



العلاقة بين الإدارة الالكترونية والاداء الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة

النجف الأشرف

الباحث

حسين عبدالأمير محمد

hussiensharba453@gmail.com

الأستاذ الدكتور

حامد كريم الحدراوي

hamadk.hadrawi@uokufa.edu.iq

المستخلص:

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير الإدارة الالكترونية في تحقيق الأداء الاستراتيجي وقد تم تطبيق الدراسة في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف، وقد انطلقت المشكلة من فرضية مفادها إن اعتماد الإدارة الالكترونية الفاعلة والقادرة على تحقيق الاداء الاستراتيجي. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء أنموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل الإدارة الالكترونية وأبعاده ، والمتغير المعتمد الأداء الاستراتيجي وأبعاده ، ومن أجل اختبار الأنموذج تم صياغة نوعين من الفرضيات كان النوع الأول يتمثل بفرضيات الارتباط أما النوع الثاني فيتعلق بفرضيات التأثير، إذ بلغ عدد الافراد العاملين في الإدارة العليا والوسطى (115) وتم توزيع (105) استمارة وتجميع (103) استمارة وكان عدد الاستمارات الصالحة (101) وقد تم اعتماد استمارة الاستبانة لغرض جمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية بهدف دعم دقة الإجابات وبغية الحصول على إجابات متوازنة. وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات مثل معاملات الارتباط والانحدار والنمذجة الهيكلية وباعتماد برامج إحصائية مناسبة مثل (SPSS) و (SMARTPLS). وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: إنّ الأداء الاستراتيجي يُعد من أهم الأهداف الحرجة بالنسبة لمنظمات القطاع العام وذلك لتماسها المباشر مع المجتمع والذي يتطلب مجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيقه من خلال دعم الإدارة الالكترونية ، حيث إنّ تأثير الإدارة الالكترونية في الأداء الاستراتيجي يزداد ويتحسن كثيراً. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: إنّ الظروف الحالية والتغيرات السريعة تفرض على المنظمة أن تتبنى الإدارة الالكترونية وتوصلها الى تحقيق الأداء الاستراتيجي.

المصطلحات الرئيسية: الإدارة الالكترونية، الأداء الاستراتيجي، المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف.



المبحث الاول : منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل زيادة حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الاعمال المختلفة أصبحت مطالبة بالبحث وتبني اساليب وادوات حديثة تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية والاحتفاظ بها لاطول فترة ممكنة ، وهذا ما اوجب الضرورة في تبني التوجه الاستراتيجي للاداء والذي يطلق عليه الاداء الاستراتيجي وما يتضمنه من العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يتم لاستفادة منها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وهو الامر الذي يساهم في استمرار المنظمات وبقائها في ظل المنافسة .

ولاشك ان الأداء الاستراتيجي يتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، لاسيما اذا كانت هذه الاهداف تعطي ديمومة واستمرارية لبقاء المنظمة لأبعد مدى زمني ممكن ، والضرورة على ضوء هذا التقييم ينبغي ان يكون اداءا شاملا لمنظمة الاعمال ، سواء مايتعلق بالجوانب المالية والمادية والتشغيلية والتي يطلق عليها احيانا بالجوانب الملموسة مثل زيادة العوائد والاباح ، او غير الملموسة مثل السمعة والولاء ، وفي هذا الاطار فان تبني المناهج والادوات الحديثة مثل الادارة الالكترونية في انجاز الاعمال يعد امرا ضروريا وحتميا وخاصة وانها عاملا مهما في تجاوز حالات التاخير والبطء في الاعمال الادارية والتي يمكن ان تساهم في تقليل الكلفة وتحسين الأداء .

من خلال ماتقدم تسعى الدراسة للتعرف على دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الاستراتيجي.

ثانيا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع والندرة النسبية لعلاقات المواضيع التي تتناولها، فالادارة الالكترونية هي مفهوما حديثا نشا وظهر نتيجة التحولات والتطورات التي يشهدها العالم والتي بدأت نشير الى الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية،

حيث لم تعد الادارة التقليدية قادرة على تحقيق اهداف المنظمات في ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي واصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار التقدم التكنولوجي في خدمة الاعمال ، وفي هذا المجال برز مفهوم الادارة الالكترونية كواحدة من اهم النظم الحديثة التي تهدف لتقديم كل التسهيلات اللازمة للاعمال على اختلاف انشطتها ، حيث اصبح بإمكان اي فرد ان يتواصل مع الافراد والمؤسسات المنتشرة حول العالم في زمن لايتجاوز ثواني معدودة ،



ومن هنا تأتي أهمية بحثنا الحالي من خلال تناوله لهذا الامر الذي يعد بمثابة هدف استراتيجي تسعى المؤسسات الى تحقيقه بهدف تطوير وتحسين اعمالها .

وكذلك تتشكل أهمية هذه الدراسة من أهمية الفرد ودوره في المجتمع، حيث يعد اساس احداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويتوقف عليه نجاح المجتمع وتقدمه، وايضاً من أهمية التقويم في عمل المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية، وذلك ان التقويم يمثل دراسة الواقع وتقدير مستويات الأداء والتعرف على الجوانب الايجابية لغرض تعزيزها، والجوانب السلبية لغرض الحد منها وتجاوزها. وتتميز الدراسة الحالية بما تضيفه في الجانب المعرفي والتطبيقي، ففي الجانب المعرفي ستكون دراسة اولية في مجال الادارة التربوية وتقويم ادائها، كما وتساهم في توفير فهم أفضل لمفهوم وأهمية الأداء الاستراتيجي. ويتميز جانبها التطبيقي من خلال توفير الادوات اللازمة لتحسين الاداء الاستراتيجي وهي الادارة الالكترونية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

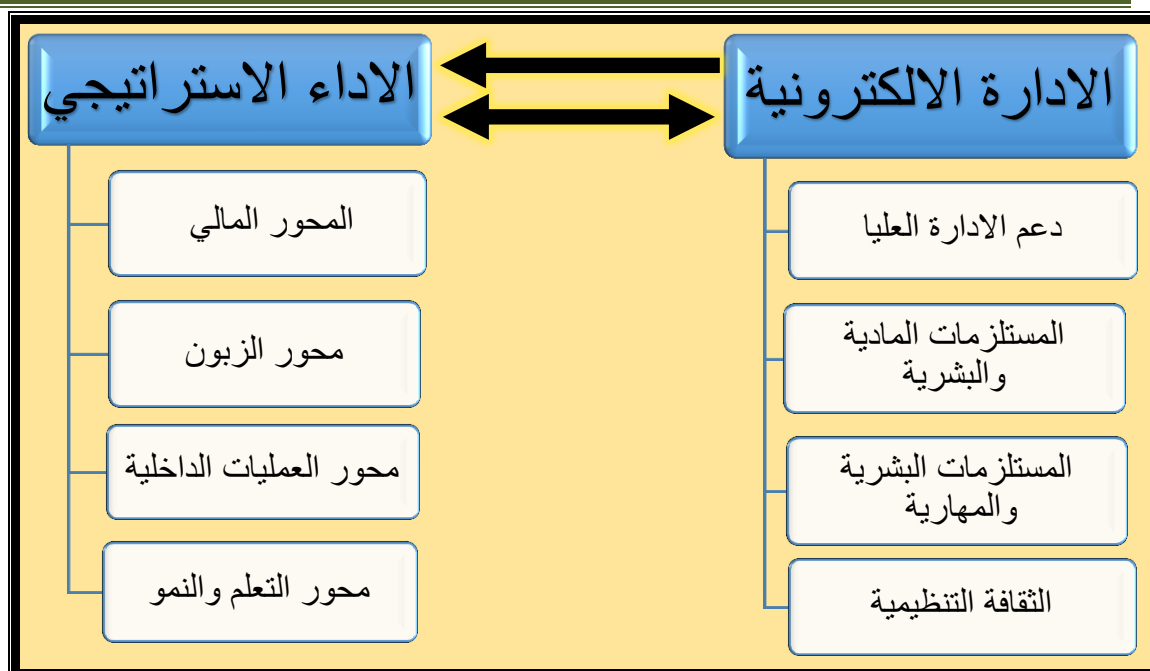
تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي:

1. ابراز أهمية الادارة الالكترونية وأهمية الانتقال من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني.
 2. تسليط الضوء على مفاهيم الادارة الالكترونية والاداء الاستراتيجي.
 3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الادارة الالكترونية والاداء الاستراتيجي.
- الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق التطوير والتحسين المطلوب للمؤسسة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة :

يتضمن المخطط الافتراضي في الشكل (1) مجموعتان من المتغيرات وكالاتي :

- (1) المتغير المستقل: (الادارة الالكترونية) : وتشمل (دعم الادارة العليا ، المستلزمات المادية والبرمجية ، المستلزمات البشرية والمهارية ، الثقافة التنظيمية)
- (2) المتغير المعتمد : (الاداء الاستراتيجي) : ويشمل (المحور المالي ، محور الزبون، محور العمليات الداخلية ،محور التعلم والنمو)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الادارة الالكترونية والاداء الاستراتيجي.

• الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الادارة العليا والاداء الاستراتيجي.

• الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المستلزمات المادية والبرمجية والاداء الاستراتيجي.

• الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المستلزمات البشرية والمهارية والاداء الاستراتيجي.

• الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين الادارة الالكترونية والاداء الاستراتيجي.

• الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم الادارة العليا والاداء الاستراتيجي.



- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين المستلزمات المادية والبرمجية والاداء الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية بين المستلزمات البشرية والمهارية والاداء الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الاستراتيجي.

سادسا: مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف (قسم الاشراف الاختصاصي، قسم الاشراف التربوي، قسم محو الأمية، قسم الأمتحانات، قسم التخطيط التربوي ، قسم النشاط الرياضي ، قسم الأعداد والتدريب ، قسم شؤون المناهج والتقنيات التربوية ، قسم التعليم المهني ، قسم التعليم العام والملاك ، قسم الشؤون المالية ، قسم الموارد البشرية ، قسم الإدارة والتجهيزات ، قسم تربية الكوفة ، قسم تربية المناذرة) اذ بلغ عدد الأقسام 15 قسم و 82 شعبة وبلغ عدد افراد الادارة الوسطى والعليا (115). واختار الباحث مجتمع الدراسة بشكل قصدي هو المدير العام والمعاونين ومدراء الأقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب الاداريين لتطابق اختصاصهم ومعرفتهم بمتغيرات الدراسة وتم اخذ عينة منهم والبالغ عددهم (115) فرداً ، اذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (105) وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (103) استبانة، وبعد فرزها وتدقيقها تبين أن العدد الصالح منها للتحليل الاحصائي هو (101) استبانة في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف.

سابعا: مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة مدرج ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) ذي الاجابات المقيدة (لا اتفق تماماً، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً)، اما المقاييس التي اعتمدتها الدراسة في تحديد الأبعاد مقياس (محمد وفتحي ، 2011:47) لقياس الادارة الالكترونية وتتضمن اربعة أبعاد هي: (دعم الادارة العليا ، المستلزمات المادية والبرمجية ، المستلزمات البشرية والمهارية ، الثقافة التنظيمية)، اعتمدت الدراسة لقياس متغير الاداء الاستراتيجي (Zavodna,2013:3) الذي يتضمن اربعة ابعاد هي (المحور المالي ، محور الزبون ، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو)، ويمكن توضيح ما تقدم من خلال الجدول (1).



الجدول (1) مقياس الدراسة

المتغيرات	ابعاد اداة القياس	المقياس المعتمد
الادارة الالكترونية	- دعم الادارة العليا	(محمد وفتحي ، 2011:47)
	- المستلزمات المادية والبرمجية.	
	- المستلزمات البشرية والمهارية.	
	- الثقافة التنظيمية.	
الاداء الاستراتيجي	- المحور المالي	(Zavodna,2013:3)
	- محور الزبون	
	- محور العمليات الداخلية	
	- محور التعلم والنمو	

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على الادبيات ذات الصلة

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: مفهوم الادارة الالكترونية

وبالنظر للتوجهات الحديثة للادارات المعاصرة حالياً وانطلاقاتها نحو اقتناء التقنيات المتطورة التي تساعدها على انجاز اعمالها فضلاً عن انتقاء المعرفة العلمية التي تتجه نحو العقول الالكترونية لتغيير وجه التعاملات الادارية ومساندة العقول الاستراتيجية الادارية لتحقيق اهدافها ورسم رؤيتها الاستراتيجية بصياغة فنية وادبية وفلسفية تأخذ على عاتقها المفردة الالكترونية كانطلاقة لذبذبات حديثة في عالم الاعمال وعليه توجه العالم الى مفردة تكون الاصلح في الانتقال اليها كونها متغير العصر وهي الادارة الالكترونية.

وقد تعددت الجهود العلمية التي اهتمت بتعريف الادارة الالكترونية اوردها عدد من الكتاب والباحثون فقد عرفت بانها منهجية ادارية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الاساسية للدارة ، وتقوم على الامكانات المتميزة للانترنيت وشبكات الاعمال في التخطيط والتوجيه من اجل تحقيق اهداف المنظمة .(عبد الرحمن ، 2014: 10) ، وهنا تمثل استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات اداء الاجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الاهداف المرجوة منها ويرى (Turner 15: 2009, Weickgennat &) بانها تعبر عن استخدام الوسائل التكنولوجية في تحسين عمل الادارة واجراء التبادلات الالكترونية ، وفي نفس السياق عرفت بانها تمثل استخدام الشبكات الالكترونية خاصة تكنولوجيا الويب في الاعمال) وهي تمثل استعمال خليط من التكنولوجيا لاداء الاعمال والاسراع بهذا الاداء وايجاد الية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الاخرى (تايه ، 2019: 575) وتعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم اداء الاعمال ، وهنا اصبحت تمثل الانتقال من انجاز



المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الإدارة التقليدية اليدوية الى الشكل الالكتروني الذي يعني استخدام امثل للوقت والمال (قنبر وحامد ، 2014: 325). يعد استخدام نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات التعليمية أمراً مهماً للغاية لأنه في مواجهة المنافسة العالمية ، يجب على المؤسسات التعليمية توفير معلومات أسرع وأكثر دقة وملاءمة كجزء من جودة الخدمة للحصول على ميزة تنافسية (Zen & Trinova, 2022:70).

تذهب فكرة الإدارة الإلكترونية إلى ما هو أبعد من مفهوم ميكنة أقسام 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 الداخلية اللازمة أو الاستجابة للمتغيرات المتتالية. يبدو أن التفكير في الإدارة الإلكترونية هو إجراء وحل جذري لعيوب الإدارة التقليدية (Ali, 2022:3584).

أبعاد الإدارة الالكترونية

كما يشير كل من (محمد وفتي ، 2011:47) الى ان الابعاد تتمثل بالاتي :

دعم الإدارة العليا والتزامها :

تصطدم الخطط والمشاريع التطويرية في أية منظمة بمجموع من العقبات ، سواء على المستوى التنظيمي أو المالي أو البشري ، أو غيرها من المحددات التي من الممكن أن تنجح أو تفشل تلك الخطط والمشاريع . على أن تجاوز عقبة واحدة هنا أو هناك لا يعني بالضرورة تجاوز العقبات كافة ، كما انه لا يضمن ديمومة ونجاح تلك الخطوة التي تلي تلك العقبة ، وكلما كانت هناك حاجة إلى اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها- كانت هناك ضرورة للجوء إلى الإدارة العليا ، التي تمثل رأس المنظمة ، في التفكير أو التخطيط أو اتخاذ القرارات . وفي ظل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وانخفاض تكاليف اقتنائها وتشغيلها ، في أية منظمة ؛ ليس هناك من سبيل إلى الإفادة من تلك التكنولوجيا ، من دون وجود التزام ودعم متواصلين من قبل الإدارة العليا ؛ لأن النتائج المرجوة من ذلك الاستخدام قد لا تتحقق أنياً ، أو على المستقبل القريب في أسوأ الأحوال .

المستلزمات المادية والبرمجية :

تتضمن المستلزمات المادية والبرمجية ، مجموعة من الأدوات المتصلة بتصب الحاسبات الالكترونية وتشغيلها وربطها مع بعض ، بهدف استيعاب كميات كبيرة من البيانات والمعلومات وإجراء جملة من العمليات عليها ، للوصول إلى المقيد منها ، مع خزن المتبقي في



قواعد وآليات على أمل الإفادة منها في المستقبل أو في قرارات ومهام وظيفية أخرى والحاسبات الالكترونية ، مجموعة من الأجزاء المادية الملموسة ، تستقبل البيانات وتخزنها ، وتعالج العمليات المعقدة ، الرياضية منها والمنطقية ، وتشكيل نقاط وصل أو محطات للاتصال مع بقية الحاسبات الالكترونية في أي مكان داخل المنظمة وخارجها .

المستلزمات البشرية والمهارية :

إن توفير الكوادر البشرية في المستويات الإدارية كافة ، أو الأقسام الخدمية والإنتاجية ، في أية منظمة ، بعد أمراً ضرورياً في استقبال أية تغيرات واستخدامها ، وكلما كانت تلك الكوادر مستعدة لاستقبال التغيير وتقبله واستخدامه ، كلما كانت فرص التغيرات في النجاح في تلك المنظمة أكثر ، ونموذجاً كالإدارة الالكترونية ، بحاجة أكثر من غيره إلى الموارد البشرية المؤهلة ، التي تمتلك من المهارات والخبرات ما يجعلها تستخدم الحاسبات الالكترونية والشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية المناطة بكل موظف أو عامل الإدارة الالكترونية ، بأبعادها كافة ، تدفع باتجاه تعليم وتدريب العاملين ورفع الوعي عبر البرامج التدريبية الجماعية ، أو شبكات الاتصال المحلية والعالمية ، التي تسمح للعاملين بالوصول والحصول على المعلومات في أي وقت وفي أي مكان وبأي شكل ، كما أن المستلزمات البشرية وبما تمتلكه من مهارات ، تسهم أيضاً في نشر المعرفة والمعلومات بين الأقسام كافة.

الثقافة التنظيمية:

تتكون المنظمة ، من عناصر عديدة ، ومختلفة ، متداخلة في بعض الأحيان ومتباعدة في أحيان أخرى ، كما يعمل فيها عاملون من ذوي مهارات وخبرات مختلفة ، بعضها مكتسب كنتيجة للشهادات العلمية كالكليات والمعاهد العلمية ، وبعضها شخصي ، مكتسب عبر الدورات التدريبية أو التعلم الذاتي وكثافة الاستخدام لتكنولوجيا وعملية تطبيق الإدارة الالكترونية واستخدامها ، عملية صعبة ومعقدة ، إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية على مستوى عال من الوعي ، بين كل الأفراد العاملين بعضهم مع البعض الآخر من ناحية ، ومعهم ومع الإدارات التنفيذية من ناحية أخرى ، وبما يساعد على إحداث تغيرات في الثقافة التنظيمية.

ثانياً: مفهوم الاداء الاستراتيجي

ارتبط موضوع الاداء ارتباط وثيقاً بعلم الادارة منذ البدايات الاولى لظهوره فقد كان الاداء وما يزال احد المحاور الرئيسة التي ينصب عليها اهتمام وتركيز علماء الادارة ، ولقد انعكست أهمية الاداء في مجموعة واسعة من التعريفات والمفاهيم التي أوردها الكتاب والمختصون في هذا



المجال. وهناك الكثير من الأدبيات التي تناولت موضوع الأداء وحاولت أن تعطي مفهوماً محدداً له إلا أنها أشارت إلى عدم إمكانية الوصول إلى اتفاق حول مفهوم محدد له وذلك لاختلاف وجهات النظر بشأن تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة به التي يجب استخدامها إضافة إلى متغيرات أخرى ذات علاقة بالأداء، وعلى الرغم من هذه الاختلافات فإن أغلب الكتاب يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافه (عمران، 2005: 3).

وقد تعددت تعريف الاداء تبعا لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدھا المنظمات في دراسته وتقييمه لهذا السبب لم يتم التوصل الى تعريف واحد جامع لكل الافكار ووجهات النظر (حمدان ، 2007 : 383).

ويعود أصل مصطلح الاداء الى المصطلح اللاتيني (performance) فاللغة الانجليزية هي التي اعطت له معنى واضح ومحدد (to perform) بمعنى تادية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة ، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الاهداف (Cunha et al., 2018: 22). ويعرف الاداء لغويا حسب قاموس (Robert) بتعريفين الاول بانه تحقيق النتيجة المطلوبة والثاني هو النتيجة الاقتصادية التي يمكن تحقيقها ، وهو يمثل مجموعة من السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام العاملين بعملهم والتي تشمل جودة ومستوى الاداء وفعالية التنفيذ والخبرة الوظيفية المطلوبة والتفاعل مع باقي الافراد والالتزام باللوائح والتعليمات (Eisawi, 2013: 74). وفي مفهوم اخر أشار (Wheelen & Hunger, 2014: 243) بانه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة إذ يصفه على انه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة. وفي مفهوم اخر فان الأداء يمكن التعرف عليه من خلال مدى تلبية خطة عمل المنظمة لاهداف العاملين والتي تشمل الخطة وتحديد الاهداف والية تحقيقها وتجاوز العقبات ومراقبة سير العمل لضمان سير الخطط على الطريق الصحيح والتواصل الفعال حول التوقعات وابرار دور كل المشاركين في هذه العملية (Flamholtz, 2016: 298) فهو يمثل مجموعة العمليات الانتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض توضع داخل الادارات لتسهيل ادارتها وتطويرها ومواجهة اي خلل في العملية ممكن ان يؤدي الى خلل في المنتجات او الخدمات (الدوري ، والحاكم ، 2020 : 4).

ابعاد الاداء الاستراتيجي

أولاً : المحور المالي: يركز الجانب المالي على قياس الاداء المالي في الاجل الصغير واطهار نتائج الاحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس مسببات ومحركات هذه النتائج والاهداف



التي يحققها (نديم ، 2012 : 28) ، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة باتباع استراتيجيتها ، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المنظمة وبلوغ أهدافها المنشودة (Bose & Thomas, 2007, 659) وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن الأداء المتوازن لابد أن تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة ، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملزمة يعتمد مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي : مرحلة النمو ، مرحلة الاستقرار ومرحلة النضج (Bose & Thomas, 2007, 659). فالبعد أو المحور المالي يطرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بالمحور المالي للتأكد من مطابقة الهدف مع هذه الأسئلة ولتحقيق ذلك يتم تقييم المعايير الخاصة بهذا المحور مع النتائج المحققة (أحمد وحمدان ، 2016 : 65) .

ثانيا : محور الزبون

يعتبر جانب الزبون جوهر المقاييس غير المالية وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا الزبون وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق ، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين ، وتحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح ، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا العملاء ، الحصة السوقية ، درجة الولاء ، القدرة على الاحتفاظ بالزبون ، القدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل (نديم ، 2012 : 28) .

ثالثا: محور العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي يمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة (بكفاءة وفاعلية ، وايضا إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين ، ويدخل أيضا في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (اليحياوي ، 2008 : 103) .

رابعا : محور التعلم والنمو والابتكار

يعتبر جانب النمو والتعلم هو أحد المحددات لنجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة ، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو ، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاء مرتفعة ، ويتكون جانب النمو



والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية وهي الأفراد ، والنظم ، والإجراءات التنظيمية (مريم نديم : 2013 : 29).

المبحث الثالث : الاحصاء الوصفي : لمتغيرات الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لبيانات متغير الادارة الالكترونية

تشير النتائج التحليلية ضمن الجدول (2) ، يتضح بان هذا المتغير قد سجل اتجاه ايجابي عام ، يتضح بان متغير الادارة الالكترونية سجل قراءة ايجابية بشكل عام بلغت (% 86.80) ، وكان الوسط الحسابي الموزون (4.339) ، والانحراف المعياري (0.482) ، وفيما يخص الابعاد تكون النتائج كالآتي :

1) دعم الادارة العليا

تشير النتائج التحليلية الوصفية ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد بلغت نسبة الاهمية النسبية لهذا البعد (85.57 %) بوسط حسابي موزون (4.278) وانحراف معياري (0.566) ، وكانت اعلى الفقرات اهمية نسبية هي الفقرة (2) وهي (يتم اتخاذ القرارات بما يتلائم مع التطوير التكنولوجي) بنسبة (87.03 %) . وان ادنى الفقرات بالاهمية النسبية هي الفقرة (3) وهي (هنالك قناعة تامة بالتحول من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني) بنسبة (83.78 %).

2) المستلزمات المادية والبرمجية

يتضح من النتائج التحليلية الوصفية ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد بلغت نسبة الاهمية النسبية لهذا البعد (86.05 %) بوسط حسابي موزون (4.302) وانحراف معياري (0.583) ، وكانت اعلى الفقرات اهمية نسبية هي الفقرة (8) وهي (توفر الموارد المالية اللازمة لصيانة الاجهزة الالكترونية) بنسبة (87.30 %) . وان ادنى الفقرات بالاهمية النسبية هي الفقرة (9) وهي (توفر شبكة الانترنت والشبكات الالكترونية بجودة عالية) بنسبة (84.59 %).

3) المستلزمات البشرية والمهارية

تشير النتائج التحليلية الوصفية ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد بلغت نسبة الاهمية النسبية لهذا البعد (86.54 %) بوسط حسابي موزون (4.327) وانحراف معياري (0.614) ، وكانت اعلى الفقرات اهمية نسبية هي الفقرة (13) وهي (تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة ومخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات) بنسبة (89.73 %).



وان ادنى الفقرات بالاهمية النسبية هي الفقرة (14) وهي (تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية قادرة على تصميم وإدارة المواقع الالكترونية) بنسبة (84.32 %).

(4) الثقافة التنظيمية

يتضح من النتائج التحليلية الوصفية ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد بلغت نسبة الاهمية النسبية لهذا البعد (89.03 %) بوسط حسابي موزون (4.451) وانحراف معياري (0.526) ، وكانت اعلى الفقرات اهمية نسبية هي الفقرة (18) وهي (يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام) بنسبة (91.35 %). وان ادنى الفقرات بالاهمية النسبية هي الفقرة (17) وهي (هنالك عدالة ومساواة في التعامل مع العاملين) بنسبة (86.22 %).

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الإدارة الإلكترونية

Item	Mean	Std. Deviation	Importance
q1	4.3108	0.84279	86.22%
q2	4.3514	0.71063	87.03%
q3	4.1892	0.94616	83.78%
q4	4.2297	1.02766	84.59%
q5	4.3108	0.85889	86.22%
q6	4.3243	0.82939	86.49%
q7	4.3378	0.72673	86.76%
q8	4.3649	0.73231	87.30%
q9	4.2297	0.78596	84.59%
q10	4.2568	0.82861	85.14%
q11	4.2838	0.83617	85.68%
q12	4.2838	0.88396	85.68%
q13	4.4865	0.70698	89.73%
q14	4.2162	0.86437	84.32%
q15	4.3649	0.76882	87.30%
q16	4.3784	0.82267	87.57%
q17	4.3108	0.94978	86.22%
q18	4.5676	0.64279	91.35%
q19	4.5541	0.68530	91.08%
q20	4.4459	0.64409	88.92%
IV1	4.2784	0.56648	85.57%
IV2	4.3027	0.58309	86.05%
IV3	4.3270	0.61450	86.54%
IV4	4.4514	0.52662	89.03%
IV	4.3399	0.48286	86.80%



ثانيا: التحليل الوصفي لبيانات متغير الاداء الاستراتيجي

تشير النتائج التحليلية ضمن الجدول (3) ، يتضح بان هذا المتغير قد سجل اتجاه ايجابي عام ، يتضح بان متغير الاداء الاستراتيجي سجل قراءة ايجابية بشكل عام بلغت (84.91 %) ، وكان الوسط الحسابي الموزون (4.245) ، والانحراف المعياري (0.461) ، وفيما يخص الابعاد تكون النتائج كالآتي :

(1) المحور المالي

تشير النتائج التحليلية الوصفية ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد بلغت نسبة الالهمية النسبية لهذا البعد (83.06 %) بوسط حسابي موزون (4.153) وانحراف معياري (0.602) ، وكانت اعلى الفقرات اهمية نسبية هي الفقرة (2) وهي (يتم الحصول على ايرادات مالية من مصادر متعددة) بنسبة (85.68 %). وان ادنى الفقرات بالاهمية النسبية هي الفقرة (1) وهي (تتوافق الميزانية المخصصة مع الاحتياجات الفعلية) بنسبة (80.54 %).

(2) محور الزبون

يتضح من النتائج التحليلية الوصفية ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد بلغت نسبة الالهمية النسبية لهذا البعد (85.41 %) بوسط حسابي موزون (4.270) وانحراف معياري (0.607) ، وكانت اعلى الفقرات اهمية نسبية هي الفقرة (7) وهي (تشجع المؤسسة الزبائن على ابداء ارائهم حول الاعمال والخدمات المقدمة لهم) بنسبة (87.03 %). وان ادنى الفقرات بالاهمية النسبية هي الفقرة (5) وهي (تعتمد الاستراتيجية على فهم مايريد الزبون) بنسبة (84.32 %).

(3) محور العمليات الداخلية

تشير النتائج التحليلية الوصفية ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد بلغت نسبة الالهمية النسبية لهذا البعد (85.61 %) بوسط حسابي موزون (4.280) وانحراف معياري (0.528) ، وكانت اعلى الفقرات اهمية نسبية هي الفقرة (9) وهي (هنالك مرونة في تقديم الخدمات وفقا للمتطلبات والمستجدات) بنسبة (84.86 %). وان ادنى الفقرات بالاهمية النسبية هي الفقرة (10) وهي (تحرص المؤسسة على تطوير اساليب الخدمة باستمرار) بنسبة (85.14 %).

(4) محور التعلم والنمو

يتضح من النتائج التحليلية الوصفية ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد بلغت نسبة الالهمية النسبية لهذا البعد (85.57 %) بوسط حسابي موزون (4.278) وانحراف معياري



(0.548) ، وكانت اعلى الفقرات اهمية نسبية هي الفقرة (13) وهي (تهتم المؤسسة بالتحديث التكنولوجي واللاتمه) بنسبة (87.30 %) . وان ادنى الفقرات بالاهمية النسبية هي الفقرة (16) وهي (يتم تقديم الدورات التدريبية المطلوبة وفقا للاحتياجات الفعلية) بنسبة (83.78 %).

الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الأداء الاستراتيجي

Item	Mean	Std. Deviation	Importance
y1	4.0270	0.77589	80.54%
y2	4.2838	0.80274	85.68%
y3	4.1486	0.83883	82.97%
y4	4.2432	0.77302	84.86%
y5	4.2162	0.83207	84.32%
y6	4.2703	0.72711	85.41%
y7	4.3514	0.83473	87.03%
y8	4.2432	0.61512	84.86%
y9	4.3378	0.70763	86.76%
y10	4.2568	0.74136	85.14%
y11	4.2838	0.74980	85.68%
y12	4.3378	0.72673	86.76%
y13	4.3649	0.83706	87.30%
y14	4.2432	0.77302	84.86%
y15	4.2568	0.70343	85.14%
y16	4.1892	0.78820	83.78%
DV1	4.1532	0.60235	83.06%
DV2	4.2703	0.60782	85.41%
DV3	4.2804	0.52823	85.61%
DV4	4.2784	0.54879	85.57%
DV	4.2456	0.46148	84.91%



المبحث الرابع

اختبار وتحليل علاقة التأثير بين المتغيرات

يختص المبحث الحالي بأختبار فرضيات التأثير التي حددتها الدراسة لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد) . إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta (X) + u_i$$

وتمثل α Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني ان المتغير التابع (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد المتغير المستقل أما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة ، وسيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي :

أولاً/ الفرضية الرئيسية الثانية

من متابعة نتائج التحليل ضمن الجدول (4) يتبين ان هنالك علاقة تاثير ايجابية بشكل عام لمتغير الادارة الالكترونية في الاداء الاستراتيجي ، حيث سجلت قيمة معامل بيتا (0.583) ، وان القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التحديد ($R^2 = 0.372$) وان هذه النتائج هي ذات دلالة معنوية احصائيا ، فقد تم الحصول على قيمة احصاء (F) بقيمة اعلى من القيمة المجدولة لها ، وان مستوى الدلالة المعنوية للنتائج سجل قيمة ضمن الحد المسموح به للخطأ والبالغ (0.05) وهذه النتائج تشير لتحقيق هذه الفرضية . وعلى المستوى الفرعي للفرضيات كانت النتائج كالآتي :

الفرضية الفرعية الاولى : تشير نتائج التحليل الى ان هنالك علاقة تاثير ايجابية بشكل عام لمتغير دعم الادارة العليا في الاداء الاستراتيجي ، حيث سجلت قيمة معامل بيتا (0.369) ، وان القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التحديد ($R^2 = 0.205$) وان هذه النتائج هي ذات دلالة معنوية احصائيا ، فقد تم الحصول على قيمة احصاء (F) بقيمة اعلى من القيمة المجدولة لها ، وان مستوى الدلالة المعنوية للنتائج سجل قيمة ضمن الحد المسموح به للخطأ والبالغ (0.05) وهذه النتائج تشير لتحقيق هذه الفرضية .

الفرضية الفرعية الثانية : تشير نتائج التحليل الى ان هنالك علاقة تاثير ايجابية بشكل عام لمتغير المستلزمات المادية والبرمجية في الاداء الاستراتيجي ، حيث سجلت قيمة معامل بيتا



(0.510) ، وان القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التحديد ($R^2 = 0.415$) وان هذه النتائج هي ذات دلالة معنوية احصائيا ، فقد تم الحصول على قيمة احصاءة (F) بقيمة اعلى من القيمة المجدولة لها ، وان مستوى الدلالة المعنوية للنتائج سجل قيمة ضمن الحد المسموح به للخطأ والبالغ (0.05) وهذه النتائج تشير لتحقيق هذه الفرضية .

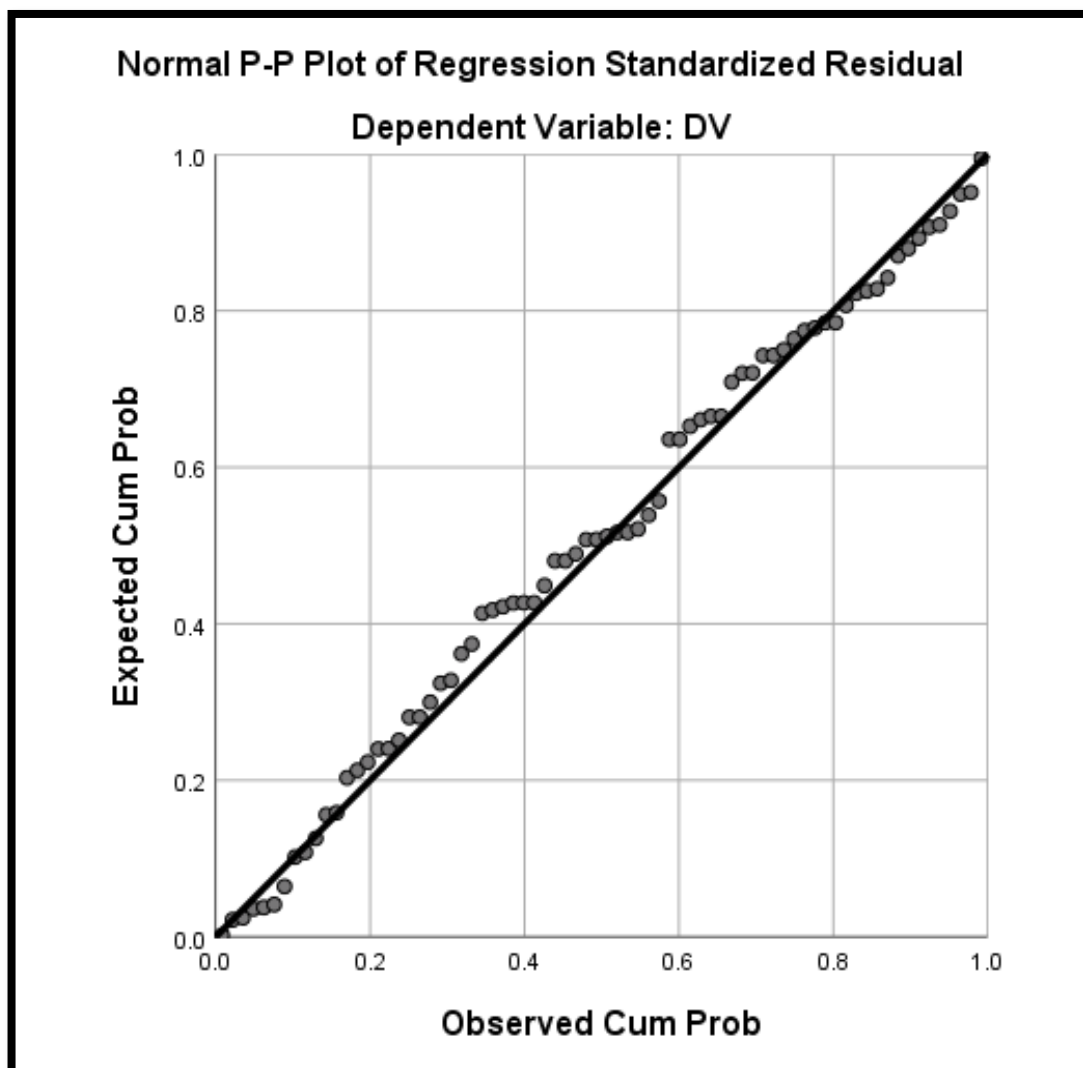
الفرضية الفرعية الثالثة : تشير نتائج التحليل الى ان هنالك علاقة تاثير ايجابية بشكل عام لمتغير المستلزمات البشرية والمهارية في الاداء الاستراتيجي ، حيث سجلت قيمة معامل بيتا (0.399) ، وان القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التحديد ($R^2 = 0.283$) وان هذه النتائج هي ذات دلالة معنوية احصائيا ، فقد تم الحصول على قيمة احصاءة (F) بقيمة اعلى من القيمة المجدولة لها ، وان مستوى الدلالة المعنوية للنتائج سجل قيمة ضمن الحد المسموح به للخطأ والبالغ (0.05) وهذه النتائج تشير لتحقيق هذه الفرضية .

الفرضية الفرعية الرابعة : تشير نتائج التحليل الى ان هنالك علاقة تاثير ايجابية بشكل عام لمتغير الثقافة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي ، حيث سجلت قيمة معامل بيتا (0.364) ، وان القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التحديد ($R^2 = 0.173$) وان هذه النتائج هي ذات دلالة معنوية احصائيا ، فقد تم الحصول على قيمة احصاءة (F) بقيمة اعلى من القيمة المجدولة لها ، وان مستوى الدلالة المعنوية للنتائج سجل قيمة ضمن الحد المسموح به للخطأ والبالغ (0.05) وهذه النتائج تشير لتحقيق هذه الفرضية .

الجدول (4) تحليل تاثير الادارة الالكترونية في الاداء الاستراتيجي

الابعاد	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة الجدولية	Sig	الدلالة
دعم الادارة العليا	الاداء الاستراتيجي	2.667	0.369	0.205	18.591	0.000	معنوي
المستلزمات المادية والبرمجية		2.053	0.510	0.415	51.003	0.000	معنوي
المستلزمات البشرية والمهارية		2.517	0.399	0.283	28.412	0.000	معنوي
الثقافة التنظيمية		2.624	0.364	0.173	15.039	0.000	معنوي
الادارة الالكترونية		1.716	0.583	0.372	42.634	0.000	معنوي

ومن اجل التعرف على خطية العلاقة بين المتغيرات يشير الشكل (2) الى ان العلاقة تتصف بالخطية



الشكل (2)

خطية العلاقة بين الادارة الالكترونية والاداء الاستراتيجي

المناقشة والنتائج البحث السادس

لم تعد الادارة التقليدية قادرة على تحقيق اهداف المنظمات في ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي واصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار التقدم التكنولوجي في خدمة الاعمال ، وفي هذا المجال برز مفهوم الادارة الالكترونية كواحدة من اهم النظم الحديثة التي تهدف لتقديم كل التسهيلات اللازمة للاعمال على اختلاف انشطتها ، حيث اصبح بإمكان اي فرد ان يتواصل مع الافراد والمؤسسات المنتشرة حول العالم في زمن لا يتجاوز ثواني معدودة ، ومن هنا



تأتي أهمية بحثنا الحالي من خلال تناوله لهذا الامر الذي يعد بمثابة هدف استراتيجي تسعى المؤسسات الى تحقيقه بهدف تطوير وتحسين اعمالها .

وقد توصلت الدراسة الى ان هنالك تأثير ايجابي للادارة العليا في الاداء الاستراتيجي ، حيث تلعب الإدارة العليا دوراً حاسماً في تبني نموذج الإدارة الالكترونية وتطبيقها ، من خلال اقتناعها بأن هذا النموذج يعد مدخلاً إستراتيجياً يعزز الفعل والسلوك الريادي الذي يمكن أن يحقق النجاح المستدام ، في ظل تحديات وتغيرات تقنية متسارعة مما ينعكس ايجابا على الاداء الاستراتيجي . كذلك هنالك تأثير ايجابي للمستلزمات المادية والبرمجية في الاداء الاستراتيجي ، حيث ان اعتماد المستلزمات المادية والبرمجية بكفاءة معرفية عالية ممكن ان ينعكس ايجابا في تحسين الاداء الاستراتيجي . واثبتت النتائج ايضا ان هنالك تأثير ايجابي للمستلزمات البشرية والمهارية في الاداء الاستراتيجي ، إن توفير الكوادر البشرية في المستويات الإدارية كافة ، أو الأقسام الخدمية والإنتاجية ، في أية منظمة ، بعد أمراً ضرورياً في استقبال أية تغيرات واستخدامها ، وكلما كانت تلك الكوادر مستعدة لاستقبال التغيير وتقبله واستخدامه ، كلما كانت فرص التغيرات في النجاح في تلك المنظمة أكثر وينعكس ايجابا على الاداء الاستراتيجي . وهنالك تأثير ايجابي للثقافة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي ، فإذا كانت هناك ثقافة تنظيمية ، تركز على فتح الأبواب المغلقة ، ونقل من البيروقراطية والجمود الذي يرافق عمليات تبادل المعلومات ، وتسمح باكتساب المهارات والمعلومات من أي فرد داخل المنظمة ، مهما كان مستواه الوظيفي أو العلمي ، كل ذلك سيصب في مصلحة المنظمة ويرفع من قدرتها التنافسية والريادية وينعكس ايجابا على الاداء الاستراتيجي.

اولاً/ المصادر العربية

1. محمد ، سعيد ، وفتحي ، عبد العزيز ، نموذج الادارة الالكترونية مدخل استراتيجي لتعزيز استراتيجيات الريادة دراسة حالة ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 35 ، 2011.
2. تايه ، صفاء ، دور الادارة الالكترونية في تحسين كفاءة اداء النظام المصرفي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية ،مجلة اداب الكوفة ، العدد 1 ، 2019.



3. قنبر ، هدى ، وحامد ، ميسون ، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المكتبات الجامعية ، مجلة الاستاذ ، العدد 2010 ، 2014..
4. عمران ، نضال ، تقييم جودة الخدمة المصرفية وأثرها في الأداء المالي المصرفي (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية) ، رسالة ماجستير ففي جامعة القادسية ، 2005.
5. حمدان ، خالد محمد ، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، دار اليازوري ، عمان ، 2007.
6. الدوري ، علي ، والحاكم عبد الله ، اثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي ، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية العدد 21 ، 2020.
7. أحمد ضمان ، وحمدان ، سفيان ، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة ، شركة الإسمنت - تبسه ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي التسبثي ، 2016 .
8. اليحياوي ،نعيمة ، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باتنا ، الجزائر ، العدد (18) ، 2008 .
9. مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط ، 2013 .



ثانيا / المصادر الاجنبية

- 10.Zavodna, L. S. (2013). Sustainability as a Part of Balanced Scorecard. Global Economic Observer, 1(1), 110-116.
- 11.Turner, leslie & weickgenannt, andrer (2009), Accounting information system,prentice, john wiley &sons, INC.USA.
- 12.Ali, H. B. (2022). The Impact Of E-Management On The Process Of Business Processes Reengineering In Iraq. Journal of Positive School Psychology, 3583-3597.
- 13.Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy, 12th ed, Pearson Education, New Jersey, U.S.A., 2010
- 14.Flamholtz, E. G. (2016). Human resource accounting: Advances in concepts, methods and applications. Springer Science & Business Media.
- 15.Eisawi, D. D. (2013). Modelling excellence Performance: the case of the UK banking sector (Doctoral dissertation, Coventry University.
- 16.Bose, S & Thomas K, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of intellectual capital, vol (8) No (4), 2007