترونية لتقديم الشكاوى لمعالجتها في اقرب الاجال	123	4,63	0,484

Frequency Table

تنشر المؤسسة المعلومات المتعلقة بسياساتها العامة عبر موقعها الالكتروني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	35	28,5	28,5	28,5
موافق	43	35,0	35,0	63,4
موافق بشدة	45	36,6	36,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

تتيح المؤسسة المعلومات المتعلقة بالقرارات عبر منصات الكترونية مع الأطراف المعنية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	32	26,0	26,0	26,0
موافق	59	48,0	48,0	74,0
موافق بشدة	32	26,0	26,0	100,0
Total	123	100,0	100,0	

تفصح المؤسسة عن نظام الحقوق والواجبات عبر الوسائط الالكترونية الخاصة بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	38	30,9	30,9	30,9
موافق بشدة	85	69,1	69,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

تتوفر معلومات محدثة حول أداء المؤسسة وخططها المستقبلية عبر موقعها الرسمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	67	54,5	54,5	54,5
	موافق بشدة	56	45,5	45,5	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

إمكانية الاطلاع على الاجراءات والخدمات بكل سهولة
ووضوح عبر البوابة الالكترونية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	40	32,5	32,5	32,5
	موافق بشدة	83	67,5	67,5	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تفصح المؤسسة عبر موقعها عن أعمالها المتعلقة
بالمسؤولية البيئية والاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	35	28,5	28,5	28,5
	موافق	56	45,5	45,5	74,0
	موافق بشدة	32	26,0	26,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بتوفير قنوات الكترونية لتبادل
المعلومات والآراء.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	36	29,3	29,3	29,3
	موافق	55	44,7	44,7	74,0
	موافق بشدة	32	26,0	26,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تستخدم الشبكات والمنصات الالكترونية الداخلية لتعزيز العمل
بروح الفريق الواحد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	110	89,4	89,4	89,4
	موافق بشدة	13	10,6	10,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تتيح المؤسسة منصة الكترونية داخلية لاستقبال الاقتراحات
والأفكار المتعلقة بالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	0,8	0,8	0,8
	موافق	51	41,5	41,5	42,3
	موافق بشدة	71	57,7	57,7	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تساهم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتعاون مديريات ومصالح المؤسسة في إدارة الازمات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	35	28,5	28,5	28,5
	موافق	81	65,9	65,9	94,3
	موافق بشدة	7	5,7	5,7	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
توفر التفاعل الرقمي لاستطلاع رأي ممثلي الأطراف الفاعلة قبل اتخاذ القرارات المهمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	33	26,8	26,8	26,8
	موافق	56	45,5	45,5	72,4
	موافق بشدة	34	27,6	27,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
توجد البيانات الكترونية واضحة لاستقبال تعليقات وملاحظات الجمهور					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	0,8	0,8	0,8
	موافق	42	34,1	34,1	35,0
	موافق بشدة	80	65,0	65,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
توفر المؤسسة امكانية تلقي الشكاوى والرد عليها الكترونيا					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	43	35,0	35,0	35,0
	موافق بشدة	80	65,0	65,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
تتسم البيانات المساءلة الالكترونية في المؤسسة بالوضوح للجميع.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	32	26,0	26,0	26,0
	موافق	69	56,1	56,1	82,1
	موافق بشدة	22	17,9	17,9	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
تمتلك جهات المساءلة الأدوات والتطبيقات الالكترونية اللازمة لأداء مهامها باستقلالية تامة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	70	56,9	56,9	56,9

موافق بشدة	53	43,1	43,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	
تتيح الأنظمة والوسائل الالكترونية في المؤسسة المراقبة والمراجعة في أي وقت				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	42	34,1	34,1	34,1
موافق بشدة	81	65,9	65,9	100,0
Total	123	100,0	100,0	
تعتمد المؤسسة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني لموظفيها الكترونيا				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محاييد	32	26,0	26,0	26,0
موافق	60	48,8	48,8	74,8
موافق بشدة	31	25,2	25,2	100,0
Total	123	100,0	100,0	
الشفافية في محاسبة المقصرين او المتسببين في اخطاء من خلال تقارير الكترونية .				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	67	54,5	54,5	54,5
موافق بشدة	56	45,5	45,5	100,0
Total	123	100,0	100,0	
تتوفر بقسم التدقيق الداخلي الأنظمة والأدوات الالكترونية اللازمة لمراجعة مختلف العمليات.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	74	60,2	60,2	60,2
موافق بشدة	49	39,8	39,8	100,0
Total	123	100,0	100,0	
توجد معايير واضحة لتقييم الأداء الكترونيا لكافة مجالات العمل في المؤسسة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محاييد	32	26,0	26,0	26,0
موافق	58	47,2	47,2	73,2
موافق بشدة	33	26,8	26,8	100,0
Total	123	100,0	100,0	
تتوفر للمدققين الخارجيين الوسائل والأنظمة الالكترونية اللازمة لعملهم				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	موافق	91	74,0	74,0	74,0
	موافق بشدة	32	26,0	26,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
يتم التأكد الكترونيا من التطبيق التام للأنظمة والتعليمات الموصى بها في سير عمل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	32	26,0	26,0	26,0
	موافق	49	39,8	39,8	65,9
	موافق بشدة	42	34,1	34,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
استعمال أنظمة وتطبيقات الكترونية للتأكد من تطابق الأداء المحقق مع الأداء المستهدف.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	67	54,5	54,5	54,5
	موافق بشدة	56	45,5	45,5	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
تقدم تقارير الكترونية دورية لجهات الحكم حول سير عمل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	32	26,0	26,0	26,0
	موافق	48	39,0	39,0	65,0
	موافق بشدة	43	35,0	35,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
ضمان نشر المعلومات لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	32	26,0	26,0	26,0
	موافق	58	47,2	47,2	73,2
	موافق بشدة	33	26,8	26,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
ضمان التواصل بإنصاف لمختلف الأطراف المعنية من خلال الوسائط الالكترونية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	77	62,6	62,6	62,6
	موافق بشدة	46	37,4	37,4	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
تضمنين المشاركة الالكترونية من الأطراف المعنية لصنع أي قرار					

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	32	26,0	26,0	26,0
	موافق	70	56,9	56,9	82,9
	موافق بشدة	21	17,1	17,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
تساهم التطبيقات والأنظمة الالكترونية في تفادي تحمل نقصير وظائف لوظائف أخرى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	63	51,2	51,2	51,2
	موافق بشدة	60	48,8	48,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
استخدام أنظمة الكترونية لتقييم الأداء وربطه بالمكافآت والحوافز بطريقة شفافة وعادلة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	98	79,7	79,7	79,7
	موافق بشدة	25	20,3	20,3	100,0
	Total	123	100,0	100,0	
اتاحة منصة الكترونية لتقديم الشكاوى لمعالجتها في اقرب الأجل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	45	36,6	36,6	36,6
	موافق بشدة	78	63,4	63,4	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

2-محور القرارات الاستراتيجية

Statistics										
		تمتلك القيادة القدرة على توفير البيانات المتعلقة بموضوع القرار الاستراتيجي	تساهم أنظمة المعلومات في توفير بيانات متعلقة بموضوع القرار في الوقت المناسب.	تساهم البرمجيات الحديثة بتوفير معلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في اسرع	تتخذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة من خلال إجراءات وإليات محددة وفق المعايير	تتخذ المؤسسة القرارات الاستراتيجية بناء على مسوحات واحتياجات الزبائن والسوق	يشارك ممثلي كافة اصحاب المصلحة في المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	يتم وضع أكثر من بديل استراتيجي لكل قرار سيتم اتخاذه	توظيف الوسائل والبرمجيات الالكترونية لتقييم البدائل بشفاافية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية	تقييم القرارات الاستراتيجية المتخذة باستغلال الوسائل والتقنيات الالكترونية في جميع مراحل تنفيذها
N	Valid	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	Missin	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0885	3.98	4.00	3.90	4.32	4.31	4.01	3.76	4.19
Median		4.1111	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		0.35961	0.713	0.558	0.645	0.467	0.464	0.730	0.497	0.391

تمتلك القيادة القدرة على توفير الوسائل التكنولوجية لتحديد موضوع القرار الاستراتيجي بدقة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	32	26,0	26,0	26,0
	موافق	61	49,6	49,6	75,6
	موافق بشدة	30	24,4	24,4	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تساهم أنظمة المعلومات في توفير بيانات متعلقة بموضوع القرار في الوقت المناسب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	19	15,4	15,4	15,4
	موافق	85	69,1	69,1	84,6
	موافق بشدة	19	15,4	15,4	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تساهم البرمجيات الحديثة بتوفير معلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في اسرع وقت.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	32	26,0	26,0	26,0
	موافق	71	57,7	57,7	83,7
	موافق بشدة	20	16,3	16,3	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تتخذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة من خلال إجراءات واليات محددة وفق المعايير العلمية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	84	68,3	68,3	68,3
	موافق بشدة	39	31,7	31,7	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تتخذ المؤسسة القرارات الاستراتيجية بناء على مسوحات لاحتياجات الزبائن والسوق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	85	69,1	69,1	69,1
	موافق بشدة	38	30,9	30,9	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

يشارك ممثلي كافة أصحاب
المصلحة في المؤسسة في اتخاذ
القرارات الاستراتيجية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	32	26,0	26,0	26,0
	موافق	58	47,2	47,2	73,2
	موافق بشدة	33	26,8	26,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

يتم وضع أكثر من بديل
استراتيجي لكل قرار سيتم
اتخاذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	33	26,8	26,8	26,8
	موافق	86	69,9	69,9	96,7
	موافق بشدة	4	3,3	3,3	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

توظيف الوسائل والبرمجيات
الإلكترونية لتقييم البدائل
بشفافية قبل اتخاذ القرارات
الاستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	0,8	0,8	0,8
	موافق	81	65,9	65,9	66,7
	موافق بشدة	41	33,3	33,3	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

تقييم القرارات الاستراتيجية
المتخذة باستغلال الوسائل
والتطبيقات الإلكترونية في جميع
مراحل تنفيذها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	100	81,3	81,3	81,3
	موافق بشدة	23	18,7	18,7	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Statistics										
				مواعمة القرار الاستراتيجي مع متطلبات (مصالح)	يتم اتخاذ قرارات استراتيجية قليلة للتنفيذ	مواعمة القرار الاستراتيجي مع استراتيجية المنظمة	وجود مواعمة بين القرار الاستراتيجي المتخذ مع موارد المنظمة	وجود توافق حول آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	تحديد مؤشرات الأداء بدقة للتعرف على مواطن ضعف تنفيذ القرار	
		جودة القرارات الاستراتيجية	تتخذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب							
N	Valid	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	Missin	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2584	4.28	4.27	4.25	4.23	4.40	3.98	4.56	4.21
Median		4.4444	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
Std. Deviation		0.37518	0.453	0.445	0.855	0.847	0.492	0.718	0.498	0.355

تتخذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	88	71,5	71,5	71,5
	موافق بشدة	35	28,5	28,5	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

مواعمة القرار الاستراتيجي مع متطلبات (مصالح) الأطراف الفاعلة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	90	73,2	73,2	73,2
	موافق بشدة	33	26,8	26,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

يتم اتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	33	26,8	26,8	26,8
	موافق	26	21,1	21,1	48,0
	موافق بشدة	64	52,0	52,0	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

مواعمة القرار الاستراتيجي مع استراتيجية المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	33	26,8	26,8	26,8
	موافق	29	23,6	23,6	50,4
	موافق بشدة	61	49,6	49,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

وجود مواعمة بين القرار الاستراتيجي المتخذ مع موارد المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	74	60,2	60,2	60,2
	موافق بشدة	49	39,8	39,8	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

وجود توافق حول الية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	33	26,8	26,8	26,8

موافق	60	48,8	48,8	75,6
موافق بشدة	30	24,4	24,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	

تحديد مؤشرات الأداء بدقة للتعرف على
مواطن ضعف تنفيذ القرار الاستراتيجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	54	43,9	43,9	43,9
موافق بشدة	69	56,1	56,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

صياغة خطة واضحة ومناسبة لتنفيذ
القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	105	85,4	85,4	85,4
موافق بشدة	18	14,6	14,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

مراجعة القرارات بعد تنفيذها لضمان
فعاليتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	97	78,9	78,9	78,9
موافق بشدة	26	21,1	21,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

*مخرجات فرضيات الفروق

ANOVA

الحكومة
الإلكترونية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,018	3	4,673	169,385	0,000
Within Groups	3,283	119	0,028		
Total	17,301	122			
Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الحكومة الإلكترونية	Based on Mean	11,373	3	119	0,000
	Based on Median	10,547	3	119	0,000

	Based on Median and with adjusted df	10,547	3	67,472	0,000
	Based on trimmed mean	10,990	3	119	0,000

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent

Variable: الحوكمة الالكترونية

Tamhane

نوع_المسؤولية (I)		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
رئيس قسم	مدير مركزي	-0,08462	0,04108	0,301	-0,2097	0,0404
	مدير عملي	,62222*	0,04958	0,000	0,4819	0,7625
	عضو مجلس ادارة	-0,07000	0,08899	0,971	-0,3445	0,2045
	مدير مركزي	0,08462	0,04108	0,301	-0,0404	0,2097
	مدير عملي	,70684*	0,03268	0,000	0,6180	0,7957
	عضو مجلس ادارة	0,01462	0,08081	1,000	-0,2530	0,2822
	رئيس قسم	-,62222*	0,04958	0,000	-0,7625	-0,4819
	مدير مركزي	-,70684*	0,03268	0,000	-0,7957	-0,6180
	عضو مجلس ادارة	-,69222*	0,08544	0,000	-0,9618	-0,4227
	رئيس قسم	0,07000	0,08899	0,971	-0,2045	0,3445
	مدير مركزي	-0,01462	0,08081	1,000	-0,2822	0,2530
	مدير عملي	,69222*	0,08544	0,000	0,4227	0,9618
Oneway						
Notes						
Descriptives						
القرارات الاستراتيجية						
N		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
رئيس قسم	13	4,3632	0,10545	0,02925	4,2995	4,4270
مدير مركزي	52	4,3964	0,11221	0,01556	4,3651	4,4276
مدير عملي	48	3,8067	0,23709	0,03422	3,7379	3,8756
عضو مجلس ادارة	10	4,5278	0,20496	0,06481	4,3812	4,6744
Total	123	4,1734	0,34545	0,03115	4,1118	4,2351
Test of Homogeneity of Variances						

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
القرارات الاستراتيجية	Based on Mean	20,420	3	119	0,000
	Based on Median	10,800	3	119	0,000
	Based on Median and with adjusted df	10,800	3	92,530	0,000
	Based on trimmed mean	18,712	3	119	0,000
ANOVA					
القرارات الاستراتيجية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,764	3	3,588	112,488	0,000
Within Groups	3,796	119	0,032		
Total	14,559	122			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent

Variable:

القرارات الاستراتيجية

Tamhane

نوع المسؤولية (I)		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
رئيس قسم	مدير مركزي	-0,03312	0,03313	0,909	-0,1301	0,0639
	مدير عملي	,55653*	0,04502	0,000	0,4327	0,6803
	عضو مجلس ادارة	-0,16453	0,07111	0,208	-0,3858	0,0567
مدير مركزي	رئيس قسم	0,03312	0,03313	0,909	-0,0639	0,1301
	مدير عملي	,58965*	0,03759	0,000	0,4877	0,6916
	عضو مجلس ادارة	-0,13141	0,06666	0,381	-0,3487	0,0859
مدير عملي	رئيس قسم	-,55653*	0,04502	0,000	-0,6803	-0,4327
	مدير مركزي	-,58965*	0,03759	0,000	-0,6916	-0,4877
	عضو مجلس ادارة	-,72106*	0,07329	0,000	-0,9440	-0,4982
عضو مجلس ادارة	رئيس قسم	0,16453	0,07111	0,208	-0,0567	0,3858
	مدير مركزي	0,13141	0,06666	0,381	-0,0859	0,3487
	مدير عملي	,72106*	0,07329	0,000	0,4982	0,9440
T-Test						
Notes						
Group Statistics						
مستوى التحكم المعلوماتية		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	

الحكومة الالكترونية	ممتاز	51	4,3817	0,33475	0,04687	
	جيد	72	4,1829	0,38489	0,04536	
Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الحكومة الالكترونية	Equal variances assumed	7,713	0,006	2,976	121	0,004
	Equal variances not assumed			3,048	115,909	0,003
T-Test						
Group Statistics						
سنوات_الخدمة		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
الحكومة الالكترونية	من 10 سنوات إلى 20 سنوات	23	4,2855	0,42567	0,08876	
	من 21 سنة إلى 30 سنة	100	4,2607	0,36657	0,03666	
Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الحكومة الالكترونية	Equal variances assumed	2,954	0,088	0,284	121	0,777
	Equal variances not assumed			0,259	29,951	0,798
T-Test						
Group Statistics						
المستوى_العلمي		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
الحكومة الالكترونية	جامعي	120	4,2764	0,37348	0,03409	
	دراسات عليا	3	3,8222	0,22194	0,12814	
Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الحوكمة الالكترونية	Equal variances assumed	3,379	0,069	2,092	121	0,039
	Equal variances not assumed			3,425	2,293	0,062

*مخرجات الفرضية الرابعة المتعلقة بوجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Correlations

Correlations

		الحوكمة الالكترونية	القرارات الاستراتيجية
الحوكمة الالكترونية	Pearson Correlation	1	,955**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	123	123
القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	,955**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	123	123

*مخرجات الفرضية الخامسة المتعلقة بوجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Correlations

		القرارات الاستراتيجية
الشفافية الالكترونية	Pearson Correlation	,857**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
المشاركة الالكترونية	Pearson Correlation	,908**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
المساءلة الالكترونية	Pearson Correlation	,906**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
التدقيق الالكتروني	Pearson Correlation	,903**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
العدالة الالكترونية	Pearson Correlation	,872**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	123
القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	

N

123

*مخرجات اختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بوجود اثر للمتغير المستقل على المتغير التابع

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحكومة الالكترونية ^b		Enter

a. Dependent Variable:
القرارات الاستراتيجية

b. All requested
variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,955 ^a	0,913	0,912	0,10250

a. Predictors:
(Constant), الحكومة
الالكترونية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,288	1	13,288	1264,818	,000 ^b
	Residual	1,271	121	0,011		
	Total	14,559	122			

a. Dependent Variable:
القرارات الاستراتيجية

b. Predictors:
(Constant), الحكومة
الالكترونية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	0,435	0,106		4,126	0,000
	الحكومة الالكترونية	0,876	0,025	0,955	35,564	0,000

a. Dependent Variable:
القرارات الاستراتيجية

*مخرجات الفرضية السادسة المتعلقة بوجود أثر لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل على التابع

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model

1

a. Dependent Variable: القرارات الاستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model

1

a. Predictors: (Constant), الشفافية الالكترونية

b. Dependent Variable: القرارات الاستراتيجية

ANOVA^a

Model

1

a. Dependent Variable: القرارات الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant), الشفافية الالكترونية

Coefficients^a

Model

1

a. Dependent Variable: القرارات الاستراتيجية

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المشاركة الالكترونية ^b		Enter

a. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

b. All requested
variables
entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,908 ^a	0,825	0,824	0,14511	0,825	570,394	1	121	0,000

a. Predictors:
(Constant),
المشاركة الالكترونية

b. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,011	1	12,011	570,394	,000 ^b
	Residual	2,548	121	0,021		
	Total	14,559	122			

a. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

b. Predictors:
(Constant),
المشاركة الالكترونية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,643	0,148		4,334	0,000		

المشاركة الإلكترونية	0,845	0,035	0,908	23,883	0,000	1,000	1,000
-------------------------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

a. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

Regression

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المسائلة الإلكترونية ^b		Enter

a. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

b. All requested
variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics R Square Change	F Change	df1	df2
1	,906 ^a	0,821	0,820	0,14669	0,821	555,590	1	12

a. Predictors:
(Constant), المسائلة
الإلكترونية

b. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,955	1	11,955	555,590	,000 ^b
	Residual	2,604	121	0,022		
	Total	14,559	122			

a. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

b. Predictors:
(Constant), المسائلة
الإلكترونية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,621	0,151		4,105	0,000		
	المسائلة الإلكترونية	0,816	0,035	0,906	23,571	0,000	1,000	1,000

a. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

Regression

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change
1	,903 ^a	0,815	0,814	0,14915	0,815	533,503	1	121	0

a. Predictors:
(Constant), التدقيق الإلكتروني

b. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,868	1	11,868	533,503	,000 ^b
	Residual	2,692	121	0,022		
	Total	14,559	122			

a. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

b. Predictors:
(Constant), التدقيق الإلكتروني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,008	0,138		7,316	0,000		
	التدقيق الإلكتروني ^b	0,751	0,033	0,903	23,098	0,000	1,000	1,000

a. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

Regression

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة الإلكترونية ^b		Enter

a. Dependent
Variable: القرارات
الاستراتيجية

b. All requested
variables
entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,872 ^a	0,761	0,759	0,16957	0,761	385,361	1	121	0,000

a. Predictors:

(Constant),

العدالة الالكترونية

b. Dependent

Variable: القرارات

الاستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,080	1	11,080	385,361	,000 ^b
	Residual	3,479	121	0,029		
	Total	14,559	122			

a. Dependent

Variable: القرارات

الاستراتيجية

b. Predictors:

(Constant),

العدالة الالكترونية

Coefficients^a

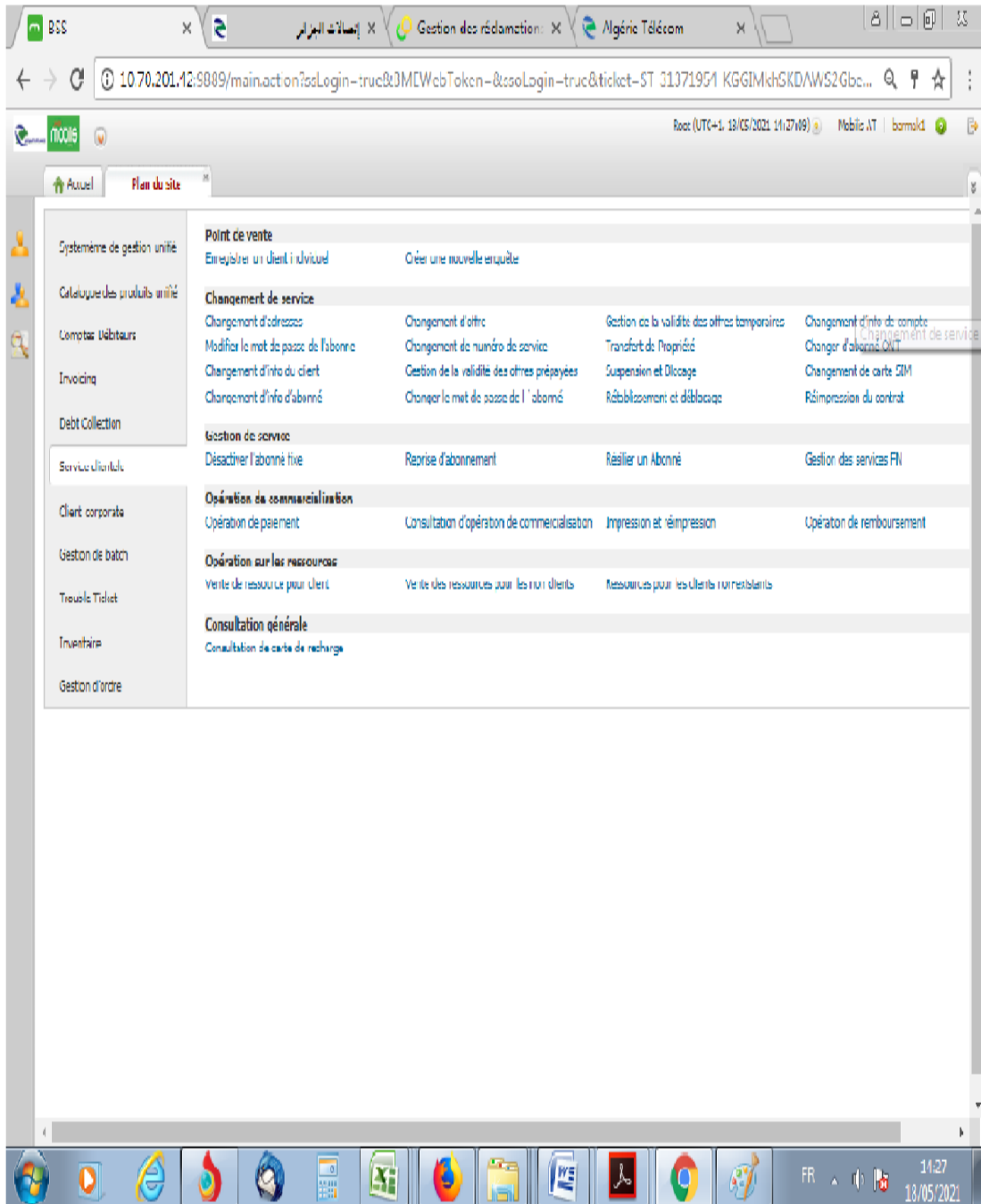
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,816	0,172		4,751	0,000		
	العدالة الالكترونية	0,786	0,040	0,872	19,631	0,000	1,000	1,000

a. Dependent

Variable: القرارات

الاستراتيجية

الملحق رقم (07): واجهة أهم المنصات والتطبيقات الالكترونية المستعملة في تسيير مهام المؤسسة



BSS X Nouvel onglet X اتصالات الجزائر

Sécurisé | https://www.algerietelecom.dz/ar/

إتصالات الجزائر | الخصائص | المحترفين | طلب عبر الإنترنت | فضاء الزبون | شبكتنا

AR • Q الرئيسية | الشركة | فضاء الصحافة والأخبار | إتصالات الجزائر

idoom fibre

انترنت الالياف البصرية
متوفرة الان

ب 4500 دج فقط!

مودم الالياف البصرية
+
رسوم الربط
+
30 بتدفق اعلی من اشتراككم

المحترفين | الخصائص

IDOOMLY مجاني

IDOOM ADSL

idoom Adsl

L'illimité pour tous par Algerie télécom

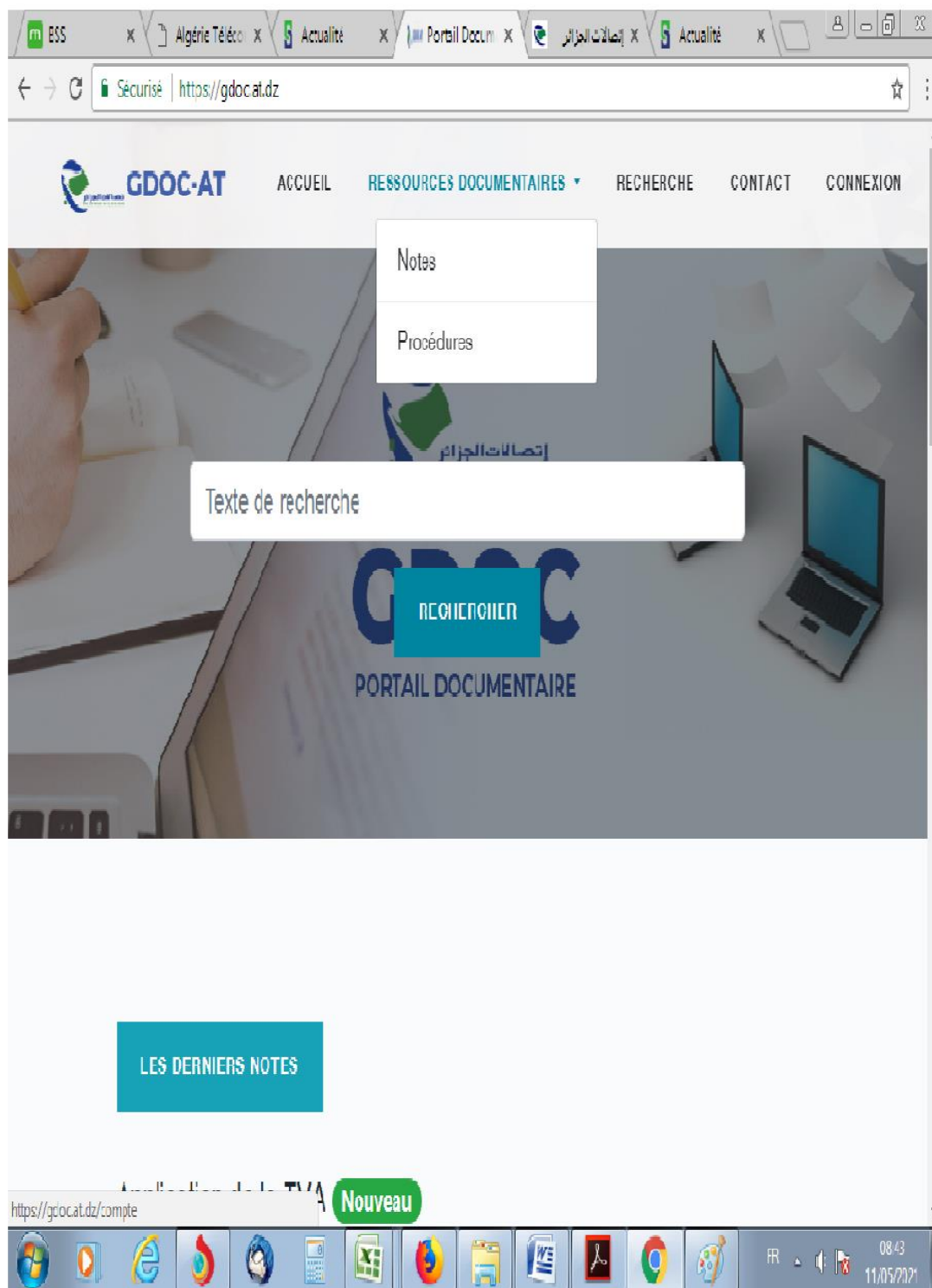
الهاتف الثابت

idoom Fixe

L'illimité pour tous par Algerie télécom

https://www.algerietelecom.dz/ar/particuliers/idoom-fibre-prod50

FR 12:11 24/05/2021



تواصل
Tawassol

ACCUEIL ACTUALITÉ ▾ ESPACE EMPLOYÉS ▾ ESPACE RH ▾ INFOS UTILES ▾ UIT **NEW** CELLULE D'ÉCOUTE

ACTUALITÉS	ESPACE EMPLOYÉS	ESPACE RH	MÉDIAS
ACTUALITÉ INTERNE	LES VALEURS DE L'ENTREPRISE	DÉCISIONS EMPLOYÉS	REVUE DE PRESSE
COMMUNIQUÉS INTERNES	RÉGLEMENTATION	NOTES	VIDEOS
COMMUNIQUÉS DE PRESSE	TÉLÉCHARGEMENT	APPELS À CANDIDATURE	AUDIO
PETITS DEJPDG	TEMPLATES D'AT	FORUM INTERNE	PUBLICITÉ PRESSE
MESSAGES DU PDG	FORMULAIRES		
GALERIE			
NEWSLETTER			