

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء

دراسة ميدانية في هيئة الاستثمار السورية

مشروع أعدّ لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الإدارة التنفيذية



إعداد الطالبة

(قمر حاتم)

إشراف

(الأستاذ الدكتور طلال عبود)

العام الدراسي: 2019-2020

الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربنا ليمهّد لنا الحياة الكريمة، مصدر العزّ والقوّة.....

..... أبي الغالي

إلى من جادت بشبابها ودنياها لنصبح ونكون.

إلى من دعاؤها ورضاها سرّ نجاحي لأقف هذا الموقف العظيم، قدّستي وسعادتي

..... الحنونة أمي

إلى ميناء الأمان، سندي وعزوتي، أركان روحي الأربعة

..... أخواتي

إلى نعمة ربي عليّ، مدلّلي، ورجلي الصّغير

..... ابني أيمن

إلى من هي أقرب إلى قلبي من نفسي، رفيقة الزّوج والأيام.....

..... فرح

إلى من جمعتنا الصّداقة والمحبة قبل الدّراسة.....

..... أصدقائي وأخواتي في المعهد العالي لإدارة الأعمال

الباحث

شكر وتقدير

في البداية أشكر الله على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذه الرسالة، كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور طلال عبود لما بذله من وقت وجهد في توجيه ومتابعة الباحث وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون له طوال فترة إشرافه، فليسيادته كل الشكر والامتنان والتقدير وجزاه الله تعالى خير جزاء ومتّعه بوافر الصّحة والعافية.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم المشاركة في المناقشة والحكم على هذه الرسالة، لسيادتهم كل الاحترام والامتنان وجزاهم الله تعالى خير جزاء ومتّعه بوافر الصّحة والعافية.

ولا يفوتني التّقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الدكاترة والأساتذة والأخوة والأخوات العاملين في المعهد العالي لإدارة الأعمال.

وأخيراً أتقدم بعظيم الوفاء والحب والامتنان لوطني الحبيب سورّيّة حماها الله.

الباحث

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأداء ، إضافة إلى التمكن من تصحيح مسار الهيئات العاملة في الدولة في عملية التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تم تطبيق الدراسة على هيئة الاستثمار السورية وقد كانت عينة البحث مكونة من 59 استبانة حيث تم توزيع هذه الاستبانات على العينة والوصول إلى استنتاج بوجود أثر ذو دلالة معنوية لمعرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية وفعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية ، هذا بالإضافة لمدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء في هيئة الاستثمار السورية ، كما لوحظ من خلال الدراسة أن معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية تؤثر بقيمة لا بأس بها بالأداء بشكل عام، بينما لا تؤثر كل من فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية ومساهمة الأنظمة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بشكل واضح بالأداء ضمن هيئة الاستثمار السورية. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني الهيئة لعدد من السياسات الداعمة لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية وذلك لرفع سوية العاملين أولاً للوصول لتقديم خدمات مناسبة للمتعاملين مع الإدارة في النهاية.

Abstract:

The aim of this research is to study the impact of the application of electronic management on organizational performance, in addition to being able to correct the path of bodies operating in the country in the process of organizational development through the application of electronic management. Where the study was applied to the Syrian Investment Authority, and the research sample consisted of 59 questionnaires. These questionnaires were distributed to the sample and a conclusion was arrived at the conclusion that there is a significant impact of moral significance for employees' knowledge of electronic management systems and the effectiveness of electronic management systems, in addition to the availability of the necessary facilities by the commission to support the electronic management systems on the organizational performance in the Syrian Investment Authority as noted through the study. The employees' knowledge of electronic management systems has a significant impact on performance in general, while the effectiveness of electronic management systems in the Syrian Investment Authority and the contribution of electronic systems to the development of administrative work do not clearly affect performance within the Syrian Investment Authority. The study concluded that the authority should adopt a number of policies in support of the application of electronic management systems, in order to raise the level of employees first in order to finally provide suitable services for those dealing with the administration.

فهرس المحتويات:

1.الفصل الأول الإطار التمهيدى	4
1.1 مقدمة	4
2.1 الدراسات السابقة	4
3.1 مشكلة البحث وتساؤلاته	6
4.1 أهمية البحث وأهدافه	7
5.1 أسلوب وإجراءات البحث	7
1.5.1 متغيرات البحث	7
2.5.1 مجتمع البحث وعيّنته	9
3.5.1 منهجية البحث	9
4.5.1 أداة البحث	9
2.الفصل الثاني الإطار النظري	11
1.2 المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية	11
1.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية	11
2.1.2 خصائص الإدارة الإلكترونية	12
3.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية	12
4.1.2 مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية	14
5.1.2 آثار الإدارة الإلكترونية على بناء المنظمة	14
6.1.2 عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:	15
7.1.2 معوقات تطبيق الخدمة الإلكترونية	16
8.1.2 أساليب تقديم الخدمة الإلكترونية	17
2.2 المبحث الثاني: الأداء	19
1.2.2 مفهوم الأداء	19
2.2.2 عناصر الأداء	19
3.2.2 محدّدات الأداء	19
4.2.2 قياس وتقويم الأداء	20
5.2.2 بطاقة الأداء المتوازن	21
3.2 المبحث الثالث: هيئة الاستثمار السوريّة	24
1.3.2 توصيف هيئة الاستثمار السوريّة	24
2.3.2 واقع عمل النافذة الواحدة لدى هيئة الاستثمار السوريّة	27
3.الفصل الثالث الإطار العملي	29
1-3 مقدمة	29

29	2.3 منهجية البحث
29	3.3 إجراءات الدراسة
29	1.3.3 مجتمع الدراسة وحجم العينة
29	2.3.3 أسلوب المعاينة
30	3.3.3 مصادر المعلومات
30	4.3.3 أساليب التحليل الإحصائي
30	4.3 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ونتائجها
30	1.4.3 نتائج التحليل الوصفي لمفردات عينة البحث
32	2.4.3 دراسة الفرضيات
	المراجع 41

قائمة الأشكال:

8	الشكل 1: متغيرات البحث
22	الشكل 2: بطاقة الأداء المتوازن
24	الشكل 3: محاور قياس جدول القياس المستقبلي
26	الشكل 4: المخطط التنظيمي
30	الشكل 5: نسبة الذكور والإناث للعينة المدروسة
31	الشكل 6: نسبة عدد سنوات العمل في العينة المدروسة
31	الشكل 7: نسبة الفئة العمرية في العينة المدروسة
32	الشكل 8: نسبة المؤهل العلمي في العينة المدروسة
33	الشكل 9: معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية
34	الشكل 10: مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري
35	الشكل 11: فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية
36	الشكل 12: مدى توافر التسهيلات من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية

1. الفصل الأول

الإطار التمهيدي

1.1 مقدمة

تُعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم التطورات الحاصلة في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم المكنية الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

وتعتبر الحكومة الإلكترونية من أحدث الأنظمة وأكثرها تطوراً في الخدمات الحكومية، ومن أهم المرتكزات المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تطمح لتطبيقه كافة الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء وتسعى الجهات العامة بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسساتها الحكومية والخاصة كخطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيسي وهو بناء حكومة إلكترونية تقدم خدمات متكاملة للمواطنين عبر بوابة إلكترونية واحدة. لذا تسعى الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء للعاملين في الهيئة السورية للاستثمار، وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفين وعلى الإدارة بهدف تعزيزها وترسيخها، بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها بفعالية.

2.1 الدراسات السابقة

1. دراسة ((Harrigan، 2018))

بعنوان "الإدارة الإلكترونية والميزات التنافسية"، موسوعة اكسفورد لإدارة الأعمال، بريطانيا.

هدف هذا البحث إلى التعرف على كيفية التكيف في المنظمة مع العوامل الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تتعرض لها من خلال العديد من المؤثرات، حيث تم دراسة هذه العوامل على عدة شركات موجودة في بريطانيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين قدرة المنظمة على التكيف مع التهديدات التي تواجهها من العوامل الداخلية والخارجية وقوة ميزتها التنافسية.

2. دراسة ((بن احمد، 2018))

بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة" دراسة تطبيقية على منظمة الاتصالات موبيليس، جامعة جبالى ليايس سيدي العباس، الجزائر.

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، وقد تمثّلت أبعاد فاعلية الأداء في (جودة الفاعلية، جودة الكفاءة) أما أبعاد التنافسية فقد تمثّلت ب (السعر، جودة الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، الحصة السوقية).

تمثّل مجتمع البحث في مؤسسة الاتصالات موبيليس، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع بيانات البحث، حيث خضع (134) استبانة إلى التحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج إلى وجود تطبيق عالي لكل من الإدارة الإلكترونية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في مؤسسة موبيليس، ووجود أثر للإدارة الإلكترونية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

3. دراسة ((العطوي، 2017))

بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في ريادة منظمات الأعمال" دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، العراق.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال أبعادها (توجه المبادرة، انتهاز الفرص، تحمل المخاطر، تعظيم الموارد) حيث شملت عينة البحث مديري الشركات في قطاع صنع المواد الإنشائية واستعملت الاستبانة مصدراً في جمع البيانات، إذ قد وزعت (31) استبانة.

أظهر البحث وجود أثر للإدارة الإلكترونية في ريادة منظمات الأعمال.

4. دراسة ((الشريف، 2015))

بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هدف هذا البحث إلى بيان أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وقد تم استخدام

أسلوب البحث المسحية، حيث تم استهداف كافة شركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها (20)، وتم استخدام كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار لاختبار فرضيات البحث. وقد توصل البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتعليم الاستراتيجي في كل من الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية ووجود تأثير وسيط هام للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة (Gita، 2014))

بعنوان " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على المنظمة"، المجلة الدولية لإدارة الأعمال، الهند. هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة والتطوير لدى العاملين، من خلال متغيرات الأداء وهي (أداء العاملين، أداء العمليات، الأداء المالي)، وتم توزيع الاستبانة على عدد من الشركات الهندية، حيث وزع (136) استبانة وتم تحليلها إحصائياً. أظهر البحث وجود تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية في الوصول إلى أهداف المنظمة من حيث الأداء بمتغيراته الثلاث، كما أظهر وجود مرونة لدى إدارة الموارد البشرية تساعد على تخفيض الضغط على الموظفين، وتزيد من دورهم في تطوير المنظمة.

3.1. مشكلة البحث وتساؤلاته

مع زيادة التطور التكنولوجي السريع الحاصل والعولمة التي فرضت نفسها على المجتمع والمنظمات العاملة فيه، فإن مواكبة تلك المنظمات للتغيرات الحاصلة على بيئتها يعد مهمة أساسية لها تضمن بقاءها، فالإدارة الإلكترونية أصبحت لازماً عليها للقيام بمهام الإدارات وتحقيق أهدافها، وكذلك الأمر على صعيد التطوير التنظيمي لها. وبسبب الأزمة التي تتعرض لها الجمهورية العربية السورية ونظراً لزيادة الاهتمام بالاستثمار واتساع رقعة تواجدها في الأراضي السورية ومن خلال الاعتماد على الملاحظة والوثائق والمقابلات، واعتباراً على أن هيئة الاستثمار السورية هي الهيئة الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية كما يلي:

"ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء الهيئة السورية للاستثمار؟

ومن هنا، فإن هذا البحث سيعمل على الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي تطبيقات الإدارة الإلكترونية المستخدمة في هيئة الاستثمار السورية وفق ما عبرت عنه أفراد

العينة؟

2. ما مستوى الأداء في هيئة الاستثمار السورية؟

3. ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في كل بعد من أبعاد الأداء (المالي، العمليّات، التعلّم والنمو والعملاء)؟

4. ما مدى إمكانية تطبيق تجربة الإدارة الإلكترونية التي تعمل بها هيئة الاستثمار السوريّة على هيئة الصّرائب والزّسوم؟

4.1. أهميّة البحث وأهدافه

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأداء، إضافة إلى التّمكن من تصحيح مسار الهيئات العاملة في الدّولة في عملية التّطوير من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، والعمل على تطوير منظومة هذه الهيئات والمحاولة في زيادة أثرها على الأرض من أجل تحقيق أهدافها كاملةً سعياً منها للتخفيف من المشاكل التي حدثت نتيجة هذه الحرب العشواء التي تتعرّض لها سورية.

ونظراً لقلّة الدّراسات التي عُمِلت على دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء في الجمهوريّة العربيّة السوريّة، يعتبر هذا البحث من الدّراسات الأولى التي تحدّثت عن نفس الشّأن وخصوصاً باعتباره مطبّقاً على هيئة الاستثمار السوريّة.

إضافة إلى زيادة توجّه الدّولة إلى الاستثمارات وذلك عن طريق استقطاب المستثمرين من كافّة أطياف الشّعب إضافة للاستثمارات الأجنبية وللتخفيف من التّسرّب الحاصل للعاملين يأتي هذا البحث من أجل إيجاد الأرضيّة الخصبة الصّحيحة والعلميّة من أجل تطوير العمل الإداري في الهيئات العاملة في القطاع الحكومي في الجمهوريّة العربيّة السوريّة.

5.1 أسلوب وإجراءات البحث

1.5.1 متغيّرات البحث

❖ المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتألّف من أربع أبعاد وهي:

- معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية. (وتمّ الاعتماد على دراسة ((Hardi، 2015)).
- مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري. (وتمّ الاعتماد على دراسة ((Charlotta، 2019)) ودراسة ((الشّريف، 2015)).
- فعاليّة أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السوريّة. (تمّ الاعتماد على كل من دراسة ((Zhongfeng وآخرون، 2010)) ودراسة ((Rynor، 2013)) ودراسة ((الهدلة، 2013)).
- مدى توقّر التّسهيلات اللاّزمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية. (حيث تمّ اتخاذ دراسة ((Gomez وآخرون، 2005)) كمرجع.

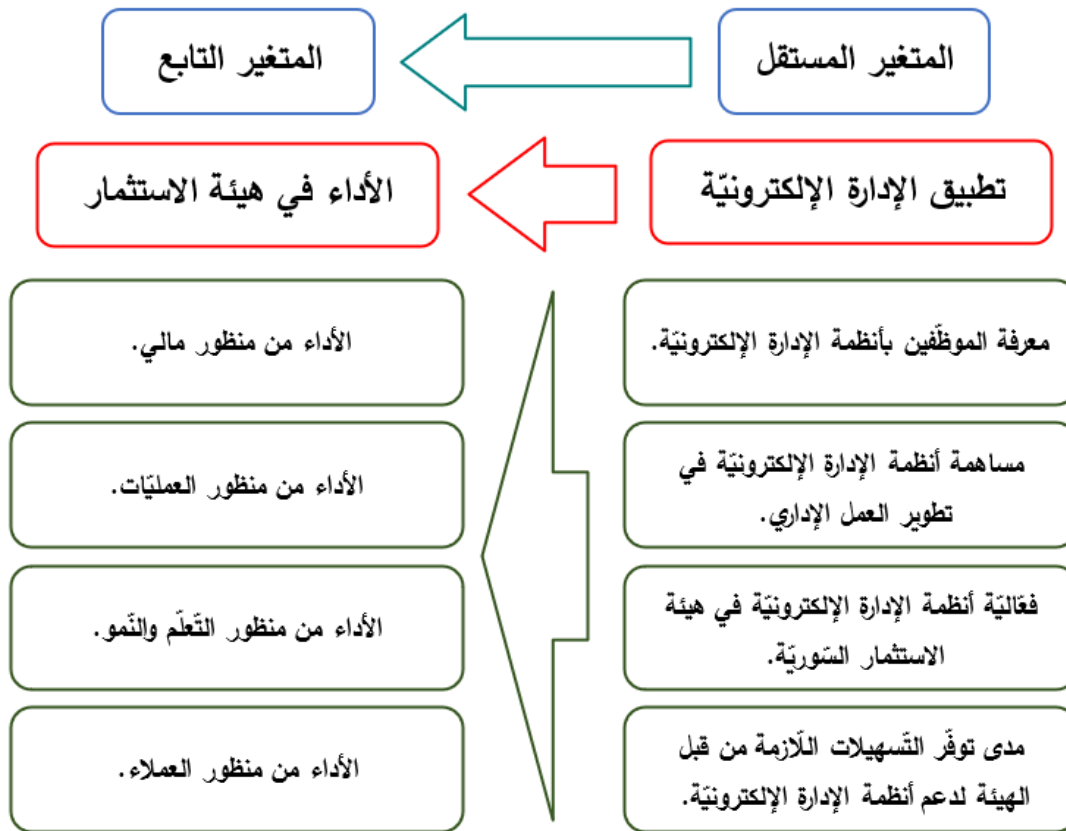
تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاستبيان الذي تألف من 15 سؤال.

❖ **المتغير التابع:** الأداء في هيئة الاستثمار السورية.

والذي تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاستبيان الذي تألف من 36 سؤال.

وتمّ تقسيم الأداء إلى:

- الأداء من منظور مالي.
- الأداء من منظور العمليات.
- الأداء من منظور التعلّم والنمو.
- الأداء من منظور العملاء.



الشكل 1: متغيرات البحث

المصدر: عمل الباحث

2.5.1. مجتمع البحث وعيّنته

يستهدف هذا البحث العاملين والعاملين في هيئة الاستثمار السّوريّة التي تعتبر من أوائل الهيئات العاملة في أنظمة الإدارة الإلكترونيّة، وتمّ توزيع /59/ استبانة على المستويات الإداريّة، وبلغ عدد الاستبانات المعادة /59/ استبانة ولا توجد أي استبانة غير صالحة.

3.5.1. منهجيّة البحث

بناءً على طبيعة البحث وأهدافه وكذلك طبيعة البيانات التي من الممكن استحصالها، سيتمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات الكميّة وإخضاعها للتحليلات الإحصائيّة الملائمة لفرضيّات البحث كما سيتمّ استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل تفريغ البيانات فيه، وإجراء جملة من التحاليل الإحصائيّة والاستدلاليّة وهي:

- التكرارات.
- النّسب المئويّة.
- المتوسطات الحسابيّة.
- الانحرافات المعياريّة.
- اختبار الموثوقية من خلال معامل كرونباخ الفا.
- تحليل One sample T Test.
- تحليل الانحدار الخطّي.

4.5.1. أداة البحث

حيث صمّمت استبانة من أجل اختبار فرضيّات البحث، وقد تمّ تقسيم البحث إلى قسمين:

- القسم الأوّل والذي يتألّف من أسئلة ديموغرافيّة ووظيفيّة.
- القسم الثّاني: يقسّم إلى خمس محاور.

➤ المحور الأوّل:

معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة. ويتكوّن من 6 أسئلة. وتمّ اعتماد على دراسة ((Hardi، 2015)).

➤ المحور الثاني:

مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري. ويتكوّن من 3 أسئلة. وتمّ الاعتماد على دراسة ((Charlotta، 2019)) ودراسة ((الشريف، 2015)).

➤ المحور الثالث:

فعاليّة أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السوريّة. ويتكوّن من 3 أسئلة. واعتماداً على كل من دراسة ((Zhongfeng وآخرون، 2010)) ودراسة ((Rynor، 2013)) ودراسة ((الهدلة، 2013)).

➤ المحور الرابع:

مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية. ويتكوّن من 3 أسئلة. حيث تمّ اتخاذ دراسة ((Gomez وآخرون، 2005)) كمرجع.

➤ المحور الخامس:

الأداء ويتكوّن من 36 سؤال. وتمّ الاعتماد على دراسة ((Ondieki، 2017)) في تقييم أسئلة المحور، وتمّ تقسيم الأداء إلى أبعاده الأربعة وهي: (الأداء من المنظور المالي ويتكوّن من 6 أسئلة، الأداء من منظور العمليات ويتكوّن من 12 سؤال، الأداء من منظور التعلّم والنمو ويتكوّن من 9 أسئلة، الأداء من منظور العملاء ويتكوّن من 9 أسئلة).

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل تصنيف إجابات العينة كما يلي:
5 موافق بشدّة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدّة.

2. الفصل الثّاني

الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

1.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشّامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيّات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسيّة للإدارة على مختلف المستويات التّنظيميّة في المنظّمات المعاصرة.

تُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسّسة الإداريّة بالاعتماد على تقنيّات المعلومات الضروريّة للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الرّوتين، والإنجاز السّريع والدّقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونيّة لاحقاً. (السّالمي، 135:2003)

الفرق بين الأعمال الإلكترونيّة الحكومة الإلكترونيّة والإدارة الإلكترونيّة والتّجارة الإلكترونيّة:

من خلال التّعريفات السّابقة للإدارة الإلكترونيّة والمصطلحات المرادفة لها يمكن استنتاج أن هناك اختلاف لدى الباحثين في علاقة هذه المصطلحات مع بعضها البعض على النّحو التّالي:

- الأعمال الإلكترونيّة تعني إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظّمات الخاصّة، بينما تعني الحكومة الإلكترونيّة الإدارة الإلكترونيّة العامّة الإلكترونيّة، أما الإدارة الإلكترونيّة فهي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونيّة للدلالة على الإدارة الإلكترونيّة للأعمال، والحكومة الإلكترونيّة للدلالة على الإدارة الإلكترونيّة للأعمال الحكوميّة سواء الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال أو الموجهة لمؤسّسات ودوائر الحكومة المختلفة (التّكريتي والعلاق، 17 - 18: 2006).
- الحكومة الإلكترونيّة أعم وأشمل من الإدارة الإلكترونيّة فالإدارة الإلكترونيّة ما هي إلا خطوة على طريق الحكومة الإلكترونيّة. (السّالمي والسّليطي، 33:2008) و (عامر، 44:2007)،
- إن الإدارة الإلكترونيّة هي أحد فروع الأعمال الإلكترونيّة. (أحمد، 13: 2009)
- يرى بعض الباحثين أن التّجارة الإلكترونيّة بمعناها الضيّق هي عمليّة البيع والشّراء عبر الإنترنت أمّا بمعناها الواسع فهي تعني الأعمال الإلكترونيّة (نجم، 58:2009).

2.1.2 خصائص الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحدث مدرسة إدارية وصل إليها الفكر الإداري، فمع انتشار التكنولوجيا وخصوصاً الشبكة العالمية للإنترنت، أصبحت الإدارة الإلكترونية تتمتع بخصائص فريدة تميزها عن غيرها من المدارس التقليدية للإدارة، وقد ذكر كل من (الطائي، 2010:60) و(Laudon & Laudon, 2010:376) بعض الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي:

1. **خاصية كلية الوجود:** وهذه الخاصية تعني أن الإدارة الإلكترونية متاحة في كل مكان وزمان، عكس الإدارة التقليدية التي تتقيد بمكان معين وزمان محدد.
2. **الوصول العالمي:** تتيح الإدارة الإلكترونية للمعاملات الإدارية إمكانية تجاوز الحدود الثقافية والدولية إلى أبعد ما يكون وبطريقة فاعلة جداً بالمقارنة مع الإدارة التقليدية.
3. **الإثراء:** من خلال ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية أصبحت المنظمات قادرة على زيادة عدد الزبائن التي يمكن الوصول إليها، وفي نفس الوقت تقديم الخدمات والمعلومات اللازمة وبنفس الكفاءة للجميع، وهو ما لم يكن متوفر قبل ذلك، حيث أن عدد الزبائن كان يتناسب عكسياً مع درجة الإثراء والتي تمثل قدرة المنظمة مع التفاعل مع زبائنها.
4. **التفاعلية:** سمحت تطبيقات الإدارة الإلكترونية بسهولة الاتصال بين التاجر والزبون أو بين موفر الخدمة ومتلقيها، مما سهّل عملية التعامل والتفاعل.
5. **كثافة وجود المعلومات:** تشير هذه الخاصية إلى التوفر الغزير للمعلومات التي توفرها تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والتي تسمح بالوصول للمعلومة في الوقت المناسب.

3.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى المنظمة كمصدر للخدمات، وإلى المواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن لتطبيق الإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها وهي:

- الفوائد على صعيد المنظمات:
- تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال.
- توفير برمجة لتدفق سير المعاملات إلكترونياً.
- توفير الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة.

- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك بسبب توافر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها، فضلاً عن التزويد بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.
- تعزيز مركزية الإشراف، وتسهيل الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، وكذلك مع المنظمات الأخرى.
- إلغاء المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، حيث تصبح هذه الشبكة هي الإدارة.
- تحقيق وفورات في التكاليف وتحسين دقة تبادل المعلومات.
- تجنب الأخطاء الإنسانية المتأصلة عند استخدام المهام المعقدة والمتكررة وبالتالي توفير المال لأنه يقلل من الأخطاء والوقت المستغرق لإنجاز المهام.
- دمج وتنسيق عدة وظائف في آن واحد، وتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الفعالية من خلال القضاء على التأخير.
- الفوائد على صعيد المتعاملين:
- السرعة في الاتصال والحصول على الخدمة.
- السرعة في إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجود المتعاملين دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.
- زيادة رضا المتعاملين، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة لتخليص معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن ، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء (Minister, p:55).

4.1.2 مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية

1. تتميّز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من المميزات التي تمنحها الأفضلية المطلقة عن الإدارة التقليدية، وترجع هذه المميزات إلى التطور في الأدوات والإمكانيات التي تتيح الإدارة الإلكترونية التعامل معها.
2. تتميّز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.
3. تتميّز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير الخدمة في أي وقت ومكان وبأي طريقة.
4. تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والنّدىّة والتنافسية بين العاملين كما تتميّز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدّمة (العلاق، 2005ص: 20- 21).
5. تتميّز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحدّ الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها، في حين تتميّز الإدارة التقليدية بأنها إدارة أشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلّق بالمعلومات إلى الحدّ الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي - الاجتماعي - الفكري إلّا في أضيق الحدود (نجم، 2004: 126).

5.1.2 آثار الإدارة الإلكترونية على بناء المنظّمة

تُسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التّميّز للمنظّمت من خلال مساهمتها في تحقيق تحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات نذكر منها ما يلي:

1. تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالكمبيوتر والتنفيذ عن طريق الروبوت.
2. تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال حيث يعمل أفراد من عدّة أماكن في مشروع واحد ومن مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني.

3. إحداث تغييرات تنظيمية مثل:

- توسع في الأتمتة (التوسع في استعمال الحاسوب) مما يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.
- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها.
- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضافة عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.
- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية.
- استثمار فرق العمل الطارئة بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة.
- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس التدفقات الوظيفية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية.

6.1.2 عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:

- على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة ومن أهمها:
1. وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمنشأة لتوضيح الرؤية والرسالة.
 2. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والابتعاد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
 3. التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
 4. التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه.
 5. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
 6. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقع.
 7. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
 8. الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
 9. التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبار الشخصية.

7.1.2 معوقات تطبيق الخدمة الإلكترونية

عملية الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار وتغيير جذرية في النظم الإدارية، وكما هو معلوم عن أي عملية تغيير ولو كانت بسيطة تواجه صعوبات ومعوقات شتى، فكيف الحال بالنسبة للإدارة الإلكترونية التي قد تؤدي لتغيير شامل في النظم والهيكل الإدارية، وخصوصاً إن كان الأمر يتعلق بمؤسسات تعمق فيها العمل البيروقراطي بشكل كبير، وتواجه الإدارة الإلكترونية بأقطارنا العربية تحديات ومعوقات كبيرة، يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات إدارية، ومعوقات بشرية، ومعوقات مالية، ومعوقات تقنية.

➤ المعوقات الإدارية: ونذكر منها الآتي:

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- إتباع الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي في العمل وهو ما لا يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة.
- الثقافة الإدارية السائدة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم وجود رؤية متكاملة لدى المؤسسات المتشابهة في عملها لتنسيق جهودها للوصول للإدارة الإلكترونية.
- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال للإدارة الإلكترونية.
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الإلكترونية.
- عدم وجود تشريعات ولوائح تنظم عملية الإدارة الإلكترونية، وتضمن الحد الأدنى من مستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.

➤ المعوقات البشرية ونذكر منها:

- عدم وجود العدد الكافي من الأفراد المؤهلين للعمل في البيئة الرقمية.
- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والخوف من التغيير الذي سيطر نتيجة الإدارة الإلكترونية.
- قلة وعي العاملين والجمهور لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- غياب الحافز (المادي والمعنوي) لدى العاملين والذي يدفعهم للتحوّل للإدارة الإلكترونية.
- ضعف إتقان اللّغة الانكليزيّة في المجتمعات العربيّة، خصوصاً أن أغلب أدوات التّكنولوجيا تعتمد على اللّغة الإنكليزيّة.
- ضعف التّدريب على التّقنيات الحديثة المؤهّلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

➤ المعوّقات التّقنيّة والماليّة:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التّحتيّة للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدّم مشاريع التّحوّل الإلكتروني.
- قلة الموارد الماليّة لتقديم برامج تدريبيّة، والاستعانة بخبرات معلوماتيّة في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد الماليّة المخصّصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشاكل الصّيانة التّقنيّة لبرامج الإدارة الإلكترونيّة.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوّقات فنيّة تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة (قبلان، 2008، ص 43. 42).

8.1.2 أساليب تقديم الخدمة الإلكترونيّة

الخدمة الإلكترونيّة ليست مصطلح رنان للاستخدام اللفظي فحسب، بل هي عبارة عن خطوات علميّة تؤدّي لرفع كفاءة وفاعليّة الأداء للوصول لأهداف المنشأة بالطريقة الصّحيحة، ومن هنا وجب الإشارة إلى أساليب الإدارة الإلكترونيّة الحديثة، والجدول التّالي يوضّح أهم الأساليب والتّطبيقات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونيّة:

الأساليب / التطبيقات	التفاصيل
نظم إدارة العلاقات مع العملاء	هي عبارة عن مجموعة البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية والتطبيقات والعمليات الإدارية التي تساعد المنشأة في عملية إدارة علاقاتها مع عملائها حالياً وفي المستقبل وذلك من خلال تحسين استراتيجيات التعامل مع عملاء المنشأة وتنظيم العمليات الخاصة وتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم، وتركز نشاط إدارة العلاقات مع العملاء في ثلاث مجالات رئيسية وهي مجال التسويق ومجال البيع ومجال خدمة الزبائن.
نظم إدارة العلاقات مع الشركاء	هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعنى ببناء وتدعيم علاقات المنشأة مع شركائها وحلفائها من الموردين والموردين وغيرهم بما يتضمن ذلك من وسائل تساعد على سهولة ويسر تبادل المعلومات والاتصالات بين المنشأة وشركائها.
نظم إدارة المحتوى	وتعنى بناء وإدارة الموقع الإلكتروني الخاص بالمنشأة على شبكة الإنترنت، بما يتضمن ذلك من تقديم بيانات عن المنشأة وخدماتها ومنتجاتها وأسعارها.
نظم إدارة حلقة أو سلسلة التوريد	هي مجموعة البرامج والأنظمة التكنولوجية التي تعمل على إدارة الدورة الكاملة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة بدءاً من الحصول على المواد الخام ومروراً بالتصنيع إلى تسليم المنتج للعميل.
نظم إدارة موارد المنشأة	هي تلك البرامج والأنظمة التكنولوجية المسؤولة عن إدارة وتنظيم العمليات الإدارية الداخلية الخاصة بالمنشأة من عمليات الإنتاج والمخازن وشؤون العاملين ويتمثل هذا التطبيق في: نظام إدارة الموارد البشرية ونظام الإدارة المالية ونظام إدارة أصول المؤسسة.
نظم إدارة المعرفة	هي الأنظمة التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية إلى صورة إلكترونية يمكن الوصول إليها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة خاصة من الإدارة العليا وصانعي القرار.
أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات	هي تلك الأنظمة التكنولوجية التي تساعد مستخدميها على التعامل مع البيانات حتى وإن كان ليس لديه المعرفة الكاملة للتعامل مع الحاسبات ونظم المعلومات، وهي من أفضل التطبيقات التي تتعلق بأنظمة دعم القرار، حيث أنها تساعد على اتخاذ القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعددة بنظام واحد متداخل العلاقات. وتعنى هذه الأنظمة بثلاث مجالات رئيسية: أ- المجال الاستراتيجي: المخصص للإدارة العليا. ب- المجال التشغيلي: المخصص للمدراء التنفيذيين. ت- المجال التحليلي: المخصص للمحللين والعاملين بمجال المعرفة.

المصدر: الجدول من تجميع الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية: (أحمد، 54-57، 2009) (Biscotti & Fulton, 19-39:2002) (Pinckuk, 2002)

الخلاصة:

الخدمة الإلكترونية ليس وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها، بل هي عقلية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، ولكيلا يفشل تطبيقها لابد من إجراء تغييرات في النواحي الإدارية والتقنية والقانونية.

2.2 المبحث الثاني: الأداء

1.2.2 مفهوم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، ومن بين هذه التعاريف نذكر، تعريف بدوي: الأداء الوظيفي يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

تعريف هلال: الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (القطامين، 2013).

2.2.2 عناصر الأداء

يتكوّن الأداء بشكل عام من عدّة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وتشمل:

- المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكّن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التقاني والجديّة في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

3.2.2 محدّدات الأداء

يرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدّد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ويوضّح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي إنّ تأثير المقدرة على العمل على

مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محدّدات الأداء، ويعود ذلك إلى عدّة أسباب منها أن هذه المحدّدات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضاً من مؤسّسة إلى أخرى، كما أنّ العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محدّدات الأداء.

ويلخص نموذج بورترولولر (Porter & Lawler) محدّدات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية:

- الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدّد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوّراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكوّن منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

4.2.2 قياس وتقويم الأداء

التعريف والأهمية: تعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقّدة أيضاً، فهي مهمّة لأنّها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيويّة ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، كما أنّها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقّدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطّاقة الذهنيّة والعقليّة مثل الأعمال الإداريّة وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصّفات التي يتمتّع بها العامل، وتعتبر عملية تقييم الأداء من بين الوظائف الرئيسيّة لإدارة الموارد البشريّة وتطلق عليها مسميّات عديدة من قبيل: تقييم الكفاءة، قياس الكفاءة، تقويم الأداء... ومن بين تعريفات تقييم الأداء الوظيفي نذكر:

- تعريف درة والصّباغ 2008: عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.
- تعريف أحمد ماهر 2010: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.
- تعريف زويلف 1999: هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعيّة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه.

وإذا ألقينا نظرة فاحصة على عملية تقييم الأداء بصفتها عملية إدارية وسلوكية للإدارة وللعاملين، فإننا نجد أنها تتضمن عنصرين أساسيين هما وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.

يعتبر تقييم الأداء ضرورة تحتّمها مصلحة العمل والموظف معاً، فهو بالنسبة للإدارة وسيلة تعينها للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي محاولة تحسين أدائه وتطويره بالوسائل الملائمة إلى المستوى المطلوب، كما يعتبر أداة تُعين الإدارة في التعرف على قدرات الموظفين ومهاراتهم واستعداداتهم، ممّا يهيئ لها حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف ومنح المكافآت المادية والمعنوية.

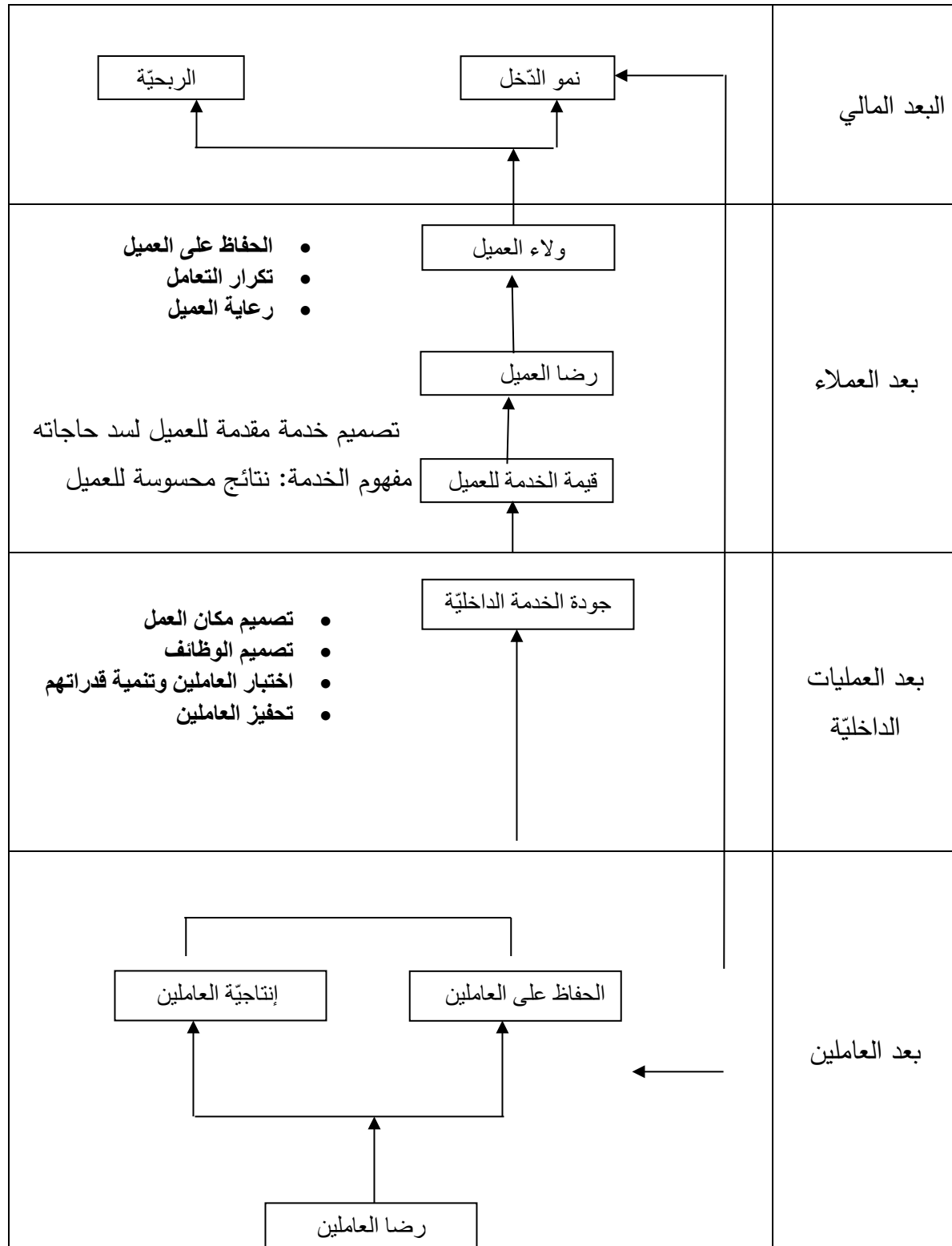
ويعتبر تقييم الأداء بالنسبة للموظف نافذة يطل من خلالها على انطباعات وتصوّرات المسؤولين بالإدارة عن سلوكه وأدائه مما يساعد على التعديل فيهما بما يتناسب والمستوى المطلوب لدى الإدارة وفق معايير منطقية وموضوعية، ولأهمية تقييم الأداء فإنّه من الضروري أن يتم إعداده على أسس سليمة من مصداقية المعلومات وشموليتها وتقييم أداء الموظف آخذاً في الاعتبار الظروف المحيطة به في بيئة العمل.

5.2.2 بطاقة الأداء المتوازن

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدّم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات، إذاً بطاقة الأداء المتوازن هي نظام قياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمنشأة بالإضافة إلى محفّزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس أولويات المنشأة، وتمثّلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David.P. Norton)، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

حيث عرّفت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والاستراتيجية، ففي العام 1996 قدّم لنا كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين، وتترابط هذه الأبعاد فيما بينها.

بطاقة الأداء المتوازن رؤية واستراتيجية



الشكل 2: بطاقة الاداء المتوازن

المصدر: (2002، Kaplan et David.P. Norton.Robert.S)

ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية منها وبناء هذه البطاقة بحيث تصمّم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطى نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة وهي:

المعايير الماليّة:

- العائد على الاستثمار / القيمة الاقتصادية المضافة.
- الربحية.
- معدّل نمو العائد.
- تخفيض التكاليف.

المعايير المرتبطة بالعاملين:

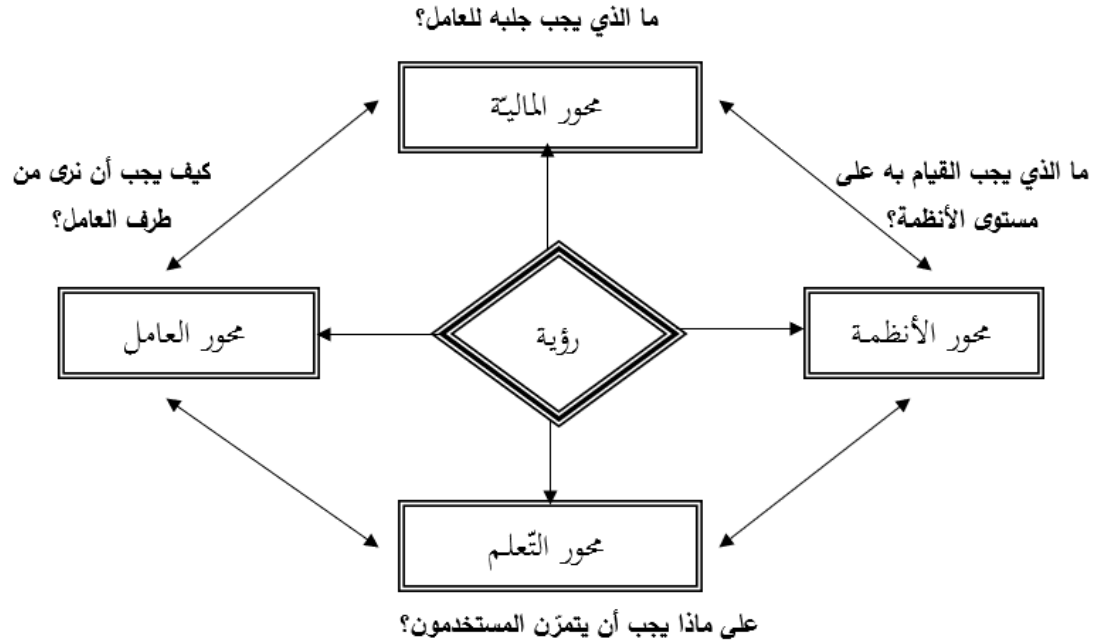
- الحصّة في السوق.
- الاستحواذ على عاملين جدد.
- مدى الاحتفاظ بالعاملين الحاليين.
- ربحيّة العاملين.
- درجة رضا العاملين.

المعايير المرتبطة بالعمليات الداخليّة:

- ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج.
- ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمة ما بعد البيع.

المعايير المرتبطة بالعاملين:

- درجة رضا العاملين.
- درجة الاحتفاظ بالعاملين.
- إنتاجيّة العاملين.



الشكل 3: محاور قياس جدول القياس المستقبلي

Source : Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès); éditions d'organisation ; Paris ; France ;1998.; p :69

3.2 المبحث الثالث: هيئة الاستثمار السورية

1.3.2 توصيف هيئة الاستثمار السورية

أحدثت هيئة الاستثمار السورية بموجب المرسوم التشريعي رقم /9/ لعام 2007 بالتزامن مع صدور المرسوم التشريعي رقم /8/ لعام 2007 الخاص بتشجيع الاستثمار وهي تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وترتبط برئيس مجلس الوزراء .

- الرؤية: خلق بيئة استثمارية مواتية لتحقيق تنمية مستدامة.
- الرسالة: تشجيع وتسهيل تدفق الاستثمارات للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الأهداف العامة للهيئة: تهدف الهيئة إلى تنفيذ السياسات الوطنية للاستثمار وتنمية البيئة الاستثمارية في الجمهورية العربية السورية ولها في سبيل ذلك القيام بالمهام الآتية:

- وضع الأسس والمعايير المتعلقة بالاستثمار لتبسيط الإجراءات وتسهيلها.

- إعداد الخارطة الاستثمارية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة ضمن أولويات تراعى فيها المشاريع الاستثمارية ذات الأهمية الاستراتيجية والعمل على ترويجها داخلياً وخارجياً.
- تقديم المشورة وتوفير المعلومات والبيانات للمستثمرين وإصدار الأدلة الخاصة بذلك.
- المشاركة في إعداد مشاريع الاتفاقيات والبروتوكولات المتعلقة بالاستثمار.
- تتبع تنفيذ المشاريع وتذليل العقبات التي تعوق تنفيذها واستمرار عملها.
- القيام بكافة النشاطات الترويجية لجذب الاستثمارات وتشجيعها بما في ذلك إقامة الندوات والمؤتمرات وتنظيم وتبادل الزيارات واللقاءات.

الهيكل الإداري والتنظيمي للهيئة: يتولى إدارة الهيئة بموجب القوانين والأنظمة النافذة وكل في اختصاصه

- كل من مجلس الإدارة والمدير العام.
- يتألف الهيكل الإداري والتنظيمي للهيئة من الآتي:
- مديرية الشؤون الإدارية والموارد البشرية.
- مديرية التخطيط والتعاون الدولي.
- مديرية الدراسات.
- مديرية الخارطة الاستثمارية.
- مديرية المتابعة.
- مديرية خدمات الاستثمار (النافذة الواحدة).
- مديرية الترويج والإعلام.
- مديرية الشؤون التقنية.
- دائرة الرقابة الداخلية.
- دائرة أمانة السر.

2.3.2 واقع عمل النافذة الواحدة لدى هيئة الاستثمار السورية

بناءً على أحكام المادة (10) من المرسوم التشريعي رقم 9/ لعام 2007 القاضي بإحداث هيئة الاستثمار السورية تم إحداث النافذة الواحدة في هيئة الاستثمار وفروعها المحدثّة لتقديم الخدمات للمستثمرين من خلال ممثّلين مفوضين من قبل الجهات الحكومية المختلفة وبكافة الصّلاحيات اللازمة لتشميل وترخيص ومنح الموافقات والشّهادات والإجراءات اللازمة وفق أحكام المرسوم التشريعي رقم (8) لعام 2007 لتشجيع الاستثمار والتّشريعات المعمول بها ومتابعة المشاريع القائمة والتّعرف على المعوّقات والخروج بتوجيهات وحلول لها، وقد وُضعت آلية عمل النافذة الواحدة بقرار السيّد رئيس مجلس الوزراء رئيس المجلس الأعلى للاستثمار رقم (5055) تاريخ 2008/11/12.

حيث قسّمت النافذة الواحدة إلى عدد من القطاعات تتناسب مع تشريعات الاستثمار المعمول بها، ولغاية تاريخه فقد تمّ تفعيل القطاعات المعنيّة بالمرسوم التشريعي رقم 8/ لعام 2007 لتشجيع الاستثمار، تبدأ إجراءات تشميل المشاريع الاستثماريّة من خلال النّقدّم بطلب تشميل من قبل أحد أصحاب العلاقة أو الوكيل القانوني وفق النّموذج المعد لأجل هذه الغاية والمتضمّن أهم البيانات عن المشروع وأصحابه، ويتمّ تقاضي بدل خدمة إصدار قرار التّشميل لدى مكتب المصرف التجاري السوري في النافذة الواحدة.

وتحدّد الخدمات التي يجري تقديمها وفقاً للآتي:

- قطاع الصناعة: يبدي الرأي بطلبات تشميل المشاريع تمهيداً لإصدار قرار التّشميل وإصدار قرار التّرخيص الصّناعي كما يتمّ إصدار قرارات (التّعديل - التّمديد - نقل الملكية) لهذه المشاريع حسب طلب أصحاب العلاقة إضافة إلى صلاحيات إصدار قرار إلغاء التّرخيص الصّناعي.
- قطاع النّقل: يبدي الرأي بطلبات تشميل مشاريع النّقل الاستثماريّة وطلبات تعديل معطيات المشروع وتمديد مدّة تنفيذ المشروع وإلغائه ومعالجة مدّة التّسوية الممنوحة للمشاريع الموضوعة في الاستهلاك المحليّ.
- قطاع الزراعة: يبدي الرأي بطلبات تشميل المشاريع الزراعيّة تمهيداً لإصدار قرارات تشميلها.
- قطاع الصّحة: يتمّ من خلاله تقديم المعلومات عن شروط تشميل المشاريع الصّحيّة واستلام طلبات التّشميل ومتابعتها لدى المديرّيّات المختصّة في الوزارة للحصول على الموافقات اللازمة بالسرعة القصوى تمهيداً لإصدار قرار تشميلها.
- خدمات الاقتصاد والتّجارة: منح إجازات الاستيراد العائدة للمشاريع الاستثماريّة - تصحيح أو تمديد أو إلغاء إجازات الاستيراد الممنوحة للمستثمرين - مسك سجل خاص لإجازات الاستيراد والمستوردات المرخّوص باستيرادها بموجب قرار التّشميل - تلقّي طلبات تسجيل المؤسّسات الفردية وشركات الأشخاص - تلقّي

- طلبات تأسيس شركات الأموال - منح السجلات التجارية للمؤسسات الفردية والشركات وتصديقها - تلقي طلبات التعديلات الطارئة على الأنظمة الأساسية لشركات الأموال.
- **خدمات الري:** لتأمين المصادر المائية من خلال متابعة الحصول على موافقات لحفر الآبار لغرض المشروع الصناعي أو الزراعي مع وزارة الري ومنح هذه الموافقات في النافذة الواحدة.
- **خدمات الإدارة المحلية والمدن الصناعية:** الترويج للاستثمار في المدن والمناطق الصناعية ومتابعة إجراءات الترخيص الإداري اللازم للمشروع في المحافظة المعنية.
- **قطاع الكهرباء:** للإجابة على تساؤلات المستثمرين ومتابعة طلبات تشميل مشاريع إنشاء محطات توليد الطاقة الكهربائية الجديدة أو توسيع المحطات القائمة.
- **قطاع النفط والثروة المعدنية:** لتقديم الاستشارات للمستثمرين ودراسة طلباتهم ومنح الموافقة عليها ومتابعة المشاريع الاستراتيجية مع الوزارة.
- **قطاع السياحة:** لتقديم المعلومات عن قانون الاستثمار السياحي والتعريف بأهم القرارات الصادرة في مجال تشجيع الاستثمار السياحي وتوجيه المستثمر للبدء بإجراءات الترخيص السياحي والترويج للمشاريع الاستثمارية المعروضة من قبل وزارة السياحة.
- **خدمات المكتب الجمركي:** منح الإعفاءات الجمركية لموجودات المشروع الاستثماري المشمل بالقانون رقم (10) لعام 1991 وتعديلاته والمرسوم التشريعي رقم (8) لعام 2007 ومنح الموافقات على الإدخال المؤقت للألات والمعدات والتجهيزات وتسوية أوضاع هذه الموجودات عند إلغاء المشروع.
- **خدمات مكتب الهجرة والجوازات:** منح الإقامات وتأشيرات الدخول والخروج للمستثمرين والعاملين في المشاريع الاستثمارية من غير السوريين.
- **قطاع المناطق الحرة:** استلام طلبات الراغبين بالاستثمار في المناطق الحرة وعرضها على مجلس إدارة المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها والترويج للاستثمار في المناطق الحرة وتقديم المعلومات عن تشريعات الاستثمار فيها.
- **خدمات مكتب المصرف التجاري السوري:** يتم من خلال مكتب المصرف التجاري السوري تقاضي كافة الرسوم والبدلات والطوابع خلال فترة تأسيس المشروع الاستثماري بالإضافة إلى تقديم ما يحتاجه المستثمر من خدمات مصرفية أخرى.

3. الفصل الثالث

الإطار العملي

3-1 مقدمة

بعد التعرّف على أهميّة وجود إدارة إلكترونيّة تسهّل العمل الإداري في المؤسسات، ومزاياها التي تنعكس على أداء الموظفين والمؤسسة ككل، ومعوقاتهما وأساليب تقديمهما، وبعد توصيف عمل هيئة الاستثمار السوريّة وآلية عملها، سنقوم بدراسة أثر تطبيق هذه الإدارة الإلكترونيّة على هيئة الاستثمار السوريّة من وجهة نظر العاملين فيها.

2.3 منهجية البحث

اعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية حيث أنّها تهدف إلى وصف متغيّرات الدراسة ووصف عينة الدراسة كما تهدف إلى اختبار علاقة وتأثير عدد من المتغيّرات المستقلة في متغير الدراسة التابع وهي دراسة العلاقة بين درجة تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونيّة على الأداء.

3.3 إجراءات الدراسة

1.3.3 مجتمع الدراسة وحجم العينة

يمثّل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في هيئة الاستثمار في سورية ولقد تمّ اختيار عينة ملائمة بسبب صعوبة الحصر وتحديد كافّة العاملين نظراً لتشتت مكاتب الهيئة في أنحاء الجمهورية العربيّة السوريّة، تمّ اختيار حجم العينة ليكون 59 عينة.

2.3.3 أسلوب المعاينة

- هو غير احتمالي لعدم إمكانية حصر المجتمع، حيث سنقوم بتوزيع الاستبيان على مفردات العينة بطريقة عشوائية.
 - وحدة المعاينة: العاملين في هيئة الاستثمار السوريّة.
- سيتمّ توزيع الاستبيان على مفردات العينة عند تزامن تواجدهم مع تواجد الباحثة في مقرّات هيئة الاستثمار السوريّة.

- محدّدات البحث: عند القيام بتوزيع الاستبيان تمّ مواجهة العديد من الصعوبات وخاصّة استرجاع الاستبيانات وصعوبة اتّخاذ الموافقات من قبل إدارات المراكز الموزّعة عليها ،

إضافة إلى عدم السماح لجميع العاملين من تعبئة الاستبيان وذلك بسبب السياسات الداخلية للهيئة.

3.3.3 مصادر المعلومات

- مصادر أولية: حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة وسيتم توزيعها على مفردات العينة.
- مصادر ثانوية: الاعتماد على مصادر المعلوماتية وثيقة الصلة بالموضوع من خلال المكتبات والدراسات السابقة.

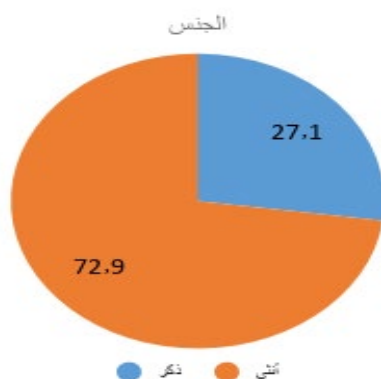
4.3.3 أساليب التحليل الإحصائي

- سيتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي في هذا البحث من مقاييس النزعة المركزية والتشتت لوصف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وكذلك استخراج النسب المئوية والتكرارات لخصائص أفراد عينة البحث.
- سيتم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات البحث على النحو التالي:
- 1- اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات سيتم استخدام اختبار بيرسون أو إيجاد معامل الارتباط من خلال تطبيق نماذج الانحدار الخطي.
- 2- اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

4.3 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ونتائجها

1.4.3 نتائج التحليل الوصفي لمفردات عينة البحث

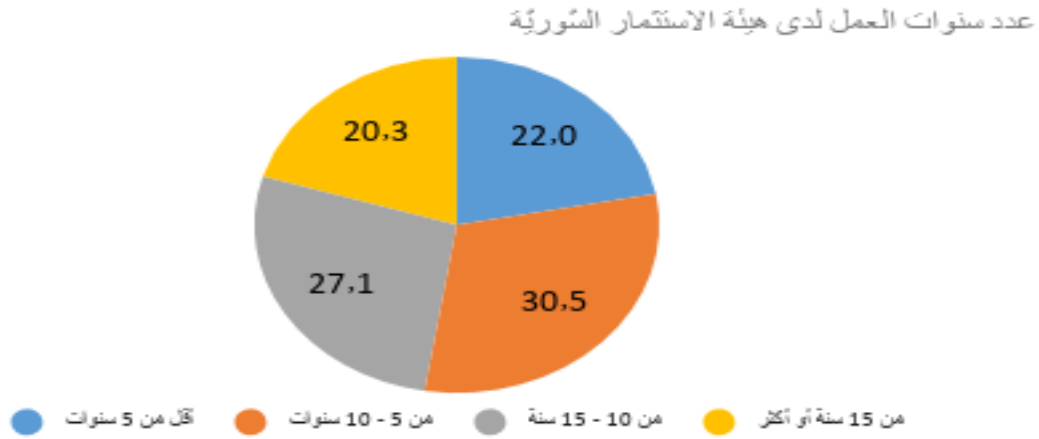
1- حسب الجنس:



الشكل 5: نسبة الذكور والإناث للعينة المدروسة

تشكّل نسبة الذكور من إجمالي العيّنة المدروسة 27% بينما تشكّل نسبة الإناث 73%، وتعكس هذه النسبة إلى حدّ ما الواقع الفعلي نتيجة تناقص نسبة الذكور في قطاع العام بسبب الهجرة نتيجة الأزمة الحاليّة في القطر.

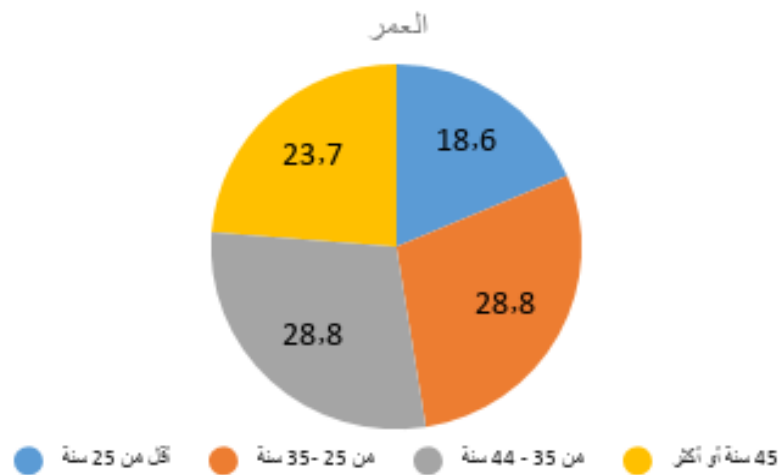
2- حسب عدد سنوات العمل لدى هيئة الاستثمار السوريّة:



الشكل 6: نسبة عدد سنوات العمل في العيّنة المدروسة

نلاحظ من الشّكل أن الفئة التي تتجاوز خبرتهم أكثر من 15 سنة يشكّلون 20% من العيّنة المدروسة أمّا الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 - 15 سنة يشكّلون 27% من العيّنة المدروسة أما الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم من 5 - 10 سنوات يشكّلون 31% من العيّنة المدروسة والفئة التي هي أقل من 5 سنوات فكانت نسبتها 22%.

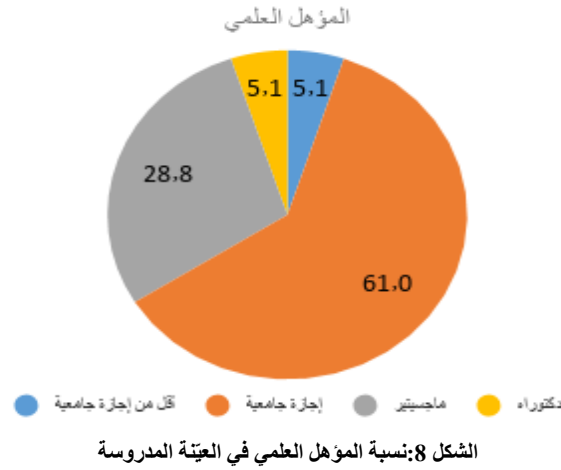
3- حسب العمر:



الشكل 7: نسبة الفئة العمرية في العيّنة المدروسة

نلاحظ من الشكل أن الفئة التي تتجاوز أعمارهم 45 سنة يشكّلون 24% من العيّنة المدروسة أمّا الذين تتراوح أعمارهم بين 35 - 44 سنة يشكّلون 29% من العيّنة المدروسة أما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 25 - 35 سنة يشكّلون 29% من العيّنة المدروسة والفئة التي هي أقل من 25 سنة فكانت نسبتها 18%، وهذا يدل على أنّ أغلب العيّنة أعمارهم في المتوسط بين 25 إلى 44 سنة.

4- حسب المؤهل العلمي:



الأشخاص الحاصلين على إجازة جامعيّة يشكّلون 61 % من إجمالي العيّنة أمّا 29% من إجمالي العيّنة حاصلين على شهادة ماجستير في اختصاصات مختلفة، بينما الأقل من جامعيّة فنسبتهم 5% وكانت نسبة الموظّفين الحاصلين على شهادة دكتوراه هي الأقل بنسبة 5%.

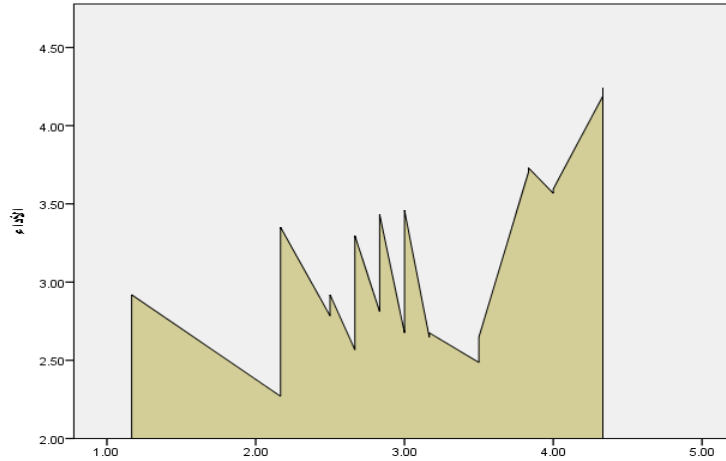
تعتبر هذه النسب منطقيّة حيث أن قطاع الشركات بشكل عام يتوجّه بشكل رئيسي في عمليّة التوظيف لحملة الشّهادات الجامعيّة، ويفضّل عادةً الموظّفون الحصول على درجة ماجستير بهدف التّرقّيات في العمل.

2.4.3 دراسة الفرضيات

❖ التّساؤل الأوّل: هل يوجد أثر لمعرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة؟

تمّ حساب المتوسطات الحسابيّة للمحور الأوّل لإيجاد اتجاهات إجابات العيّنة وقد وجدنا أن النّتائج التي تظهر كما وردت بالملحق / 1، حيث كان متوسط الإجابات للمحور الأوّل 2.8146 بانحراف معياري قدره 0.60068، وهو دليل على أن أغلبيّة إجابات العيّنة كانت في فئة الرّفص على حسب مقياس ليكرت

الخماسي بالنسبة لمحور معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة، وكان أقلّ متوسط بالنسبة للأسئلة السّؤال " لدي خلفية معرفيّة عن العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونيّة." وهذا ما يظهر بالشّكل /8/ الذي يظهر ترابط المحورين معا



الشكل 9: معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة

المصدر: عمل الباحث نتيجة للنتائج التي تمّ الحصول عليه

ولحساب أثر معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة على الأداء وقد بينت الجداول الموجودة بالملحق / 1/ دراسة التّساؤل والذي يقول هل يوجد أثر لمعرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب مناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة معنويّة لمعرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة على الأداء، وكانت قيمة معامل التّحديد 26.3% وهذه القيمة تعبّر عن أنّ محور معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة يساهم بشرح حوالي 26.3% من التغيّر في الأداء .

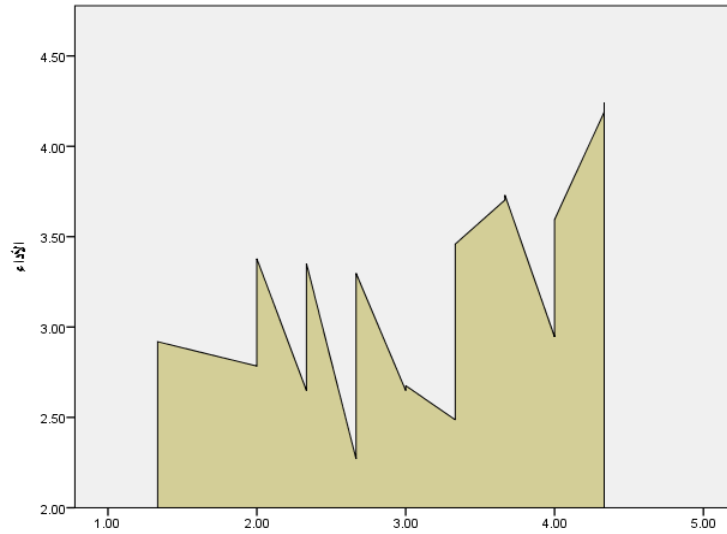
من هنا نجد أنّه للتأثير بشكل مناسب على عمل هيئة الاستثمار السّوريّة يجب عليها البدء بإعداد ووضع برامج تدريبيّة وتأهيليّة مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلميّة التدريبيّة الحديثة وذلك لتأهيل كوادرها بما يخدم المستفيدين من الهيئة بشكل مناسب، وبما يفيد الأهداف والرّؤية الاستراتيجية للهيئة.

التّساؤل الثّاني: هل يوجد أثر لمساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة؟

تمّ حساب المتوسطات الحسابيّة للمحور الثّاني لإيجاد اتجاهات إجابات العيّنة وقد وجدنا أنّ النتائج التي تظهر، كما وردت بالملحق / 2/، حيث كان متوسط الإجابات للمحور الثّاني 2.9661 بانحراف معياري

قدره 0.75225، وهو دليل على أنّ أغلبية إجابات العيّنة كانت في فئة الرّفص على حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لمحور مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري، وكان أقل متوسط بالنسبة للأسئلة لسؤال " تحسّن مستوى الخدمات المقدّمة من قبل الإدارة. "

وهذا ما يظهره الشّكل /9/ الذي يوضح ترابط المحورين



الشكل 10: مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري

المصدر: عمل الباحث نتيجة للنتائج التي تم الحصول عليها

ولحساب أثر مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري على الأداء ، قد بيّنت الجداول الموجودة بالملحق /2/ دراسة التّساؤل والذي يقول هل يوجد أثر لمساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.001$ وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب مناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لمساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري على الأداء، وكانت قيمة معامل التّحديد 18.3% وهذه القيمة تعبر عن أنّ محور مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري يساهم بحوالي 18.3% من التّغير في الأداء .

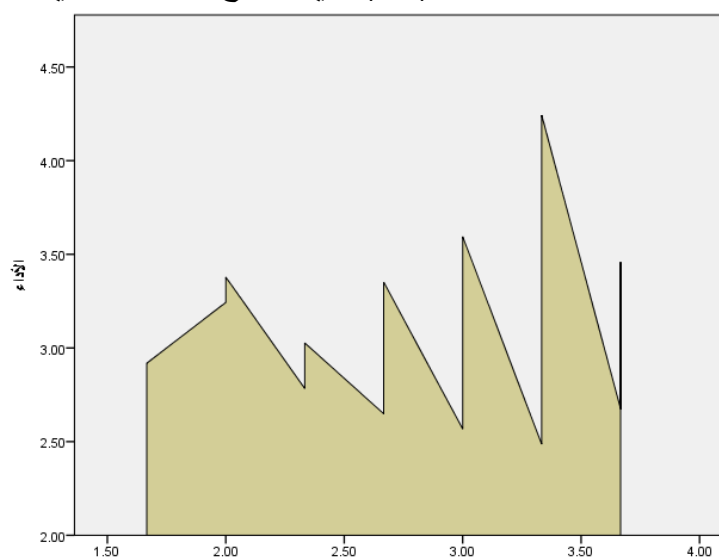
ويمكن العمل على هذا المحور من خلال تقديم أنظمة تخدم عمل الهيئة بناءً على متطلبات واضحة ومرسومة من قبل الموظّفين في الهيئة، وليس أنظمة جاهزة مستخدمة في أماكن أخرى وأثبتت فاعليّتها في تلك المنظّمات. من هنا نجد أنه يفضّل أن تقوم الهيئة بالعمل على زيادة أدوات التّواصل بين الإدارات وذلك

لرفع من سوية التّواصل بين الدّوائر والمديريّات، هذا بالإضافة للقيام بإجراءات تساهم في رفع مرونة العمل الإداري ضمن الهيئة لتسهيل الإجراءات والعمليّات الإداريّة.

التّساؤل الثالث: هل يوجد أثر لفعاليّة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في هيئة الاستثمار السّوريّة على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة؟

تمّ حساب المتوسطات الحسابيّة للمحور الثالث لإيجاد اتجاهات إجابات العينة وقد وجدنا أنّ النّتائج التي تظهر، كما وردت بالملحق / 3، حيث كان متوسط إجابات للمحور الثالث 2.588 بانحراف معياري قدره 0.66148، وهو دليل على أنّ أغلبيّة إجابات العينة كانت في فئة الرّفص على حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنّسبة لمحور فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في هيئة الاستثمار السّوريّة، وكان أقلّ متوسط بالنّسبة للأسئلة السّؤال " تتّصف واجهات الأنظمة بوضوح جميع الخدمات التي تقدّمها."

وهذا ما يظهره الشّكل /10/ الذي يوضح ترابط المحورين



الشّكل 11: فعاليّة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في هيئة الاستثمار السّوريّة

المصدر: عمل الباحث نتيجة للنّتائج التي تمّ الحصول عليها

وقد بيّنت الجداول الموجودة بالملحق / 3/ دراسة التّساؤل والذي يقول هل يوجد أثر لفعاليّة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في هيئة الاستثمار السّوريّة على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.010$ وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة معنويّة لفعاليّة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في هيئة الاستثمار السّوريّة على الأداء ، كما كانت قيمة معامل التّحديد 11%

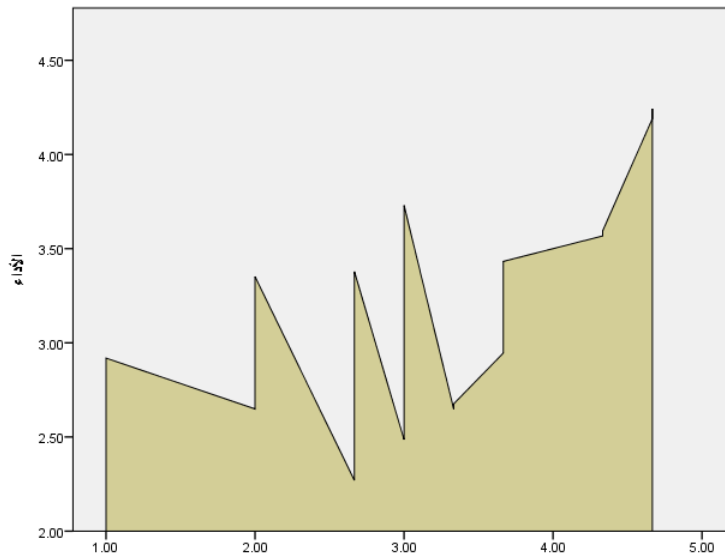
وهذه القيمة تعبر عن أنّ محور فعّاليّة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري يساهم بشرح حوالي 11% من التغيّر في الأداء .

يتّضح معنا أنّه من الأفضل مراجعة البرمجيّات التي تعمل في الهيئة والخدمات المقدّمة من خلالها لتحديد مدى الاستفادة منها بشكل أفضل. لذلك نجد أنّه من الضروري العمل على أرشفة كافّة محتويات الهيئة إلكترونيّاً وذلك لتسهيل العمل والبحث والوصول للمحتوى وذلك لتسهيل العمل، كما أنّه من الضروري العمل على تطوير برمجيّات للعمل ذات واجهات تواصل سهلة ومريحة للمستخدم ضمن الهيئة ولمراجعيها.

السؤال الرابع: هل يوجد أثر لمدى توفّر التسهيلات اللاّزمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونيّة على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة؟

تمّ حساب المتوسطات الحسابيّة للمحور الرابع لإيجاد اتجاهات إجابات العيّنة وقد وجدنا أنّ النتائج التي تظهر، كما وردت بالملحق /4/ ، حيث كان متوسط الإجابات للمحور الرابع 2.9548 بانحراف معياري قدره 0.71507، وهو دليل على أنّ أغلبيّة إجابات العيّنة كانت في فئة الرّفص على حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لمحور مدى توفّر التسهيلات اللاّزمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونيّة، وكان أقلّ متوسط بالنسبة للأسئلة السّؤال "تهتم الهيئة بتطوير الأنظمة بشكل مستمرّ .

وهذا ما يظهره الشّكل /11/ الذي يوضح ترابط المحورين



الشكل 12: مدى توافر التسهيلات من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونيّة

المصدر: عمل الباحث نتيجة للنتائج التي تمّ الحصول عليها

وقد بيّنت الجداول الموجودة في الملحق / 4/ دراسة التساؤل الذي يقول هل يوجد أثر لمدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء في هيئة الاستثمار السورية، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لمدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء، كما كانت قيمة معامل التحديد 21.8% وهذه القيمة تعبر عن أنّ محور مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية يساهم بحوالي 21.8% من التغير في الأداء .

يجب على الهيئة مراجعة سياسات عملها بما يتعلق بالأنظمة المستخدمة ومتابعتها ومعرفة مدى مواءمتها للعمل وتطورها المستمر. نجد إذاً أنّه من الضروري وجود عدد من التجهيزات المناسبة ذات المواصفات التي تساعد على إتمام العمل بشكل سلس ومريح وخالي من الأخطاء، مع التطوير المستمر للبرمجيات والأدوات المستخدمة ضمن الهيئة وذلك للوصول لأفضل النتائج بشكل مستمر. هذا بالإضافة للقيام بتطوير المهارات الحاسوبية والإدارية للعاملين بما يتناسب مع الاحتياج والرؤية الاستراتيجية للهيئة.

التساؤل الخامس: هل يوجد أثر لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية ككل على الأداء في هيئة الاستثمار السورية؟

كما توضح الجداول الموجودة في الملحق /5/ نجد أن دراسة التساؤل الخامس والذي يقول هل يوجد أثر لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية ككل على الأداء من المنظور المالي في هيئة الاستثمار السورية، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.001$ وهي أصغر من 0.05 بالنسبة لمعرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لمعرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء من المنظور المالي، كما وكانت قيمة معامل التحديد 28% وهذه القيمة تعبر عن أنّ محور معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية يساهم بحوالي 28% من التغير في الأداء .

بما أنّنا قمنا بدراسة تأثير كل محور من المحاور الأربعة مع محور الأداء ووجدنا مجموعة من النتائج قمنا بشرحها سابقاً، لنقم بدراسة متوسط هذه المحاور الأربعة مع محور الأداء لنراقب ونناقش النتائج ومدى تقاربها أو انحرافها عن النتائج السابقة.

قمنا بحساب متوسطات نتائج المحاور الأربعة بشكل كامل ومن ثم درسنا علاقة هذا المتوسط الجديد مع محور الأداء مما أعطى الجداول الواردة في الملحق / 6/ والتي تظهر لنا أن وقد وجدنا أن قيمة معامل

التّحديد 24.4% وهي لا تختلف عن معامل التّحديد المحاور الأربعة السّابق 28% إلا بمقدار بسيط (0.036) مما يعني أنّ الاختلاف بين كل من الحالتين هو قليل إلى حدٍّ ما ونحصل على نفس النّتائج تقريباً لكلا الحالتين.

كما أنّه عند دراسة النّتائج بشكل تحليلي وجدنا ان ال Sig لكل محور من المحاور هو أكبر من 0.05، مما يستدعي دراسة المحاور وعلاقتها كلّ على حدا لمعرفة مدى التّرابط بين المحاور كافّة وأي محاور منها هي مرتبطة ببعضها أو ليست مرتبطة.

لذلك قمنا بدراسة المحاور التّالية كثنائيات كما يلي:

- عند مقارنة محور معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة مع محور مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري، نجد من الجداول الواردة في الملحق 7/ أنّ قيمة Sig هي 0 وهي أصغر من 0.005 بالنّسبة لمعرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة ومساهمتها بتطوير العمل الإداري، وقد وجدنا أنّ قيمة معامل التّحديد هي 26.9% وهي تدل على أنّ محور معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة يساهم بشرح حوالي 26.9% من مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير العمل الإداري. من الممكن لهيئة الاستثمار السّوريّة التّأكد من معرفة العاملين لديها بكافّة البرمجيات المستخدمة في الهيئة والعمل على زيادة معرفتهم بإيجابيات هذه البرمجيات، وذلك لزيادة التّواصل بين الإدارات المختلفة، ورفع المرونة في العمل وتحسين مستوى الخدمات المقدّمة في الهيئة.

- عند مقارنة محور معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة مع محور فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في هيئة الاستثمار السّوريّة، نجد من الجداول الواردة في الملحق 8/ أنّ قيمة Sig هي 0 وهي أصغر من 0.005 بالنّسبة لمعرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة وفاعلية هذه الأنظمة في هيئة الاستثمار، وقد وجدنا أنّ قيمة معامل التّحديد هي 27.5% وهي تدل على أنّ محور معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة يساهم بشرح حوالي 27.5% من مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في فاعلية أنظمة الإدارة الإلكترونيّة في هيئة الاستثمار السّوريّة.

من الممكن لهيئة الاستثمار السّوريّة التّأكد من معرفة العاملين لديها بالبرمجيات الموجودة والمستخدمة في الهيئة وذلك للتّقليل من حجم الأوراق المستخدمة في العمليّات الإداريّة وتخفيض مدد البحث والأرشفة الورقيّة وتحويلها لأرشفة إلكترونيّة، هذا مع استخدام برمجيات ذات واجهات صديقة للمستخدم ومحبّبة للعمل عليها.

- عند مقارنة محور معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونيّة مع محور مدى توفّر التّسهيلات اللّازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونيّة. نجد من الجداول الواردة في الملحق 9/ أنّ قيمة Sig هي

0 وهي أصغر من 0.005 بالنسبة لمعرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية وما هو مدى التّسهيلات المقدمة من قبل الهيئة لدعم الأنظمة الإلكترونية، وقد وجدنا أن قيمة معامل التّحديد هي 27% وهي تدل على أنّ محور معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية يساهم بشرح حوالي 27% من مدى توقّر التّسهيلات اللاّزمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية.

من الممكن لهيئة الاستثمار السّوريّة التّأكد من معرفة العاملين لديها بالبرمجيّات الموجودة والمستخدمه في الهيئة وذلك من خلال توفير أجهزة مناسبة بمواصفات جيّدة للعمل عليها ولتنصيب البرمجيّات الداعمة لعمل الهيئة، مع القيام بدورات تدريبيّة على البرامج المستخدمة بشكل عام او البرامج الخاصّة بالهيئة بشكل خاص كما أنّ هذا التّعامل مع البرمجيّات والاهتمام بتدريب العاملين يجب أن يكون مستمراً ودائماً.

3.4.3 النتائج والتوصيات

النتائج

بعد دراسة الفرضيّات، واستطلاع إجابات العيّنة، استنتج ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمعرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفعاليّة أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السّوريّة على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمدى توقّر التّسهيلات اللاّزمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء في هيئة الاستثمار السّوريّة.

لوحظ من خلال الدّراسة أن معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية تؤثر بقيمة لا بأس بها بالأداء، بينما لا تؤثر كل من فعاليّة أنظمة الإدارة الإلكترونية ومدى توقّر التّسهيلات اللاّزمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السّوريّة بشكل واضح بالأداء.

تبين من خلال دراسة إجابات العيّنة وجود خلل في هيئة الاستثمار السّوريّة فيما يتعلق بالتّكيف مع المتغيّرات الدّاخلية والخارجيّة.

لا يوجد في هيئة الاستثمار السّوريّة الاستراتيجيّة للعمل في البيئة المنافسة لها.

التوصيات

بعد مراجعة النتائج التي ظهرت معنا نتيجة للدراسة السابقة من الممكن أن نورد عدد من التوصيات منها:

- تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف إلى محتوى رقمي مخزن على الحواسيب، مع ضمان وجود نسخ احتياطية على الأقراص المدمجة و ربطها بنظام استرجاع يسمح بإجراء البحث في المحتوى النصي لها من خلال كلمات مفتاحية مختارة بدقة.
- العمل على تطوير أدوات التواصل ضمن الهيئة وخارجها من خلال موقع إلكتروني وصفحات تواصل اجتماعي مختلفة لعرض كافة الأعمال والخدمات التي تقدمها الهيئة وزيادة آليات التواصل مع الجمهور.
- العمل على رفع سوية العاملين ضمن الهيئة من خلال تحديد التدريب اللازم للعاملين وفقاً للاحتياج الحقيقي، مع وضع مخطط تدريب مفصل ذو أهداف وخطوط واضحة للتطوير المهني والوظيفي.
- العمل على وضع برمجيات تسهل التواصل ضمن إدارات وأقسام الهيئة لضمان تدفق المعلومة بشكل مناسب وسهل للاستفادة القصوى منها.
- العمل على وضع أهداف واضحة للهيئة لتخدم رؤية استراتيجية واضحة، مع ضرورة شرح هذه الأهداف للعاملين وذلك لضمان التزامهم بهذه الأهداف والرؤية بشكل أفضل.
- الاستفادة من خبرة هيئة الاستثمار السورية في تطبيق الأنظمة الإلكترونية على الجهات والهيئات الأخرى مثل هيئة الضرائب والرسوم.
- وضع أسس واضحة وخطط عمل محددة لتطبيق الأنظمة الإلكترونية بشكل عام.

المراجع

1. العزام، أحمد حسن محمد: الحكومة الإلكترونية في الأردن: إمكانية التطبيق، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن (رسالة ماجستير)، 2011.
2. الطعامة محمد و العلوش، طارق: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2014.
3. ياسين، سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، منشورات الجواهر، 2005.
4. الرتيمي، محمد و الحسنوي، محمد: التخطيط الإستراتيجي للحكومة الإلكترونية، الجمعية الليبية للذكاء الصناعي، كلية الهندسة جامعة، سبها، 2018.
5. آل صمع، صالح: (يسر) برنامج طموح لتطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، صحيفة صوت الأخدود، 2016.
6. إدريس، محمد عبد الله: المنظمات الأمنية وتقنية الحكومة الإلكترونية: دراسة أولية على وزارتي العدل والأمن العام في ليبيا (رسالة ماجستير). أكاديمية الدراسات العليا فرع بنغازي، قسم الحاسوب، 2007.
7. محمد بن هلال الكسار، 2017، نجاح تطبيق التعاملات الإلكترونية بشركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية.
8. سعد غالب ياسين، 2015، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية.
9. فتحي محمد عبد الغني (2006)، "إعادة هندسة الأعمال والإدارة الإلكترونية" ندوة تأثير الإنترنت على الإدارة في المؤسسات الحكومية " جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. مصر.
10. العريشي، جبريل بن حسن، مساعد بن صالح: الأرشيف الإلكتروني وبرامج الأرشفة الإلكترونية 2007
11. النباعي، جواد: الارشيف الالكتروني، مزاياه وطرق انتاجه، الجوار المتقدم العدد 3968/ 2013 المحور التربية والتعليم والبحث العلمي
12. النجار، حسن رضا وطلال ناظم الزهيري: الارشيف الصحفي واتجاهاته الحديثة عمان، دار المسيرة الطبعة الأولى 2013

13. عامر، إبراهيم قندلجي: الحكومة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2015
14. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها دراسة تطبيقية على ميناء دمياط، المؤتمر العلمي السنوي العشرين صناعة الخدمات بتاريخ 22 ابريل 2004، الوطن العربي، رؤية مستقبلية، القاهرة، 2004
15. بجاجة، عبد الكريم: الأرشفة في دولة الامارات العربية المتحدة، الواقع والافاق، مركز الوثائق والبحوث، العدد الأول، 2013
16. أبو مغايز، يحيى بن محمد: الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، ثورة على العمل الإداري، الرياض، مطبعة العبيكان، الطبعة الأولى 2001
17. Aberbach, J. & Christensten, T., 2007. E-government: Towards the e-bureaucratic form?. Journal of Information Technology, 22(1), pp. 265-274.
18. Alam, M., Kabir, E., Rahman, M. & Choudhary, M., 2004. Power Sector Reforms in Bangladesh: Electricity Distribution System". Energy Journal, 29(2), pp. 102-106.
19. Al-Dulaimi, I. A., 2006. information technology effectively analyze the relationship of human resources management and its impact on building core competencies. Baghdad, University of Baghdad.
20. Al-Halo, M. R., 2009. e-government and public utilities. Dubai, The conference and the legal aspects of electronic security operations.
21. Al-Jamal, M. & Abu-Shanab, E., 2015. Privacy Policy of E-Government Websites and the Effect on Users' Privacy. Amman, The 7th International Conference on Information Technology (ICIT 2015).
22. Al-Zoubi, S., 2011. ANALYSIS OF E-GOVERNMENT ADOPTION AND ORGANIZATION, PERFORMANCE IN THE JORDAN BUSINESSES SECTOR. Academic Research International, 1(3), p. 29.
23. Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P. & Chandrachai, A., 2010. Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness. InfKnowlManagSyst, 40(2), pp. 183-203.

24. Awan, M., 2007. Dubai E-Government: An Evaluation of G2B Websites. *Internet Commerce*, 6(3), pp. 115–129.
25. Babbie, E., 2007. *The Practice of Social Science Research*. 11 ed. USA: Thomson Learning.
26. Badri, M. & Alshare, K., 2008. A Path Analytic Model and Measurement of the Business Value of E-Government: An International Perspective. *International Journal of Information Management*,
27. Condruz-Bacescu, M., 2011. Ethics: Organizational Culture or Leadership. *Academy of economic studies journal*, 1(1), pp. 35–39.
28. Constantin, E., 2010. Ethics and Individual Behaviour. *rofessional Communication* , 3(1), pp. 15–18.
29. Cordella, A., 2010. Information systems in the public sector: The eGovernment enactment framework. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(1), pp. 52–66.
30. Cordella, A. & Iannacci, A., 2010. Information systems in the public sector: The eGovernment e
31. ormance and Effectiveness Department.
32. Edge, K., 2005. Powerful public sector knowledge management: a school district example. *KnowlManag*, pp. 10–15.
33. Egbu, C., 2004. Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. *EngConstrArchitManag Journal*, 11(5), p. 301.
34. Elsheikh, Y., Cullen, A. & Hobbs, D., 2007. E-Government in Jordan: Challenges and Opportunities. Dubai, eGovernment conference.
35. Haag , S. et al., 2003. *Management information systems for the information age*, 3rd Canadian edn. McGraw Hill, Ryerson, Google Scholar, pp. 98–102.

36. Hazlett, S. & Hill, F., 2003. E- government: The realities of using IT to transform the public sector. International Journal of Managing Service Quality, USA.
37. Heeks, R., 2003. Most eGovernment-for-Development Projects Fail: How Can Risks be Reduced?. Institute for Development Policy and Management Journal, pp. 14-19.
38. Hislop, D., 2013. Knowledge management in organizations: acritical introduction. Oxford Univer
39. Kareem, A. & Haseeni, Z., 2015. E-Government and Its Impact on Organizational Performance. International Journal of Management and Commerce Innovations, 3(1), p. 665.
40. King, W., 2009. Knowledge management and organizational learning. Annals of Information Systems, pp. 101-109.
41. Klasinc, J., 2017. Challenges and Benefits of Cloud Computing for e-Government in Croatia. Institute for Democracy Journal, pp. 30-39.
42. Lang, M., 2002. Beyond Traditional Boundaries: Government in the Information Age. Australian Journal of Pu
43. Okpara, J., 2004. Job satisfaction and organizational commitment: are there differences between American and Nigeria managers employed in the US MNCs in Nigeria?. 1st ed. Switzerland: Academy of Business and Administrative Science, Briarcliffes College.
44. Onibokun, A., 2001. Governance and Urban Poverty in Anglophone West Africa in Swilling. Governing African Cities. Johannesburg: Witwatersrand University Press, 1(1), pp. 80-91.
45. Otiye, J., 2013. E-Goverment: It's role, Importance and challenges. MOI University journal, p. 1.
46. Pandey, N. & Geetika, 2013. Strategic Marketing of E-Government for Technology Adoption Facilitation. Thapar University Journal, pp. 53-55.

47. Paul, A. & Anantharaman, R., 2004. Influence of HRM practices on organizational commitment: a study among software professionals in India. *Human ResourDev Journal*, 15(1), pp. 77–88.
48. Pedraza, J., 2014. Researcher Gate. [Online]
Available at:
https://www.researchgate.net/post/What_is_organisational_effectiveness_How_an_or_ganisation_could_achieve_it
[Accessed 01 03 2019].
49. Piccoli, G. & Pigni, F., 2018. Information systems for managers: with cases. Prospect Press, p. 28.
50. Porte, L., Todd, M., Jong, M. & Demchak, C., 2002. Democracy and Bureaucracy in the Age of the Web. *Administration and Society Journal*, 34(1), pp. 411–426.
51. Rana, N., Williams, M. & Dwivedi, Y., 2013. E-government adoption research: An analysis of the employee perspective. *International Journal of Business Information Systems*, 14(4), pp. 415–420.
52. Rudzkiene, V. & Martinaityte, E., 2010. E. Government Project Implementation Efficiency Measurement Methodological Issues. Prague, the 6th International Scientific Conference.
53. Sahnawaz, M. & Juyal, R., 2006. Human resources management practices and organizational commitment in different organizations. *Indian AcadApplPsychol*, 32(1), pp. 171–178.
54. Schein, E., 2004. Organizational culture
55. School of Economics, p. 55.
56. Zhao, J., Truell, A. & Alexander, M., 2008. Characteristics and Effectiveness of the U.S. State E-Government-to-Business Services. *Delta Pi Epsilon Journal*, 50(2), pp. 52–55.

الملحق /1/

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة ضمن الهيئة .	59	1.00	5.00	3.3898	.71960
لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها الإدارة والتي أحتاج إليها في عملي .	59	1.00	4.00	3.0339	.94625
أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة .	59	1.00	5.00	2.7288	1.06400
لدي خلفية معرفية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية .	59	1.00	5.00	3.1186	1.03532
لدي خلفية معرفية عن العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية .	59	1.00	4.00	2.0169	.81983
لدي خلفية معرفية عن إيجابيات الإدارة الإلكترونية .	59	1.00	5.00	2.6102	1.15992
معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.	59	1.17	4.33	2.8164	.60068
Valid N (listwise)	59				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.513a	.263	.251	.34657

a. Predictors: (Constant), معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية

ANOVA a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.449	1	2.449	20.387	.000b
Residual	6.846	57	.120		
Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية

Coefficients a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.109	.218		9.673	.000
معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية	.342	.076	.513	4.515	.000

a. Dependent Variable:

الملحق /2/

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تسهيل عمليات الاتصال بين الإدارات المختلفة .	59	1.00	5.00	3.0169	1.02539
تزايد من معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ .	59	1.00	4.00	3.1356	.88000
تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الإدارة .	59	1.00	5.00	2.7458	1.13856
مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري	59	1.33	4.33	2.9661	.75225
Valid N (listwise)	59				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.428 ^a	.183	.169	.36492

a. Predictors: (Constant), مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

ANOVA ^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.704	1	1.704	12.798	.001 ^b
	Residual	7.590	57	.133		
	Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.397	.195		12.304	.000
	مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري	.228	.064	.428	3.577	.001

a. Dependent Variable: الأداء

الملحق /3/

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ما زالت بعض مهام وإجراءات العمل تتم ورقياً لقصور في الأنظمة الإلكترونية .	59	2.00	4.00	3.0678	.88793
يمكن الوصول لأي معلومة واسترجاعها بسهولة .	59	1.00	4.00	3.0339	.98201
تتصف واجهات الأنظمة بوضوح جميع الخدمات التي تقدمها .	59	1.00	5.00	2.4746	.95332
فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية.	59	1.67	3.67	2.8588	.66148
Valid N (listwise)	59				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.332 ^a	.110	.094	.38096

ANOVA ^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.022	1	1.022	7.044	.010 ^b
Residual	8.272	57	.145		
Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الفعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية

Coefficients ^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.499	.222		11.267	.000
الفعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية	.201	.076	.332	2.654	.010

a. Dependent Variable: الأداء

الملحق /4/

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفّر الهيئة التجهيزات المعلوماتية بمواصفات مناسبة تمكّن الموظفين من الدخول بشكل سلس إلى الأنظمة .	59	1.00	5.00	3.0508	1.10522
توفّر الهيئة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كل ما يتعلق بأنظمة الإدارة الإلكترونية .	59	1.00	5.00	3.2881	.89155
تهتم الهيئة بتطوير الأنظمة بشكل مستمر .	59	1.00	5.00	2.5254	.97124
مدى توفّر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية.	59	1.00	4.67	2.9548	.71507
Valid N (listwise)	59				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 ^a	.218	.204	.35720

a. Predictors: (Constant),
المدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة
الإدارة الإلكترونية

ANOVA ^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.022	1	2.022	15.847	.000 ^b
Residual	7.273	57	.128		
Total	9.295	58			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant),
المدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية

Coefficients ^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.301	.199		11.546	.000
المدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية	.261	.066	.466	3.981	.000

a. Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 ^a	.280	.227	.35193

a. Predictors: (Constant),
الإلكترونية , فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية , معرفة الموظفين بأنظمة
الإدارة الإلكترونية , مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.607	4	.652	5.262	.001 ^b
Residual	6.688	54	.124		
Total	9.295	58			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant),
الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية , معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية , مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير
العمل الإداري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1 (Constant)	1.977	.258		7.651	.000
معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.	.263	.136	.395	1.934	.058
مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري	-.061	.155	-.114	-.391	.697
فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية.	.093	.109	.154	.855	.397
مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية.	.091	.147	.162	.616	.540

a. Dependent Variable:

الملحق /6/

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.494 ^a	.244	.231	.35103

a. Predictors: (Constant), متوسط المحاور الأربعة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.271	1	2.271	18.431	.000 ^b
	Residual	7.024	57	.123		
	Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), متوسط المحاور الأربعة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.113	.228		9.258	.000
	متوسط المحاور الأربعة	.331	.077	.494	4.293	.000

a. Dependent Variable: الأداء

الملحق /7/

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 ^a	.269	.242	.34843

a. Predictors: (Constant), مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ,

معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.496	2	1.248	10.280	.000 ^b
	Residual	6.799	56	.121		
	Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري , معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.

Coefficients ^a						
Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			
Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	
1	(Constant)	2.089	.222		9.430	.000
	معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.	.290	.113	.434	2.554	.013
	مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري	.057	.091	.106	.626	.534

a. Dependent Variable: الأداء

الملحق /8/

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.525 ^a	.275	.250	.34680

a. Predictors: (Constant), مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية , معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.560	2	1.280	10.641	.000 ^b
	Residual	6.735	56	.120		
	Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant),
فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية , معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.

Coefficients ^a						
Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			
Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	
1	(Constant)	2.002	.245		8.169	.000
	معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.	.305	.085	.457	3.575	.001
	فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السورية.	.074	.077	.123	.961	.341

a. Dependent Variable: الأداء

الملحق /9/

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 ^a	.270	.244	.34811

a. Predictors: (Constant),
معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية , معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.509	2	1.254	10.351	.000 ^b
	Residual	6.786	56	.121		
	Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant),
معرفة الموظفين , معرفة الموظفين
بانظمة الإدارة الإلكترونية.
بانظمة الإدارة الإلكترونية.

Coefficients ^a						
Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			
Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	
1	(Constant)	2.093	.220	9.501	.000	
	معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.	.266	.133	.399	2.004	.050
	مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية.	.078	.111	.140	.704	.484

a. Dependent Variable: الأداء

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

استمارة استبيان

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء

دراسة ميدانية في هيئة الاستثمار السورية



إعداد الطالبة

قمر حاتم

إشراف

الأستاذ الدكتور طلال عبود

السيدات والسادة الأفاضل:

نعمل على دراسة أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء وعلى هذا الأساس نرجو الإجابة على أسئلة الاستبيان وفق ما هو قائم حالياً وليس وفق ما ترغب أن يكون موجوداً، سيتمّ تحليل البيانات بالطريقة التجميعية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرون لكم تعاونكم.

القسم الأول:

الرجاء وضع إشارة على الإجابة المناسبة:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- عدد سنوات العمل لدى هيئة الاستثمار السورية:

☐ أقل من خمس سنوات ☐ 5 - 9 سنوات

☐ 15 سنة ☐ 15 سنة أو أكثر

3- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 - 35 سنة

☐ 35 - 44 سنة ☐ 45 سنة أو أكثر

4- المؤهل العلمي:

☐ إجازة جامعية ☐ ماجستير

☐ دكتوراه ☐ أقل من إجازة جامعية

القسم الثاني: دراسة متغيرات البحث

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• المحور الأول: معرفة الموظّفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية.						
1	لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدّمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبّقة ضمن الهيئة.					
2	لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها الإدارة والتي أحتاج إليها في عملي.					
3	أتابع باستمرار ما يتمّ تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة.					
4	لدي خلفية معرفيّة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية.					
5	لدي خلفية معرفيّة عن العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية.					
6	لدي خلفية معرفيّة عن إيجابيات الإدارة الإلكترونية.					
• المحور الثاني: مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري						
7	تُسهّل عمليّات الاتصال بين الإدارات المختلفة.					
8	تزيد من معدّل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ.					
9	تُحسّن مستوى الخدمات المقدّمة من قبل الإدارة.					
• المحور الثالث: فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في هيئة الاستثمار السوريّة.						
10	ما زالت بعض مهام وإجراءات العمل تتمّ ورقياً لقصور في الأنظمة الإلكترونية.					
11	يمكن الوصول لأي معلومة واسترجاعها بسهولة.					
12	تتّصف واجهات الأنظمة بوضوح جميع الخدمات التي تقدّمها.					
• المحور الرابع: مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الهيئة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية.						
13	توفّر الهيئة التجهيزات المعلوماتيّة بمواصفات مناسبة تمكّن الموظّفين من الدّخول بشكل سلس إلى الأنظمة.					
14	توفّر الهيئة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظّفين كل ما يتعلّق بأنظمة الإدارة الإلكترونية.					
15	تُهمّ الهيئة بتطوير الأنظمة بشكل مستمرّ.					

• المحور الخامس: الأداء					
مرتفع بشدة	مرتفع	وسط	غير مرتفع	غير مرتفع بشدة	
					16 تستغل هيئة الاستثمار السوريّة الموارد الماليّة بشكل جيّد.
					17 هيئة الاستثمار السوريّة غير قادرة على مواءمة المعلومات المحاسبية بشكل جيّد.
					18 تعمل هيئة الاستثمار السوريّة على إيجاد قنوات لإيرادات جديدة تغطّي التكاليف الماليّة.
					19 تنتهج الهيئة استراتيجية تخفيض تكاليف غير فعّالة.
					20 تستخدم الهيئة آليّات فاعلة لمواءمة التدفّق النقدي المستقبلي مع الاحتياجات .
					21 تطبق الهيئة مقاييس ماليّة ملائمة لتقييم النتائج المتوقعة تحقيقها مستقبلاً .
					22 تعمل الهيئة على توسيع نطاق خدماتها من خلال الوصول إلى عملاء جدد .
					23 توافّق الاجراءات المعمولة في هيئة الاستثمار السوريّة المواصفات القياسية العالميّة.
					24 الشّهادات المقدّمة من قبل هيئة الاستثمار السوريّة معترف بها عالمياً.
					25 تعمل هيئة الاستثمار السوريّة على تطوير خدماتها المقدّمة للجهات المعنيةّة.
					26 تعمل الهيئة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها الفنيّة المتجدّدة .
					27 الأهداف الاستراتيجية واضحة لدى الهيئة .
					28 يتوفّر لدى الهيئة كادر علمي ومهني مؤهل ومتميّز في كافّة المواقع التي تعمل بها .
					29 يتمّ إشراك المعنيين بالهيئة في عمليّة صنع القرار كل حسب مجال اختصاصه .
					30 تحصل الهيئة على البيانات من مصادر متعدّدة لكي تستخدمها كمؤشرات لقياس الأداء .
					31 تستهدف العمليات الداخليّة إيجاد النقاط المميّزة لإعطاء صفة الابتكار في أداء المهام .
					32 تهتمّ الهيئة بتحديث عمليّاتها بشكل مستمرّ .
					33 تلتزم الهيئة بجوّدّة الخدمة وفق المعايير والمواصفات العالميّة .
					34 يوجد مجالات لتحسين وتطوير العمل بشكل مستمرّ.

35	الحوافز والتعويضات المقدمة للموظفين والعاملين في هيئة الاستثمار السورية أفضل من باقي الهيئات.				
36	تشجع الإدارة في هيئة الاستثمار السورية الموظفين لإكمال دراستهم.				
37	تشجع هيئة الاستثمار السورية الإبداع التنظيمي .				
38	تركز برامج التدريب على تحسين جودة الخدمات .				
39	يقدم العاملون مقترحات تطويرية للشركة باستمرار .				
40	تهتم الهيئة بخلق قيم للعاملين تؤدي إلى تحقيق رضاهم وكسب التزامهم .				
41	يركز مقياس الاحتفاظ بالعاملين على قياس كفاءة العامل .				
42	تهتم الهيئة برفع مستويات أداء العاملين وتطوير المعرفة لديهم .				
43	يمتلك العاملون فكرة واضحة عن خصائص الشركة وثقافتها .				
44	تعمل الهيئة على استقطاب العاملين ذوي الأفكار التي تخدم تطلعات الهيئة المستقبلية .				
45	الجهات المعنية على دراية تامة وبشكل متواصل بما تقدمه هيئة الاستثمار السورية من أعمال وخدمات.				
46	تولي الهيئة الاهتمام الكافي بمتطلبات العملاء واحتياجاتهم .				
47	تعمل إدارة الهيئة على تقييم أدائها من خلال التعرف على آراء العملاء .				
48	عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن الحدود المقبولة .				
49	تستجيب الهيئة بسرعة لشكاوى العملاء, وتعالج الخلل في الوقت المناسب .				
50	تقوم الهيئة باستقصاءات دورية لقياس مستوى رضا العملاء .				
51	تقدم الهيئة خدماتها بما يتناسب مع احتياجات العملاء .				