



## الموضوع:

# دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية العمومية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

د. زواغي محمد

عيفة نريمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
وهابي كلثوم	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البويرة	رئيسا
زواغي محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البويرة	مشرفا ومقررا
شلالي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	ممتحنا
يحياوي سمير	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	ممتحنا
وعلي عرقوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	ممتحنا
فقاير فيصل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البليدة 2	ممتحنا
كرمية توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مشرف مساعد

السنة الدراسية: 2024/ 2025

لا حياة لمن يظل واقفا على الضفاف،  
خائفا من الأمواج والاعاصير، الحياة  
لمن يتحرك، يُقدِّم، يُقبل، يخوض، يتعثر،  
ينهض، يصبر، حتى يظفر أخيرًا.



# الإهداء

إلى ينبوع الحنان ....إلى أمي الحبيبة مهما كتبت من كلمات لن أستطيع أن أصف مدى امتناني واعتزازي بك، إليك يا أمي أهدي هذا العمل عرفانا بجميلك؛

إلى والدي العزيز عمودي الفقري الذي كان دعمه دافعا لتحقيق هذا الإنجاز، شكرا لك على كل ما قدمته لي من حب وعطاء؛

إلى رفيق دربي وشريك حياتي، الذي كان دعمه وتشجيعه لي ركيزة أساسية لوصولي إلى ما أنا عليه الآن، شكرا لك على صبرك وتفهمك، لولا وجودك بجانبني لما تمكنت من الوصول إلى هذه المرحلة؛

إلى أبنائي الأعزاء، رفيف، كوثر، أحمد ....مصدر إلهامي؛

إلى من وجودهم بهجة لفؤادي.....إخوتي وأخواتي وأولادهم؛

إلى روح أختي الغالية رحمها الله؛

إلى الذين أكرمني الله بودهم.....أهل زوجي الكرام، الذين كانوا لي دوما العائلة الثانية؛

إلى صديقاتي .....دلال وفايزة وسهيله؛

أهدي عملي هذا إلى كل من كان له بصمة في حياتي، شكرا لكم جميعا على دعمكم ومحبتكم التي لا تقدر بثمن.

# الشكر

بكل فخر وتقدير، أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان لمن كانوا عوناً وسنداً لي في مسيرتي العلمية التي تكللت بإنجاز هذه الأطروحة، الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمة العلم والهداية وسداد الخطى؛

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "زواغي محمد" الذي كان له الفضل الأكبر في توجيهي ومساندتي طوال فترة إعداد هذه الأطروحة، لقد كان لخبرته وعلمه الواسع ودعمه المستمر دور كبير في تجاوز التحديات وتحقيق هذا الانجاز جزاه الله عني كل خير والشكر موصول للمشرف المساعد الاستاذ كرمية توفيق على توجيهاته ؛

كما أتوجه بالشكر العميق لأساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا علي بالمساعدة في وقت حاجتي: جلال امحمد، بصيري محفوظ، كرابوش، شالي عبد القادر، عرابي محفوظ، ألباز كلتوم، وهابي كلتوم؛

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ما قدموه من ملاحظات وتوجيهات قيمة ساهمت في تحسين وتطوير هذا العمل؛

أخيراً، أتوجه بالشكر إلى الأخت "رملي خديجة" على نقاشاتها العلمية ونصائحها الثمينة؛

بارك الله في الجميع جزاهم عني خير الجزاء، وأتمنى لهم دوام التوفيق والنجاح في مسيرتهم العلمية والعملية.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية البويرة، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تضمن ثلاث محاور واشتمل المحور الأول على المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) بينما تضمن المحور الثاني ثلاثة أبعاد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات (هيكلية وعملية ومخرجات تكنولوجيا المعلومات) في حين تضمن المحور الثالث متغير التميز المؤسسي الذي يحتوي على أربعة أبعاد (التميز القيادي، تميز المورد البشري، تميز المعرفة، التميز الخدمي) حيث اعتمدنا على طريقة سلم ليكارت الخماسي وتم توزيع هذا الاستبيان على عينة دراسة قدرها 55 وتم استرجاع 50 استبيان قابل للتحليل وتم استخدام برنامج spss الإصدار 22.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن تطبيق كلتا المتغيرين كان عالي في المؤسسة وأن هناك علاقة موجبة وقوية بين كل من حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي حيث بلغت 0,91 كما تأكد الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين بلغ 82,9% في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، حوكمة تكنولوجيا المعلومات، إطار COBIT، التميز المؤسسي.

## **Abstract of the study**

This study aims to explore the impact of IT governance on achieving institutional excellence in Algerian public economic institutions, with a case study of the Office for Housing Promotion and Management in Bouira Province. A questionnaire was used as the primary data collection tool, comprising three sections. The first section covered personal and professional information (gender, age, educational level, and seniority). The second section focused on three dimensions of IT governance (IT structure, IT operations, and IT outputs). The third section addressed institutional excellence, which included four dimensions (leadership excellence, human resource excellence, knowledge excellence, and service excellence). The study employed a five-point Likert scale, distributing the questionnaire to a sample of 55 respondents, with 50 valid responses analyzed using SPSS version 22.

The findings indicate a high level of implementation of both variables within the institution, with a strong positive correlation of 0.91 between IT governance and institutional excellence. Additionally, the study confirms a statistically significant impact of IT governance on institutional excellence, reaching 82.9% in the Office for Housing Promotion and Management.

**Keywords:** Information Technology, IT Governance, COBIT Framework, Institutional Excellence.



قائمة

المحتويات

## قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
1	الفصل الاول: واقع حوكمة تكنولوجيا المعلومات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات
3	المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
15	المطلب الثاني: إطار شامل لحوكمة المؤسسات
24	المطلب الثالث: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر
32	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي ل تكنولوجيا المعلومات
32	المطلب الأول: أساسيات تكنولوجيا المعلومات
43	المطلب الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات
52	المطلب الثالث: ماهية الأمن السيبراني

## قائمة المحتويات

57	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات
57	المطلب الأول: مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات
72	المطلب الثاني: إطار COBIT)) كأبرز أنواع أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات
79	المطلب الثالث: تصنيفات أخرى لأطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات
87	خلاصة
88	الفصل الثاني: الإطار الفكري للتميز المؤسسي
89	تمهيد
90	المبحث الأول: أساسيات حول التميز المؤسسي
90	المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي
98	المطلب الثاني: سبل دعم التميز المؤسسي وتعزيزه
105	المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي
115	المبحث الثاني: نماذج التميز المؤسسي
115	المطلب الأول: نموذج ديمينغ الياباني
125	المطلب الثاني: نموذج بالدريج (Baldrige) الأمريكي
130	المطلب الثالث: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM
138	المطلب الرابع: النموذج الجزائري للجودة

## قائمة المحتويات

146	المبحث الثالث: استكشاف العلاقات المؤثرة في الدراسة
146	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
152	المطلب الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة
157	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة ومتغيرات أخرى
160	خلاصة
161	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي
162	تمهيد
163	المبحث الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة
163	المطلب الأول: تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري
168	المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري
178	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة
186	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
186	المطلب الأول: أسلوب وأدوات الدراسة
191	المطلب الثاني: الخطوات المتبعة في الإجراءات التطبيقية
196	المطلب الثالث: دراسة الصدق والثبات
203	المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات



## قائمة المحتويات

203	المطلب الأول: توزيع العينة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية
211	المطلب الثاني: تحليل استجابات المبحوثين لمتغيرات الدراسة
226	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
249	خلاصة
250	خاتمة
256	قائمة المراجع
275	الملاحق



## قائمة الجداول

الجدول 1	معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	22
الجدول 2	خصائص تكنولوجيا المعلومات	46
الجدول 3	الفرق بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات	70
الجدول 4	معايير ديمينغ للتميز	122
الجدول 5	معايير نموذج بالدريج (BALDRIGE) الأمريكي	126
الجدول 6	عدد التقييم والمعايير في ((EFQM, 2012	133
الجدول 7	المعايير التقييمية المتعلقة بالجائزة الجزائرية للجودة	140
الجدول 8	المتغير المستقل (أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات)	187
الجدول 9	المتغير التابع (أبعاد التميز المؤسسي)	188
الجدول 10	سلم ليكارت الخماسي	188
الجدول 11	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	189
الجدول 12	عدد عمال في مؤسسة التسيير والترقية العقارية	192
الجدول 13	عينة الدراسة وحسب عدد الاستثمارات المسترجعة	194

## قائمة الجداول

الجدول 14	اختبار الصدق البنائي لمتغير حوكمة تكنولوجيا المعلومات	197
الجدول 15	ثبات الاستبيان ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية	198
الجدول 16	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	199
الجدول 17	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	200
الجدول 18	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	201
الجدول 19	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	203
الجدول 20	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.	205
الجدول 21	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.	207
الجدول 22	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب.	209
الجدول 23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد هيكلية تكنولوجيا المعلومات.	211
الجدول 24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد عمليات تكنولوجيا المعلومات.	213
الجدول 25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين	215

## قائمة الجداول

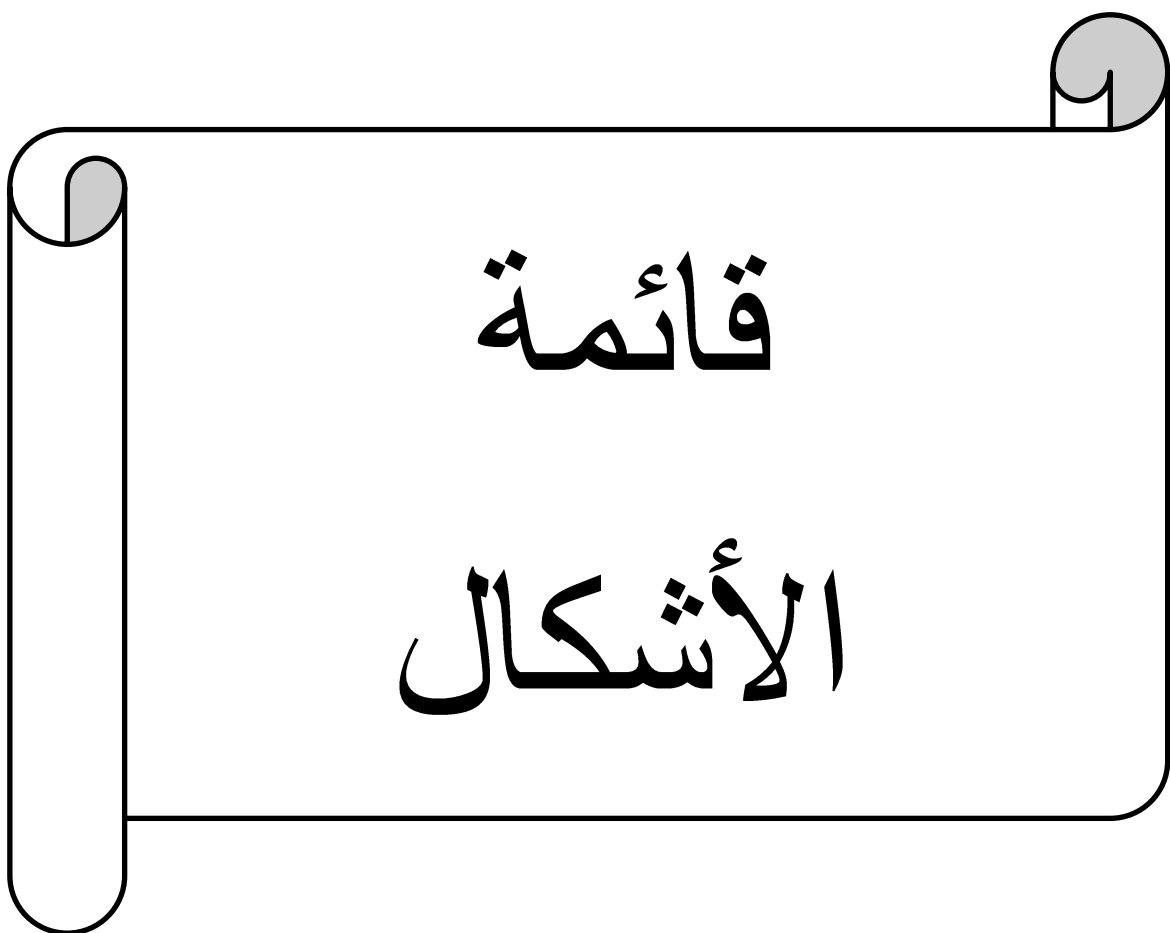
	عن فقرات بعد مخرجات تكنولوجيا المعلومات.	
217	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد التميز القيادي.	الجدول 26
220	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد تميز المورد البشري.	الجدول 27
222	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد تميز المعرفة.	الجدول 28
224	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد التميز الخدمي.	الجدول 29
226	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي.	الجدول 30
229	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي	الجدول 31
231	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر هيكلية تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي	الجدول 32

## قائمة الجداول

233	الجدول 33 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عمليات تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي
235	الجدول 34 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مخرجات تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي
238	الجدول 35 نتائج اختبار T للفروق بين الإجابات حول متغير حوكمة تكنولوجيا المعلومات تبعا للجنس
239	الجدول 36 نتائج اختبار T للفروق بين الإجابات حول متغير التميز المؤسسي تبعا للجنس
241	الجدول 37 نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير السن
242	الجدول 38 نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير التابع (التميز المؤسسي) وفقا لمتغير السن
244	الجدول 39 نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا

## قائمة الجداول

	المعلومات) وفقا متغير المستوى التعليمي	
245	نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير التابع (التميز المؤسسي) وفقا متغير المستوى التعليمي	الجدول 40
246	نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وفقا متغير الأقدمية في المنصب	الجدول 41
248	نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (التميز المؤسسي) وفقا متغير الأقدمية في المنصب	الجدول 42



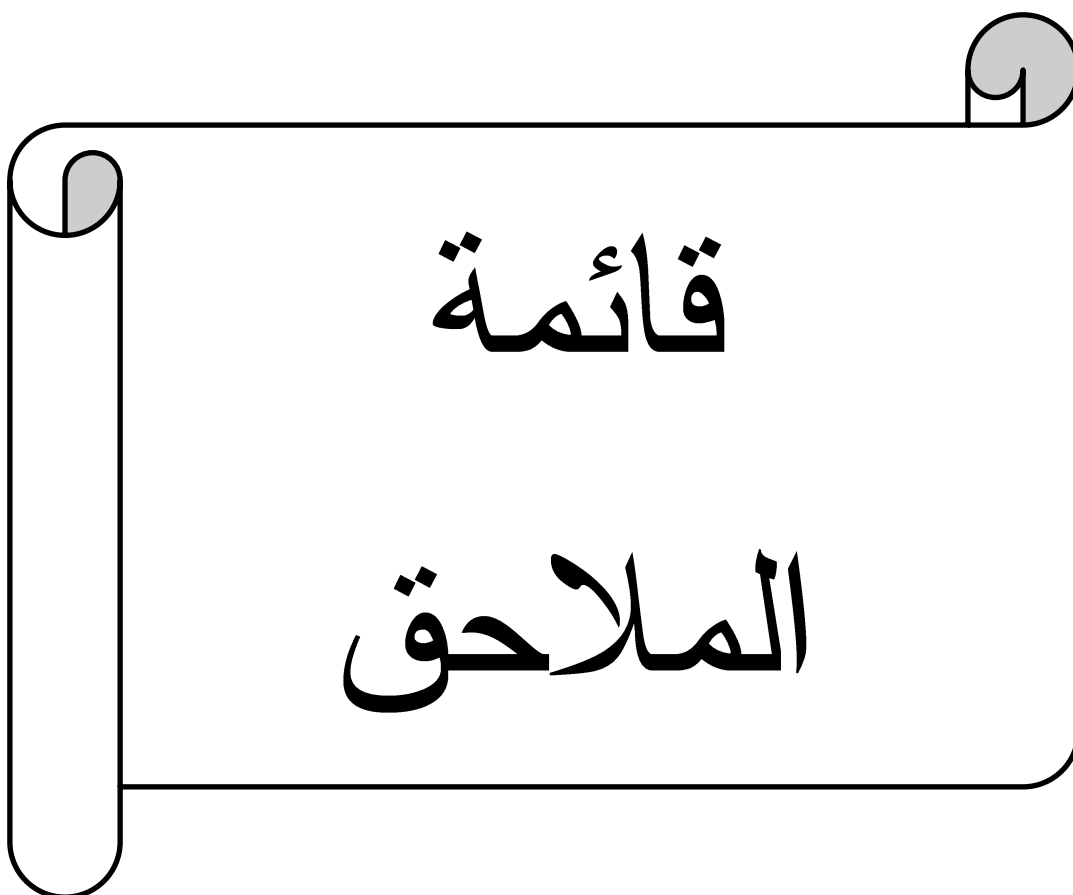


## قائمة الأشكال

الشكل 1	خصائص حوكمة المؤسسات	11
الشكل 2	الأطراف الرئيسية المعنية بتطبيق الحوكمة	14
الشكل 3	مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر	27
الشكل 4	العلاقة بين البيانات والمعلومات	38
الشكل 5	مستويات البيانات	39
الشكل 6	الفرق بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات	49
الشكل 7	المفهوم الثلاثي لأمن المعلومات	55
الشكل 8	أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات	60
الشكل 9	المبادئ (المجالات) الإستراتيجية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات	66
الشكل 10	العلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات	71
الشكل 11	التطور التاريخي لإطار الكوبيت	73
الشكل 12	مبدأ إطار COBIT	74
الشكل 13	الأجزاء الأساسية لإطار كوبيت 4.1 COBIT	75
الشكل 14	تطور نشأة التميز المؤسسي	92
الشكل 15	المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي	101
الشكل 16	مفاتيح التميز المؤسسي	102
الشكل 17	عوامل دعم ممارسات الموظف المتميز	111

## قائمة الأشكال

119	المبادئ الأربعة عشر ( 14) لديمينغ	الشكل 18
121	دورة ديمينغ(عجلة شيوارت)	الشكل 19
128	نموذج بالدرج	الشكل 20
132	نموذج التميز ((EFQM	الشكل 21
135	المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي	الشكل 22
144	النموذج الجزائري للجودة	الشكل 23
153	علاقة حوكمة المؤسسات بحوكمة تكنولوجيا المعلومات	الشكل 24
181	مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة	الشكل 25
195	نموذج الدراسة	الشكل 26
204	توزيع أفراد عينة دراسة وفقا لمتغير الجنس	الشكل 27
206	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن	الشكل 28
208	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	الشكل 29
209	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب	الشكل 30



## قائمة الملاحق

---

الرقم	العنوان	الصفحة
الملحق 1	قائمة المحكمين	276
الملحق 2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	277
الملحق 3	استبيان	278
الملحق 4	مخرجات SPSS	286
الملحق 5	مخرجات excel	304

# مقدمة

في ظل التغيرات التي تحدث في الاقتصاد العالمي، نشأ مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي، حيث يتسم هذا الاقتصاد بالارتكاز على المعرفة والتكنولوجيا كعوامل رئيسية في عملية الإنتاج، إذ أصبحت تكنولوجيا المعلومات مهمة لتحقيق الابتكارات.

أدى هذا التحول إلى خلق بيئة تتميز بالتطور التكنولوجي السريع، وانتشار العولمة وزيادة أهمية قيمة الخدمات، مما يستلزم تأقلم المؤسسات مع هذه البيئة الديناميكية والتنافسية التي تتطلب التحكم أكثر في تكنولوجيا المعلومات وحسن توظيفها.

من هنا تبرز حوكمة تكنولوجيا المعلومات لضمان الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا المتقدمة حيث تعد أداة لضمان تنسيق وتوجيه الموارد التكنولوجية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكنها تحقيق مستويات عليا من الأداء في عصر ابرز سماته التغير السريع والتعقيد، ويحتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات تنفيذ العديد من الإجراءات والسياسات الواضحة لضمان الاستعمال المسؤول والمستدام لهذه التكنولوجيا، وهذا من شأنه تعزيز الثراء المعرفي ودعم المؤسسات للوصول للتميز المؤسسي فبعدما كانت المؤسسات تهتم بمفهوم الجودة بغرض إرضاء العميل وضمان كفاءة العمليات، ومع زيادة التنافسية وتطور الأسواق أصبح محتم على المؤسسات السعي للتميز من خلال التكيف مع التغيرات، السعي نحو الابتكار المستمر، واعتماد أحسن الممارسات أي خلق القيمة المضافة التي تعطي للمؤسسة حق التفوق على منافسيها.

## 1. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما ذكرناه سابقا فان الإشكالية التي يطرحها موضوع هذه الأطروحة يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو واقع حوكمة تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟؛
- ما مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟؛
- هل توجد علاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟؛
- هل يوجد أثر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟؛
- هل توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول (حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟.

## 2. فرضيات الدراسة: تنقسم فرضيات الدراسة الى خمسة فرضيات

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تطبيق لمفاهيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى عالي من التميز المؤسسي في مؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

ج. الفرضية الرئيسية الثالث: توجد علاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومستوى التميز

المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

يمكن تقسيم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد هيكلية تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدي عمليات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدي مخرجات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

د. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا

المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية البويرة -

يمكن تقسيم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد هيكلية تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد عمليات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مخرجات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

هـ. الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة

(حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب للخصائص الشخصية والوظيفة

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  في مؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري.

يمكن أن تقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا

المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب لمتغير الجنس؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا

المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب لمتغير السن؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا

المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب لمتغير المستوى العلمي؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا

المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب لمتغير الأقدمية.

### 3. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات، مما يتيح للأكاديميين والباحثين التعرف على هذا الموضوع الذي يعد حديثاً، هذا الإثراء العلمي يمكن أن يوسع أفاقاً جديدة للبحث والتنفيذ العملي؛
- أصبحت التكنولوجيا أداة حتمية لتحسين الكفاءات التشغيلية، ودعم الابتكار، وتحقيق التفوق التنافسي، من خلال هذه الدراسة نرمي لفهم كيفية استغلال المؤسسة الاقتصادية العمومية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في العصر الرقمي الحالي؛
- تتيح هذه الدراسة اقتراحات قابلة للتطبيق على أرض الواقع من شأنها مساعدة المؤسسات على الاستفادة من حوكمة تكنولوجيا المعلومات بكفاءة، مما يساعد الإداريون من اتخاذ القرارات القائمة على المعلومات الجيدة وبالتالي تشارك في تحقيق التميز المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

### 4. أهداف الدراسة: بالاعتماد على الإشكالية وأسئلة البحث يمكن صياغة الأهداف التالية:

- التعرف على واقع حوكمة تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؛
- التعرف على مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؛
- كشف العلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؛

- توضيح أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري؛

- تحليل مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي،

الأقدمية) على تصورات الموظفين حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وذلك من خلال اختبار وجود فروق ذات دلالة

إحصائية، مما يساهم في تقديم توصيات موجهة لتحسين استراتيجيات الحوكمة وضمان تكافؤ

الفرص في تبني ممارسات التميز المؤسسي داخل المؤسسة.

## 5. منهجية الدراسة:

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة، قمنا بإتباع

المنهج الوصفي في الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة وهذا بغرض جمع المعلومات

الخاصة بالمتغيرات لتعريفها والوصول لفهم دقيق للظاهرة ومحاولة إيجاد العلاقة بين حوكمة

تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، كما اعتمدنا أسلوب دراسة الحالة في الجانب

التطبيقي.

## 6. حدود الدراسة: ونذكر

- الحدود الموضوعية: ترمي دراستنا بصفة عامة لمعالجة موضوع دور حوكمة تكنولوجيا

المعلومات في تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، حيث تحتوي

دراستنا بعددين البعد المستقل هو حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الثلاثة (هيكلية

تكنولوجيا المعلومات، عمليات تكنولوجيا المعلومات، مخرجات تكنولوجيا المعلومات) أما المتغير التابع فيتمثل في التميز المؤسسي ويحتوي أربعة أبعاد (التميز القيادي، تميز المورد البشري، تميز المعرفة، التميز الخدمي)؛

- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من مارس 2022 إلى أوت 2023. وتم إجراء الدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة من جانفي 2024 إلى أوت 2023.

- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة وتطبيق الدراسة عليها وجميع وحدات التسيير الخاصة بها ( البويرة، سور الغزلان، الاخضرية، عين بسام، القادرية، مشدالة، الهاشمية، حيزر، بشلول ) حيث يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري بيئة نموذجية لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات نظرا لدوره الحيوي في قطاع العقارات والحاجة الى التحول الرقمي، تعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات بغرض تحقيق التميز المؤسسي.

## 7. أدوات الدراسة:

للقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على مجموعة متنوعة من الأدوات لتسهيل العملية البحثية وتوفير المعلومات اللازمة بصفة دقيقة:

- تم الاطلاع على مختلف المراجع الورقية والإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لضمان استيعاب شامل للإطار النظري والمفاهيمي للموضوع؛

- تم التواصل مع بعض مسؤولي المؤسسة الذين يمثلون عينة الدراسة بغرض الحصول على معلومات حول تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي؛
- ولجمع البيانات بشكل منتظم تم إعداد استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية وتم توزيعه على عينة الدراسة لجمع آرائهم وملاحظاتهم؛
- استخدام برنامج spss لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، مما ساعدنا في الوصول لنتائج دقيقة وموثوقة التي تساهم في تحقيق هدف هذه الدراسة.

## 8. الدراسات السابقة:

- تمثل الدراسات السابقة المنطلق التي يبني الباحث على أساسه دراسته حيث يصبح قادر على إثراء الموضوع لسد الفجوة البحثية الموجودة فيه، وتعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات الضئيلة التي تبنت العلاقة بين المتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) بشكل مشترك.
- ومع ذلك توجد العديد من الدراسات التي درست المتغير المستقل على حدى مثل دراسة - (ريم محمد نصور، 2015) بعنوان: اثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية)، اطروحة اعدت لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة.

سعت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات عبر مجالاتها الرئيسية الأربعة وهي: التخطيط والتنظيم، الامتلاك والتنفيذ، الدعم والتوصيل، المتابعة والتقييم، وذلك في قطاع المصارف السورية باستخدام إطار عمل COBIT كما سعت

الدراسة إلى استكشاف تأثير حوكمة الأنشطة التكنولوجية في المصارف المستهدفة على جودة التقارير المالية المقدمة لعملائها، من خلال تقييم مدى توافر الخصائص الأساسية والفرعية للمعلومات المستخدمة في إعداد هذه التقارير، وما يترتب على ذلك من تأثير على أداء هذه المصارف وسمعتها، وكذلك على الاقتصاد بوجه عام.

لتحقيق هدف هذه الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في المصارف السورية العامة والخاصة، تشمل المستويات الإدارية المختلفة (مدراء، مدققين داخليين، رؤساء أقسام، ورؤساء دوائر) تكونت عينة الدراسة من 198 استبانة صالحة للتحليل حيث تمثل 133 منها العاملين في المصارف العامة و65 منها العاملين في المصارف الخاصة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات، وأسفرت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تشير الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف السورية متوسط المستوى، لكنه يؤثر ايجابيا على جودة التقارير المالية؛  
- كما تبين وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفقا لإطار COBIT عمل وجودة هذه التقارير.

أوصت الباحثة بضرورة تطبيق نموذج للرقابة على تكنولوجيا المعلومات في المصارف السورية لتحسين موثوقية التقارير المالية وزيادة ثقة المستخدمين.

- مقال: عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات

information and communication technology (edna, ana, & rafael, 2020) journal.  
governance processes—a case study –information (ICT)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في وكالة الإدارة العامة الفدرالية البرازيلية، حيث أضحت حوكمة تكنولوجيا المعلومات ضرورة متزايدة للمؤسسات المتوجهة نحو تحسين نضج عملياتها، حيث تم القيام بمسح كلي لتشخيص العمليات التي تعمل عليها الوكالة، كم تم تنظيم عدد من المناقشات والاجتماعات من أجل تحسين برمجة العمليات، حيث خلص الباحثون إلى تحديد مستوى نضج العمليات الراهنة واقتراح تعديلات، كما تم تقييم وعي الموظفين المسؤولين عن تنسيق التكنولوجيا في هذه العمليات، كما أشارت النتائج إلى أن الوكالة تحتاج إلى تنفيذ مجموعة من العمليات الأساسية مثل إدارة الأفراد وتصميم وتصميم العمليات التجارية، وإدارة التغيير، بالإضافة إلى هذا تم تعيين الكثير من الأدوات التي ينبغي على الوكالة تبنيها لتنفيذ العمليات المختلفة، وجمع اقتراحات المبحوثين حول نضج حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

كذلك دراسات أخرى اهتمت بدراسة المتغير التابع مثل دراسة (بتغة صونية، ثامر صلاح الدين 2023) بعنوان: درجة تحقيق التميز المؤسسي التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكوم بالدرج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية دراسة -ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة -، مجلة الاقتصاد والبيئة.

حيث ركزت الدراسة على تحليل درجة التميز المؤسسي في مؤسسة التعليم العالي، بالتنفيذ في جامعة المسيلة، حيث اعتمدت الدراسة على عينة مشكلة من 35 أستاذًا من كلية العلوم الاقتصادية، وتم استخدام برنامج spss v22 لتحليل البيانات وتم التوصل إلى أن

درجة التميز المؤسسي المحقق بواسطة تنفيذ متطلبات النموذج يعد مقبولا إلى حد كبير، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تنسب للمتغيرات الوظيفية وهذا حسب رأي هيئة التدريس.

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، إلا أن معظمها اعتمد على أطر ومعايير عالمية مثل COBIT في قياس حوكمة تكنولوجيا المعلومات، مما قد لا يعكس بدقة واقع التطبيق داخل المؤسسات التي لا تعتمد هذه الأطر بشكل رسمي بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في السياق المحلي، مما يترك فجوة بحثية تتعلق بمدى تأثير الأبعاد الفعلية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي.

## 9. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلاّن يتناولان الجانب النظري، بينما يركز الفصل الثالث على الدراسة الميدانية، تسبق هذه الفصول مقدمة تشمل الإشكالية والأسئلة الفرعية، إلى جانب مجموعة من الفرضيات، وأهمية الدراسة، وأهدافها، ومنهجيتها، وحدودها، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة وسيتم عرض الفصول على النحو التالي:

- الفصل الأول: والذي سيكون تحت عنوان "واقع حوكمة تكنولوجيا المعلومات" يهدف هذا الفصل لمحاولة تشكيل فهم شامل وعميق حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتم تقسيمه



إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سيتم التطرق من خلاله للإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات والمبحث الثاني سنتعرف على تكنولوجيا المعلومات، وأما المبحث الثالث فسيكون حول الإطار المفاهيمي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

- **الفصل الثاني:** سنتطرق فيه للإطار الفكري للتميز المؤسسي وسيتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول سيتم التعرف على أساسيات التميز المؤسسي، والمبحث الثاني سنقدم فيه أهم النماذج العالمية مع التركيز على تجربة الجزائر، أما المبحث الثالث فسيتم تقديم أهم العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة.

- **الفصل الثالث:** تم تخصيصه للجانب التطبيقي بعنوان دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري وتم تقسيمه لثلاثة مباحث، المبحث الأول سيتم فيه تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه للمنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية، وفيما يخص المبحث الثالث فسيختص بالتحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

وتضمنت الدراسة خاتمة شملت مختلف النتائج المتعلقة بالجانب النظري والميداني، كما احتوت مجموعة من الاقتراحات وأفاق دراسة.

## 10. قائمة المصطلحات المستخدمة:

الرمز	المصطلحات باللغة الانجليزية	المصطلحات باللغة العربية
CG	corporate governance	حوكمة المؤسسات
IFC	International finance corporation	مؤسسة التمويل الدولية
OECD	Organization for economic co-operation and development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
GCGF	Global corporate governance forum	المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات
NRC	National research council	المجلس القومي الأمريكي للبحوث
COBIT	Control objectives for information and related technology	كوبيت
ICT	Information technology and communication	تكنولوجيا المعلومات
ITU	International telecommunication union	الاتحاد الدولي للاتصالات
NIST	National institute of standards and technology	المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا
ITG	Information technology governance	حوكمة تكنولوجيا

## مقدمة

المعلومات	governance	
معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات	Information technology governance institute	ITGI
مراقبة وتدقيق نظم المعلومات	Information systems audit and control association	ISACA
إنترنت الأشياء	Internet of things	IoT
إطار عمل شامل لإدارة خدمات تكنولوجيا	Information technology infrastructure library	ITIL
نظام إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات	Information technology service management	ITSMS
لجنة المنظمات الراعية	Committee of sponsoring organization	إطار COSO
إدارة الجودة الشاملة	Total quality management	TQM
جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة	Malcolm baldrige national quality award	MBNQA

# الفصل الأول:

واقع حوكمة تكنولوجيا

المعلومات

تمهيد:

يتخذ المجتمع الحديث سمة المعلوماتية في جميع ميادين الحياة البشرية اليومية، حيث نشهد تطور سريع لتكنولوجيا المعلومات، وهذا ما أثر في تغيير نمط عيش الأفراد إذ سهلت الكثير من العمليات، حيث أنها تسمح بإرسال واستقبال أشكال مختلفة من البيانات بتنوع حجمها ومحتواها، وأسهم هذا في القيام بأغلب المعاملات التجارية عبر الأنترنت، هذا التطور السريع انعكس سلبا على إمكانية حماية المعلومات، مما سمح بتفاقم الجرائم الإلكترونية يوميا وعليه بات من الضروري التوجه نحو حوكمة تكنولوجيا المعلومات باعتبارها الحل لأغلب المشاكل التكنولوجية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

لقد حظي مفهوم حوكمة المؤسسات في السنوات الأخيرة بقدر كبير من الاهتمام واستطاع جذب انتباه الاقتصاديين والسياسيين والهيئات العالمية، حتى عد أحد متطلبات الإدارة الناجحة وهذا محاولة منهم في إيجاد بيئة اقتصادية صحية للمؤسسة، بعد سلسلة من الفضائح والأزمات المالية التي أدت إلى انهيار كبرى المؤسسات وفقدان الثقة في الوسط الاقتصادي.

## المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

كان أول اهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات corporate governance من قبل لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (cadbury)، عند إصدارها تقرير في ديسمبر 1992 المكون من طرف سوق لندن للأوراق المالية ومجلس التقارير المالية تحت عنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات"، وزاد الاهتمام بحوكمة المؤسسات بعد حدوث سلسلة من الأزمات المالية وإفلاس الكثير من المؤسسات بالإضافة إلى الفضائح المالية في المؤسسات الأمريكية الكبيرة مثل "إنرون" في أواخر سنة 2001، ودوليا يعد تقرير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي تحت عنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات" أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم. (حسين و عمر، صفحة 3)

## 1. تعريف حوكمة المؤسسات corporate governance:

من الصعوبة تقديم تعريف واحد شامل وقد يكون السبب وراء ذلك هو تعدد التعريفات مع اختلاف وجهات نظر الباحثين في المجال فهناك من قام بتعريفه على مستوى الكلي أي على مستوى الدولة في حين قام آخرون بتعريفها على مستوى المؤسسة، كما نجد تعريفات اهتمت بالناحية الاقتصادية وأخرى قانونية وهناك من اهتم بالناحية الاجتماعية والأخلاقية قد يكون هذا الاختلاف كذلك راجع إلى الفترة الزمنية التي تم تعريف هذا المصطلح فيه لأنه من المفاهيم التي لا تزال ضمن المراجعة والتطوير، وسنقوم فيما يلي بتقديم بعض التعريفات لحوكمة المؤسسات.

### 1. التعريف اللغوي:

"تواجه مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية إشكاليات عدة خاصة التي يتم ترجمتها من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية، ويكمن ذلك في عدم وجود ترجمة واحدة متفق عليها، ومنها مصطلح (corporate governance) الذي عرف عددا من الترجمات تتفاوت في عكس دلالتها وأهدافها، ومن بين هذه الترجمات: أسلوب الحكم، الحاكمية، الحكم الصالح، الحكم الرشيد، الحوكمة، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الحكم الواسع، أسلوب الحكم الجديد، الحكم الشامل، الحكمانية" ( عبد العظيم ب.، 2018، صفحة 12)، ولقد اعترف مجمع اللغة العربية سنة 2003 اعتماده للحوكمة كمرادف لـ (corporate governance) وهذا حسب

ما صرح به في بيان له: " رأينا أن الترجمة العربية للمصطلح الانجليزي مبنى ومعنى، فهي: (حسام الدين، 2014، صفحة 2)

- أولاً: جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر والوزن؛
- ثانياً: وهي تقودنا إلى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي حيث يعني تدعيم ومراقبة نشاط المؤسسات ومتابعة أداء القائمين عليها".

كما تم الاتفاق أن الترجمة العلمية لهذا المصطلح هي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (محمد أحمد، 2020، صفحة 276)

ويتضمن مفهوم الحوكمة من الناحية اللغوية العديد من الجوانب التي تتمثل في: (علاء و إيمان، 2011، صفحة 23)

- الحِكْمَةُ: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛
- الحُكْمُ: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع ضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛
- الإِحْتِكَامُ: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من تجارب سابقة؛
- التَحَاكُمُ: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.



مما سبق يمكن القول أن للحوكمة عدة تسميات حيث نجدتها تختلف من دولة لأخرى ورغم اختلاف التسمية إلا أن المعنى واحد ومن الجدير بالذكر أن الجزائر تعتمد مصطلح "الحكم الراشد".

## 2. التعريف الاصطلاحي:

هناك العديد من التعريفات، وسنحاول من خلال بحثنا عرض تعريفات التي قدمتها الهيئات الدولية المهتمة بحوكمة المؤسسات:

عرفها مجلس حوكمة المؤسسات بأنها: "إطار القواعد والعلاقات والنظم والعمليات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة والسيطرة عليها داخل المؤسسة، إنها ترافق الآليات التي يتم بمقتضاها محاسبة المؤسسات، وتلك التي تسيطر عليها". (عبد العظيم ب.، 2020)

حاول تعريف مجلس حوكمة المؤسسات تقديم إطار شامل لحوكمة المؤسسات، وهذا من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والتفاعلات بين الأطراف المختلفة والأنشطة المتنوعة وتوضيح طريقة ممارسة السلطات الممنوحة لهم، وضمان تطبيق أعمالها بطريقة صحيحة كما تضمن المساءلة عند ارتكاب الأخطاء.

وقامت بتعريفها مؤسسة التمويل الدولية IFC على أنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله

إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها". (عصام و أحمد ، 2022، صفحة 21)

قدمت مؤسسة IFC تعريفا موجز وواضح حيث يعني اتخاذ القرارات من طرف إدارة المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات، والإشراف على أداء المؤسسة.... إلخ وهذا يكون عن طريق وضع العمليات والأنظمة لضمان أن المؤسسة تعتمد طريقة مسئولة وشفافة وتتمثل للمساءلة ويساعد كل ما سبق في تجنب المخاطر وتحسين فرص الحصول على التمويل.

كما قام تقرير (cadbury) بتعريف حوكمة المؤسسات كما يلي: "حوكمة المؤسسات هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة والرقابة عليها والتي يحددها مجلس الإدارة المسؤول عن إدارة مؤسستهم والمساهمين ومن بين مهامها تعيين المديرين والمدققين للتأكد من وجود هياكل كافية في المؤسسة تحمي مصالح المساهمين تتضمن مسؤوليات المديرين في تحديد أهداف العمل الإستراتيجي، وتوفير القيادة لوضعها موضع التطبيق، ومتابعة إدارة الأعمال، وتقديم التقارير إلى المساهمين حيث تخضع تصرفات مجلس الإدارة للأحكام التشريعية والتنظيمية وأحكام المساهمين في الجمعية العمومية". (José, Enio, Luiz, Alessandro, & Angelo, 2019, pp. 5-6)

في حين ركز تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) على الجوانب العملية لحوكمة المؤسسات: كضمان حقوق المساهمين، وإدارة المخاطر، وشفافية الإفصاح، ومساءلة المديرين، بينما تناول تقرير كادبوري أيضاً هذه الجوانب ولكنه حاول تسليط الضوء أكثر على الجانب الرقابي والروابط التي تجمع بين المساهمين ومجلس الإدارة.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد عرفت حوكمة المؤسسات على أنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". (عصام مهدي ، 2021 ، صفحة 23)

ركز هذا التعريف على أن حوكمة المؤسسات هي عبارة عن منظم للعلاقات بين مختلف الأطراف بغرض تحقيق التوازن بين الأطراف المعنية في المؤسسة بواسطة بناء علاقات محددة وواضحة قانونيا مما قد يساهم في تقليص عدد النزاعات ودعم تحسين الأداء المؤسسي وبالتالي إمكانية تحقيق المؤسسة لاستراتيجياتها بنجاح.

كما نضيف بعض التعريفات التي كانت شاملة نوع ما في تعريف حوكمة المؤسسات: يقصد "بحوكمة المؤسسات" مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي توفر كل من الانضباط (discipline) والشفافية (transparency) والعدالة (fairness) أي أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء بواسطة تحسين تعاملات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستخدام الموارد الاقتصادية (المادية والبشرية) المتاحة لديها بما يعود بأقصى منفعة لجميع الأطراف ذوي المصلحة للمجتمع عامة". (محمد أحمد، 2020، صفحة 107)

إن حوكمة المؤسسات هي وصف لطريقة تطبيق السياسات والتشريعات والرقابة الداخلية التي من شأنها تنظم عمل المؤسسات وتحرص على الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية والمهنية كما انها ترتبط بالقرارات الإستراتيجية والتشغيلية التي يتم اتخاذها من

قبل الإدارة بغية تحقيق أهداف المؤسسة التي تضمن الإفصاح عن المعلومات لأصحاب المصلحة، ومعاملة جميع الأطراف بإنصاف تضمن أن يتم تقسيم الحقوق والمسؤوليات بشكل متوازن وهذا بهدف ضمان أن تتصرف الإدارة بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية وهذا من شأنه أن يساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

كما تعرف على أنها: "الإطار العام الذي يجمع القواعد، العلاقات، النظم، المعايير، العمليات التي تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في المؤسسة"، ويمكن شرح ما سبق كما يلي: (فاتح ، 2011، صفحة 8-9)

- القواعد (regulations): مجموعة من القيود التنظيمية واللوائح والقوانين المنظمة لأعمال المؤسسة في الداخل والخارج.

- العلاقات (stakeholder): تضم كل الروابط المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة أو ذات المصلحة بعمل المؤسسة، خاصة بين مجلس الإدارة والمالكين والإدارة العليا، بالإضافة للعلاقة مع القانونيين والمنظمين والعاملين والحوكمة والمجتمع الكبير المحيط بالمؤسسة؛

- النظم والمعايير (systems and standards): مجموعة النظم التي توظفها المؤسسة لممارسة عملها وبلوغ هدفها، مثل نظم القياس والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير الأداء ومعايير التدقيق الدولية، وسلوكيات وأخلاقيات المهنة... وغيرها؛

- العمليات (processes): للتحكم في مفهوم الحوكمة هناك عنصران مهمان هما:

- المتابعة والرقابة أو عنصر التفتيش (oversight): للوصول للانحرافات والتجاوزات؛

• تعديل وتطوير عمل المؤسسة(improvement): يكون هذا بواسطة الضبط والتحكم

بغرض تصحيح الانحرافات.

II. خصائص حوكمة المؤسسات:

يجب أن تقوم حوكمة المؤسسات على ما يلي:

- المساءلة(accountability): تمكن حوكمة المؤسسات الإدارة من أن تكون مسئولة أمام

جميع المساهمين، كما تساعد في توجه مجلس إدارة المؤسسة في إعداد إستراتيجية سليمة

كما تسمح بالرقابة الإدارية الفعالة؛

- العدالة(fairness): وتعني أن المؤسسة مكرهة على حماية مصالح المساهمين ومنح

التساوي في المعاملة بينهم، وهذا يشمل صغار المساهمين في المؤسسات؛

- الشفافية(transparency): أي أن المؤسسة تضمن تقيدها بالإفصاح الدقيق وفي الوقت

اللازم عن المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة لأعمالها و كذلك الوضع المالي وهيكل الملكية،

باستعمال أدوات الاتصال المتاحة من خلال القنوات التي يمكن لكل الأطراف المهمة

الوصول إليها بسهولة؛

- المسؤولية(responsibility): وهي تعني أن المؤسسة على علم بحقوق كل الجهات المهمة

بها وفقا للقوانين والأنظمة، وهي تدعم التعاون المتبادل مع هذه الجهات؛

كما نجد خصائص أخرى لحوكمة المؤسسات وهي كما يلي: (فاتح ، 2011، صفحة

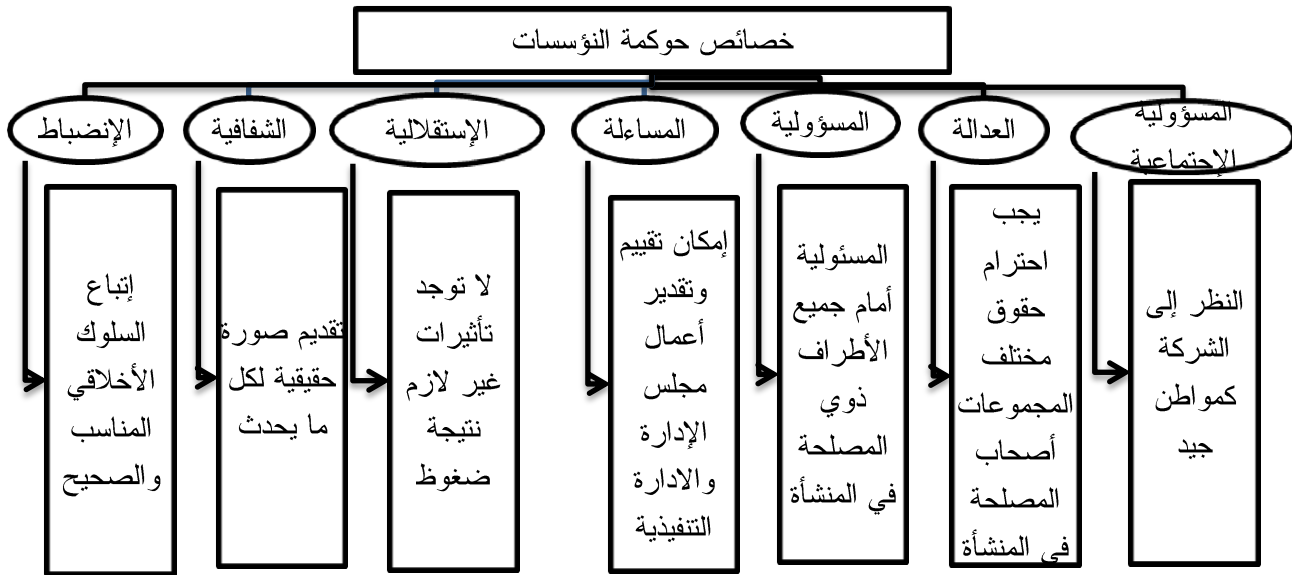
- الانضباط (discipline): الالتزام بالسلوك الأخلاقي والسليم مثل النزاهة، الصدق، الاحترام؛

- الاستقلالية (independence): أي اتخاذ القرار بدون وجد التأثيرات الغير ضرورية مثل الضغوط؛

- المسؤولية الاجتماعية (social responsibility): المؤسسة ليست مجرد كيان يصبوا لتحقيق الأرباح فحسب بل هي مسؤولة كذلك عن مراعات المصلحة العامة.

وسنقوم بتوضيح الخصائص في الشكل التالي:

الشكل 1: خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: (طارق، 2007، صفحة 25)

الجدير بالذكر أن غياب خاصية من هذه الخصائص سيؤدي لحدوث مشكلات مختلفة

فمثلا انعدام الشفافية حتما سيؤدي إلى قلة المعلومات المتاحة للمساهمين مما يقلل ثقتهم في

إدارة المؤسسة وهذا ما يدفعهم لاتخاذ قرارات استثمارية عشوائية او خاطئة مما قد يتسبب في انخفاض قيمة الأسهم وهذا معمم على باقي الخصائص فغياب احدها يضعف نظام حوكمة المؤسسات ويجعل المؤسسة معرضة للمخاطر المالية والتشغيلية والقانونية مما يضعف من مكانتها.

### III. أسباب زيادة الحاجة لحوكمة المؤسسات:

تظهر الحاجة الملحة لحوكمة المؤسسات لأسباب مختلفة نذكر منها ما يلي: (محمد أ.،

2019، الصفحات 111-112)

1. شهد سنوات التسعينات من القرن الماضي الكثير من الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية في العديد من دول العالم مثل أمريكا اللاتينية ودول شرق آسيا وروسيا؛ (إبراهيم، 2010، صفحة 161).

2. واجهت العديد من دول العالم الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على القطاع الخاص لتحقيق نسب نمو عالية ومستمرة، وذلك بإنشاء شركات مساهمة تعرض أسهمها للبيع لتمويل المشاريع التنموية التي يلزمها رأس مال ضخم ولهذا توجب فصل واضح بين الملكية والإدارة، وإيجاد حلول لفجوة الرقابة على الإدارة التنفيذية؛

3. زيادة حركة رؤوس الأموال عبر الحدود وتحرير الأسواق المالية يدفع المؤسسات للبحث عن خيارات تمويل بتكلفة أقل؛

4. ومن الجدير بالذكر أن الأزمة لم تقتصر على الدول المذكورة بل أثرت على الأسواق المالية العالمية ولعل أهم مصدر لهذه الأزمات هي الديون الخارجية، والسياسات الاقتصادية

غير المستدامة والسياسات الائتمانية المتساهلة التي أدت للأزمة المالية العالمية (2007-2008) وبعض الممارسات المحاسبية غير القانونية لإخفاء ديون المؤسسة مثل فضيحة إنرون (2001) وفضيحة ووركوم (2002) مما أجبر العديد من الدول لاتخاذ إجراءات للقيام بإصلاحات اقتصادية ومالية تهدف إلى تعزيز الاستقرار المالي العالمي ومنع تكرار مثل هذه الأزمات وكانت من أبرز هذه الحلول هي حوكمة المؤسسات.

#### IV. الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات:

يوجد أربعة أطراف ترتبط وتتأثر بحوكمة المؤسسات وتقرر نجاحها من عدمه، وتتمثل

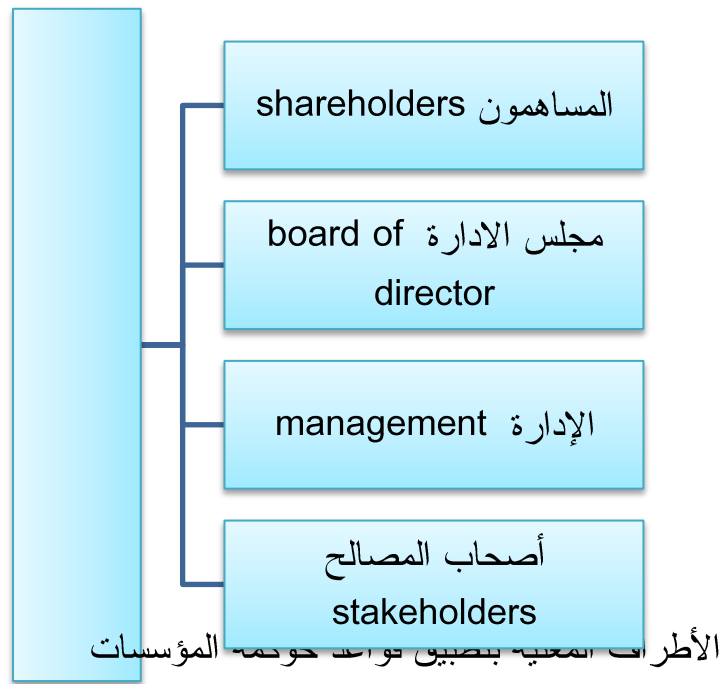
هذه الأطراف فيما يلي: (محمد م.، حوكمة الشركات، 2008، الصفحات 16-17)

1. المساهمين (shareholders): أهم الأشخاص الذين يوفرون رأس المال للمؤسسة من خلال شراء أسهم، بسبب رغبتهم في تحصيل الأرباح وتعظيم قيمة المؤسسة في المستقبل، ويتميزون بالحرية في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لضمان حقوقهم في المؤسسة؛
2. مجلس الإدارة (Board of director): يمثل العديد من الجهات مثل المساهمين وأصحاب المصالح، حيث يتكفلون بإدارة أعمال المؤسسة بصفة يومية، مع مراقبة أداء الإدارة التنفيذية ووضع السياسات العامة للمؤسسة وحماية مصالح المساهمين؛
3. الإدارة (Management): تتولى الإدارة مسؤولية الإدارة الفعلية للمؤسسة، وتقديم تقارير الأداء إلى مجلس الإدارة، والعمل على تعظيم أرباح المؤسسة ورفع من قيمتها، وتحمل مسؤولية الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تقدمها للمساهمين؛



4. أصحاب المصالح (stakeholders): ونعني بأصحاب المصلحة مجموعة متنوعة من الجهات التي تمتلك مصالح في المؤسسة بما في ذلك الدائنون والموردون والعمال والموظفين كما أن مصالح هذه الجهات قد لا تتوافق دائما على سبيل المثال يعطي الدائنون الأولوية لقدرة المؤسسة على الدفع بينما يعطي الموظفون والعمال الأولوية لاستدامة المؤسسة، والشكل الموالي يوضح هذه الجهات بإيجاز:

الشكل 2: الأطراف الرئيسية المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: (عبد العظيم ب.، 2020، صفحة 42)

يعرض الشكل السابق الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات وهي أربعة فئات رئيسية وترتبط هذه الفئات ببعضها البعض من خلال التفاعل الدائم لضمان التطبيق الفعال لمبادئ حوكمة المؤسسات، مما يدعم المساءلة والشفافية وبالتالي استدامة المؤسسة.

## المطلب الثاني: إطار شامل لحوكمة المؤسسات

منذ زمن وحوكمة المؤسسات تستحوذ على اهتمام كبير وهذا راجع لأهمية الموضوع ليس على مستوى المؤسسات فقط بل على مستوى الدول كذلك، فهي تحقق لهم بلوغ الأهداف بالاعتماد على ركائز أخلاقية وبمعايير تختلف من دولة لأخرى.

### 1. أهمية حوكمة المؤسسات:

إن مفهوم حوكمة المؤسسات له أهمية كبيرة حيث يمكن الاستفادة منها على مستوى المؤسسات وكذلك المجتمع، نذكر منها ما يلي: (محمد م.، حوكمة الشركة، 2008، الصفحات 15-16)

- تخفيف مخاطر الفساد المالي والإداري التي تواجه المؤسسات والدول؛
- رفع أداء المؤسسات ودعم التنمية الاقتصادية للدول التي تحتوي هذه المؤسسة؛
- تشجيع رؤوس الأموال المحلية وجذب الاستثمارات الأجنبية للاستثمار في المشاريع الوطنية؛

- تعظيم قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة عالميا واكتساح أسواق جديدة؛
- تعزيز درجة شفافية ووضوح ودقة البيانات المالية التي تقدمها المؤسسات، مما يرفع من ثقة المستثمرين بها واستنادهم عليها لاتخاذ قراراتهم؛
- تعتبر القواعد المرتبطة بحوكمة المؤسسات الإطار الإداري الذي يمكن للمؤسسة بواسطته وضع أهدافها وبرمجة خطط لتحقيقها.

تطرقنا للأهمية بشكل عام ويمكن تقسيم أهمية حوكمة المؤسسات إلى الأهمية الاقتصادية والأهمية القانونية، كما سنوضح أهمية كل منها كما يلي: (كافي، 2013، صفحة 215)

1. الأهمية الاقتصادية: تجلب حوكمة المؤسسات فوائد للمؤسسات من خلال رفع الأداء وتخفيض التكاليف اللازمة للحصول على رأس المال وتعمل على زيادة حصص المساهمين على المدى الطويل بالإضافة إلى ذلك تعد حوكمة المؤسسات مكسب للاقتصاد الوطني عن طريق تعزيز النشاط المتواصل والمنظم و تحسين كفاءة المؤسسات التي تعمل في إطاره؛
2. الأهمية القانونية: وتشمل إمكانية المعايير التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات على الالتزام بحقوق جميع المستفيدين في المؤسسة بما في ذلك المساهمين والمديرين والموظفين وغيرهم وتعتبر المعايير والقوانين الضابطة لعمل المؤسسات (مثل قواعد المؤسسة وقوانين السوق المالية ومعايير المحاسبة والمراجعة) بمثابة العمود الفقري لإطار حوكمة المؤسسات حيث تقوم بتنظيم العلاقة بين الجهات المعنية بالمؤسسة والمرتبطة بالاقتصاد بأكمله.

## II. أهداف حوكمة المؤسسات

سنقوم باستعراض بعض أهداف حوكمة المؤسسات فيما يلي: (عصام و أحمد ،

2022، صفحة 30)

1. إيقاف التهديدات والمخاطر التي تشكل خطرا على مصالح المستثمرين والمساهمين؛

2. تقليل الخسائر والفساد والتزوير، الذي ينجم عن تجاوزات استخدام السلطة داخل المؤسسة؛

3. تحقيق التوازن والتكامل والترابط بين جميع المساهمين وبين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمتعاملين، يتطلب ممارسات أخلاقية قيمة تضمن تحقيق مصالحهم بطريقة متوازنة ومستدامة؛

4. توفير النظام والإجراءات الرقابية التي تربط بين تعيين الاستراتيجيات والأهداف وعمليات التنفيذ وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيع المساءلة المتبادلة بين كافة الإدارات والأقسام والدوائر داخل المؤسسة؛

5. إنشاء نظام متزن للتحكم في قضايا التعويضات والمكافآت للإدارة العليا، بما يتماشى مع مبادئ العدالة والمساواة والمبادئ الأخلاقية؛

### III. أسس حوكمة المؤسسات:

تعتمد حوكمة المؤسسات على ثلاثة مرتكزات أساسية، وهي: (محمد أ.، 2019،

صفحة 111)

1. السلوك الأخلاقي (ethical behavior): ويعني ضمان التزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية وقواعد السلوك المهني الصحيح، وضمان تحقيق التوازن في مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، وتحقيق الشفافية في عرض المعلومات المالية؛

2. الرقابة والمساءلة (oversight and accountability): بما في ذلك الهيئات الشراعية العامة مثل سوق المال ووزارة الاقتصاد وسوق الأوراق المالية والبنك المركزي وكذلك الجهات المباشرة بالإشراف والرقابة مثل المساهمين ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الداخليين والخارجيين، والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة مثل الموردين والعملاء والمستهلكين والمقرضين؛

3. إدارة المخاطر (Risk Management): تدار المخاطر من خلال إنشاء نظام لإدارة المخاطر، للكشف عنها وإبلاغ أصحاب المصالح والمستخدمين.

وبدمج هذه المرتكزات الثلاثة يمكن للمؤسسة تحقيق حوكمة فعالة تضمن الأداء الجيد حيث يشارك السلوك الأخلاقي في بناء سمعة جيدة للمؤسسة مما يزيد ثقة المستثمرين، بينما تضمن الرقابة والمساءلة الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير الداخلية التي من شأنها التخفيف من مخاطر الفساد وخلق الإدارة كما تساعد في توفير طريقة لتقييم وتقويم العمليات، في حين تساعد إدارة المخاطر على تحديد وتجنب أو تخفيف المخاطر المحتملة وبالتالي توفير نموذج للتعامل مع الأزمات.

#### IV. مراحل التطبيق الناجح لحوكمة المؤسسات

لا يمكن تطبيق حوكمة المؤسسات على أي مؤسسة دفعة واحدة بل يتم ذلك بإتباع خطوات متتالية ومع ذلك قد يختلف تحديد الأولويات اعتمادا على النهج الذي تتبعه المؤسسات والدول

وخبراء الحوكمة وسوف نذكر الخطوات الأربعة التي اقترحها مركز المشروعات الدولية الخاصة: (عبد العظيم ب.، 2020، صفحة 47)

### 1. التقييم الأولي: وهذه الخطوة تشمل ما يلي

- تقييم نقاط الضعف أو القصور في نظام الحوكمة داخل المؤسسة، وتحديد المشكلات التي تواجهها، وكذلك تحليل نقاط قوتها وفرصها؛

- إجراء مقارنة بين مستويات نظام الحوكمة في المؤسسة وما يتم اعتماده في الدولة بشكل عام، وذلك بالعودة إلى المعايير الدولية الحديثة لأحسن الممارسات في هذا المجال؛

- القيام بمقارنة بين مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وآخر النصائح والتوجيهات مع الواقع الراهن؛

2. التواصل مع أصحاب المصلحة وتنقيفهم: يعد رفع مستوى الوعي لدى أصحاب المصلحة في مجال الحوكمة من أهم العراقيل التي تواجه نجاحها، المستفيدون من الحوكمة هم من يهتمون بتطبيقها فعليهم تسهيل عمل الحوكمة وإزالة معوقاتها، وتطبيق هذه الخطوات بواسطة:

- تحديد المعنيين بحوكمة المؤسسات؛

- يجب نشر الوعي بين قادة الأعمال وصانعي السياسات والمجتمع عموماً؛

- إنشاء طلب كبير من الجمهور لإنجاز الإصلاح.

3. وضع خطط لتحسين حوكمة المؤسسات وتعزيز صورتها المؤسسية: لا يمكن لحوكمة المؤسسات أن تظهر ثمارها إلا في بيئة عمل مؤسسية قائمة على أنظمة فعالة بما فيها الكفاية متسقة مع بعضها البعض، متداخلة مع أنظمة أخرى في إطار ملتزم بالتطوير والتحديث وتشمل الخطوات التالية:

- وضع أنظمة حوكمة المؤسسات وآليات الرقابة الداخلية؛
- تشجيع المساهمين على الانخراط الفعال؛
- تعزيز الإطار الإداري وتطوير طرق تطبيقها؛
- تشكيل شبكات لحوكمة المؤسسات بمشاركة المؤسسات وقادة الأعمال والأجهزة التنظيمية بالإضافة إلى المجتمع المدني.

4. بناء القدرات والتمكين و المتابعة: تلتزم حوكمة المؤسسات بمرافقة أعمال المؤسسة بشكل دائم حيث تتطور الحوكمة الناجحة وتتجدد باستمرار مما يعزز مهارات وقدرات المعنيين بها، وهذا بواسطة:

- تدريب المديرين والمسؤولين عن الإدارة ومنحهم شهادات معتمدة؛
- إنشاء معهد للمديرين؛
- إعداد نظام لتصنيف حوكمة المؤسسات يستخدمه المستثمرون؛
- تدريب الوسطاء الماليين؛
- توسيع الأنظمة القانونية والمؤسسية لضمان تطبيقها.

VII. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

خلال اللقاء الذي ابرم في الوزارة في الفترة الممتدة من 27 إلى 28 أبريل سنة 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المؤسسة أن تشارك مع الحكومات المحلية، وغيرها من المؤسسات العالمية والقطاع الخاص وفي ماي 1999 أصدرت المبادئ المالية: (مسعودي، 2015، صفحة 17)

1. حقوق المساهمين؛

2. المعاملة المتكافئة للمساهمين؛

3. دور أصحاب المصالح (والمقصود بأصحاب المصالح البنك، الموظفين، الزبائن، الموردين، حملة السندات)؛

4. الإفصاح والشفافية؛

5. مسؤولية مجلس الإدارة.

وتم تعديل مبادئ حوكمة المؤسسات من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أبريل 2004 لتضم 6 مجموعات أساسية تحتوي على مبادئ مفصلة وتتمثل في: (الجلاني، 2015، صفحة 17)



الجدول 1: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

التأكد من وجود أسس	دعم مصداقية الأسواق وقدرتها
لهيكل حوكمة شركة	توفير الانسجام مع أحكام القانون
فعال	تحديد واضح لتقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية.
الحفاظ على حقوق كل	تتضمن نقل ملكية الأسهم (تسهيل ممارسة حقوق الملكية)
حملة الأسهم	انتقاء أعضاء مجلس الإدارة
	مراجعة القوائم المالية
	مشاركة حملة الأسهم في الجمعية العامة
المساواة في المعاملة بين	منح فرصة للمساهمين للدفاع عن حقهم القانوني
كل المساهمين	الاقتراح في الجمعية العامة على القرارات الرئيسية
	الوقاية من أي عمليات استحواذ أو اندماج مشكوك فيها، أو التداول في المعلومات الداخلية
	الحق الاطلاع على جميع المعاملات مع المديرين التنفيذيين أو أعضاء مجلس الإدارة.
وظيفة أصحاب المصالح	وتتضمن احترام حقهم القانوني
في أساليب ممارسة	التعويض على التجاوزات في حقهم
الصلاحيات الإدارية في	توضيح طرق تفاعلهم في الرقابة على المؤسسة
المؤسسة	
الشفافية والإفصاح	الإفصاح عن المعلومات
	وظيفة مدقق الأوراق المالية
	التصريح عن صاحب أكبر نسبة من الأسهم
	الإفصاح المتعلق بالمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
	ويتم الإفصاح عن هذه المعلومات بالمساواة بين كل من حملة الأسهم وأصحاب المصلحة في الوقت الملائم دون تماطل.

التزامات مجلس الإدارة	هيكل مجلس الإدارة والتزاماته القانونية
	تتضمن طريقة انتخاب أعضاء المجلس وأنشطته الرئيسية
	وظائفه في متابعة الإدارة التنفيذية

المصدر: (الجلاني، 2015، الصفحات 17-18)

تعتبر هذه المعايير من المعايير الدولية الرائدة، حيث تعد إطاراً نموذجياً مهماً، وبالرغم من مزاياها إلا أنه يجب أن تتحلى بمرونة أكثر قدرة على التأقلم مع الظروف المحلية، وهي بحاجة كذلك للتطوير المستمر لكي تبقى مواكبة للتطورات في الأعمال.

## المطلب الثالث: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر

تسعى الجزائر لتكون جزءا من الاقتصاد العالمي مما دفعها لإحداث تغييرات جوهرية في الهياكل الاقتصادية من خلال عمليات الخصخصة واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول (التنوع الاقتصادي) ولكي تجعل اقتصادها أكثر جاذبية قامت بإنشاء ميثاق خاص بحوكمة المؤسسات.

### 1. تعريف وظهور حوكمة المؤسسات في الجزائر:

استخدم ميثاق الحكم الراشد في الجزائر مصطلح "الحكم الراشد" للإشارة إلى نفس معنى حوكمة المؤسسات وعرفه على أنه: "عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في أن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة: تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك". (ميثاق الحكم الراشد، 2009، صفحة 16)

بادرت اتحادات وجمعيات الأعمال الجزائرية إلى اكتشاف سبل تشجيع الحوكمة الرشيدة في مجتمع الأعمال من أجل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر وقيادة هذه العملية، وفي عام 2007 أنشأ أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص فريق عمل لحوكمة المؤسسات يعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لبناء إطار حوكمة المؤسسات الجزائرية، وعقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت عنه جمعية كير (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في

الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري وقد حظي هذا الدليل بدعم المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) (يرقي و على ، 2012، الصفحات 10-11) حيث يعد الالتزام بمبادئ هذا الدليل غير إلزامي أي طوعي وهو يتعلق بمستوى الوعي بأهمية الحوكمة داخل المؤسسة وقدرتها على دعمها وينقسم الميثاق إلى قسمين: (ميثاق الحكم الراشد، 2009، صفحة 1)

الجزء الأول: يفسر أهمية اللجوء إلى ميثاق الحكم الراشد في الجزائر؛

الجزء الثاني: يشير إلى أهم المعايير المعمول بها عند تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة؛

وينتهي هذا الميثاق بملاحق تشمل أدوات ونصائح عملية تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تلبية احتياجات.

وبالارتكاز على دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإقامة مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 مقره بالجزائر العاصمة ومن بين أهداف إنشائه ما يلي: (سفيان ، كمال ، و مريم، 2022، صفحة 64)

- مساعدة المؤسسات على إتباع تعليمات الدليل ومواده؛
- الإقتداء بأحسن تطبيقات حوكمة المؤسسات الدولي؛
- إظهار الالتزام بتحسين الوسط الاقتصادي عن طريق حوكمة المؤسسات.

## II. مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر:

يعبر عن دليل حوكمة المؤسسات في الجزائر بـ"ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة" كما أشرنا سابقا يهدف هذا الميثاق إلى توفير وسيلة علمية مبسطة للمؤسسات الخاصة جزئيا أو كليا، تسمح بفهم المبادئ الرئيسية للحكم الراشد في المؤسسة، وذلك من أجل البدء في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ عمليا (نسرين و فيصل، 2020، صفحة 156)، حيث خصص الميثاق أربع مبادئ وهي: (ميثاق الحكم الراشد، 2009، صفحة 27)

- الإنصاف: هو توزيع الواجبات والحقوق، بالإضافة إلى الامتيازات والالتزامات بين الجهات الفاعلة بشكل عادل؛

- الشفافية: يجب أن تكون الواجبات والحقوق والمسؤوليات والصلاحيات مفهومة وواضحة للجميع؛

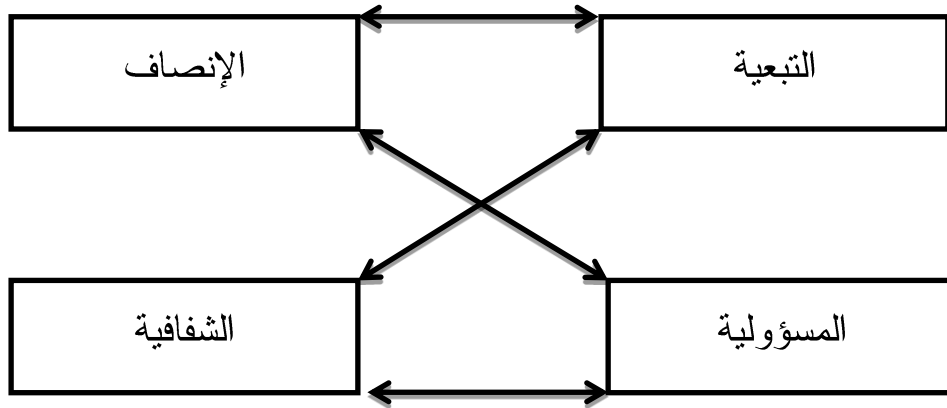
- المسؤولية: كل شخص يتحمل مسؤولية محددة بأهداف دقيقة وغير مقسمة؛

- التبعية: كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخرين عن ممارسة المهام المكلف بها.

ويمكن توضيح هذه المبادئ الأربعة للحكم الراشد للمؤسسة (حوكمة المؤسسات) في

الجزائر كما يلي:

الشكل 3: مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر



المصدر: (عزى، 2020، صفحة 137)

يظهر من الشكل أعلاه أن هذه المبادئ تعمل معا ولا يمكن التخلي عن أي مبدأ من المبادئ الأربعة فإن التخلي عن مبدأ واحد هو بمثابة التخلي عن جميع المبادئ المتعلقة بالميثاق، كما يبين الشكل الضرورة القصوى لتكامل هذه المبادئ جميعا دون استثناء.

III. أسباب نشوء الحوكمة في الجزائر: تعددت أسباب اللجوء لحوكمة المؤسسات في الجزائر ويمكن تصنيف هذه الأسباب إلى أربعة أصناف رئيسية: (عزى، 2020، صفحة 137)

- الأسباب السياسية: إن اندماج الجزائر في العولمة وما نتج عنه من تبني سياسات الإصلاح والتكيف مع القيم الغربية وزيادة عدد المؤسسات الخاصة، والارتفاع المستمر في الفساد الإداري والبيروقراطية وضعف البنية المؤسسية والإدارة في مؤسسات الدولة؛

- الأسباب الاقتصادية: أزمة الديون الدولية التي عكست العبء على الحكومات في إدارة موازنتها ومخاطر التغيير، وخاصة على مستوى ديوان المحاسبة العامة الجزائرية؛

- الأسباب الاجتماعية: تراجع معدلات التنمية البشرية، وانتشار البطالة والفقر.... وغيرها؛

- الأسباب العلمية: بالإضافة إلى الأسباب المذكورة أنفاً، برزت عوامل أخرى مثل تطور مفاهيم التنمية، وتقديم مبادئ حقوق الإنسان، وظهور علم الإدارة والتدبير.

IV. التحديات التي تواجه حوكمة المؤسسات في الجزائر: وضع الميثاق الجزائري تشخيص

مشاكل المؤسسات الجزائرية في النقاط التالية: (سفيان ، كمال ، و مريم، 2022، الصفحات

(69-68)

- طرق تحسين العلاقة مع البنوك: توجد مشكلة منتشرة في محيط الأعمال الجزائرية وهي صعوبة تلقي المؤسسات لقروض بنكية، وتتذرع البنوك بقلّة رأسمال المؤسسات الحالية أو المتوقعة أو السابقة والتي لا تمثل واقع الاقتصاد، وهذا ما تحاول الحوكمة القضاء عليه من خلال مبادئها التي تسعى إلى جعل الحسابات أكثر واقعية بتعزيز شفافية المؤسسات؛

- استراتيجيات استقطاب المستثمرين الخارجيين إلى المؤسسات العائلية: وهذا يرجع عادة لحذر الجهتين وخاصة أصحاب النسبة الأقل وهذا خوفاً من عدم ممارسة الرقابة على حقوقهم بالمساهمة في التسيير ويكمن حل هذه المشكلة في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بصرامة وخاصة المرتبطة بالمساواة بين المساهمين وحماية حقوقهم؛

- طرق إقامة علاقات مع الإدارة الجبائية: زادت العلاقة بين المؤسسات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة مع الإدارة الجبائية، ويتمثل حل هذه المشكلة في تبني النزاهة والشفافية في الإفصاح عن الحسابات؛

- طرق توضيح العلاقة مع حملة الأسهم: تعاني المؤسسات من خلافات بين حملة الأسهم وهذا يستلزم تطبيق مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم مع توضيح واجباتهم وحقوقهم؛

- طرق توضيح العلاقات بين حملة الأسهم والإداريين غير المساهمين: إن تواجد الإداريين غير المساهمين يطرح مشاكل عديدة مثل: الأجر، الامتياز، الثقة وهنا نكون بحاجة لتوضيح طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم والإداريين وتحديد المراقبة للجنة المسيرين وهيئات مجلس الإدارة؛

- طريقة توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي: إن الاعتماد على مبادئ الحكم الراشد يسمح بتحديد أحسن للمسؤولية التنفيذية التي تعاني من تركيزها المبالغ فيه أو من تميعها، ما يؤدي بالضرورة لتشكيل أزمات داخل المؤسسة إما عند الفريق التنفيذي أو بينه وبين حملة الأسهم.

٧. مراحل تطبيق الحكم الراشد (حوكمة المؤسسات) في المؤسسات الجزائرية: وهي كما

يلي (عبد العزيز و محمد، 2020، صفحة 100)

- رفع مستوى الوعي: عادة ما يتم رفع مستوى الوعي عن مفاهيم حوكمة المؤسسة في البلاد من خلال الحملات التوعوية، وهذا من خلال ترسيخ الإدراك لدى الحكومة والوسط الاقتصادي وجميع الجهات ذات العلاقة على فهم وأهمية حوكمة المؤسسات؛



- وضع القوانين والتشريعات اللازمة: ما إن تتم المرحلة الأولى حتى يصبح بالإمكان البدء في عملية تقنين حوكمة المؤسسات وتستطيع الجزائر وضع مجموعة من المبادئ بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي تخدم وسطها الخاص؛
- مراقبة ومتابعة عمليات التطبيق: عند الإعلان الرسمي على تبني حوكمة المؤسسات بالقانون المحلي يشترط شرح نسبة التزام وتقيد المؤسسة بها، ويتم متابعة هذا الالتزام بواسطة وضع دور الرقابة الذي يجب أن يقوم به جميع الجهات الاقتصادية؛
- التدريب على المسؤوليات الجديدة: ينتج عن تبني حوكمة المؤسسات مسؤوليات جديدة على كاهل المديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمؤسسة عليها القيام بها، ما يلزم قطاع المؤسسات تعليم جميع الجهات حوكمة المؤسسات وطرق تأدية هذه المهام بطريقة صحيحة؛
- إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة المؤسسات: تأتي هذه المرحلة الأخيرة، حيث تساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى بناء الثقة بين المؤسسة وكل الجهات المعنية ويدعم استدامتها ونموها على المدى الطويل.

VI. تقييم ميثاق الحكم الراشد: وهذا من خلال أهم النقاط الايجابية والسلبية

1. أهم إيجابيات ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائري: من بين أهم النقاط الإيجابية للميثاق ما

يلي:

- رفع درجة جاذبية الاقتصاد الجزائري، عن طريق تحسين صورة المؤسسات بتبني

الميثاق؛

2. أهم سلبيات ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائري:

تتمثل السلبيات فيما يلي: (عبد الرحمن، 2012، صفحة 181)

- تم تضيق المعنى والهدف الحقيقي للميثاق عند استخدام تسمية الحكم الراشد بدل الحوكمة،

لأن مصطلح الحكم الراشد يستعمل على المستوى الكلي للدولة وليس خاص بالمؤسسات

(المستوى الجزئي)؛

- غياب لجان متابعة وتطوير الميثاق مع العلم أن المؤسسات الجزائرية تعمل في بيئة

اقتصادية تتميز بالتغير الدائم، لذا يجب تشكيل لجان خاصة بمتابعة تطور الميثاق محليا

ليتماشى مع التغيرات البيئية والقانونية؛

- كون الميثاق غير إلزامي يجعله غير مجدي في المحيط الاقتصادي الجزائري؛

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات

نلاحظ في السنوات الأخيرة تغير كبير في جل نواحي الحياة، حيث لم يقتصر التغيير على الاقتصاد، وهذا راجع لتأثيرها بتطور تكنولوجيا المعلومات، حيث نلاحظ أن العديد من الوظائف اندثرت كما نجد تغير في ملامح الوظائف المتبقية، فبعدما كان الاعتماد على الوسائل التقليدية في حفظ المعلومات والتي تعتبر مجهدة ومكلفة في بعض الأحيان صار الأمر أسهل وحتى تبادل وتوصيل المعلومة أصبح ممكن بشكل أسرع وأدق حيث نحن اليوم فيما يسمى باقتصاد المعلومات أين أصبحت للمعلومة نفس قيمة المورد المادي في الاقتصاد الصناعي.

### المطلب الأول: أساسيات تكنولوجيا المعلومات

إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات هو مفهوم مركب جمع بين مختلف الميادين: المعلوماتية والاتصال ولإلكترونيك حيث نجد المصطلح هو تزاوج لتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال لذا عند محاولت فهم معناها يجب التطرق للمفاهيم المكونة لها وكذلك بعض المفاهيم المتعلقة بها كمحاولة لوضع تعريف دقيق يسهل فهمه، لذا سنحاول تعريف بعض المفاهيم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات قبل الخوض في تعريفها:

## ١. مفهوم التكنولوجيا

١. تعريف التكنولوجيا: *tecnology*: رغم استخداماتنا الكثيرة لكلمة تكنولوجيا إلا أنه مصطلح يتميز بالغموض حيث لا يمكن تحديد تعريف موحد له وسنحاول تقديم بعض من التعارف بقصد إزالة هذا الغموض.

تكنولوجيا كلمة تم تعريبها ولا أصل لها في قواميس وكتب اللغة العربية، ومرادفها في اللغة العربية كلمة تقنية (نبار ، 2018، صفحة 89) و"يرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (logos) أي العلم أو النهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي". (محمد ا.، 2009، صفحة 13) يفضل (porter) استخدام مفهوم التقدم التكنولوجي أكثر من استخدامه لمفهوم التكنولوجيا مجردا، وقد يعود هذا لاعتباره أن التكنولوجيا مفهوم متغير باستمرار، كما قد تكون بسبب نسبية المفهوم، فهو يعتبر إنه لا وجود لتكنولوجيا ضعيفة أو عالية، وتكون التكنولوجيا فقط ذات أهمية إذا كان لها تأثير على الميزة التنافسية أو هيكل القطاع. (غزي ، 2014، صفحة 119)

كما يعرف مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة التكنولوجيا بأنها: " كل ما يمكن أن يكون محلا لبيع أو شراء أو تبادل وعلى وجه الخصوص براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة القائمة على المهارات والخبرات التي لا تتفصل عن أشخاص العاملين والمعرفة التكنولوجية المتجسد في أشياء مادية وخاصة الآلات والمعدات" (ابراهيم ا.، 2008، صفحة 64)

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا التعريف ميز بين اتجاهين لتعريف التكنولوجيا فمن جهة سلط الضوء على الأشياء المادية القابلة للتداول ومن جهة أخرى ربطها بالمعرفة التي تتخذ الطابع المعنوي المتوفر لدى العاملين كأثر للتراكمات والتدريبات على التعامل مع التكنولوجيا.

كما تم تعريف التكنولوجيا بأنها: "هي العلم الذي ينفذ عملية التطبيق المنهجي للنظريات والبحوث من خلال توظيف العناصر البشرية وغير البشرية في مجال معين، من أجل حل المشكلات وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لها، بهدف تطويرها واستخدامها وتقييمها وإدارتها" (قراري، 2022، صفحة 103)

هذا التعريف يحاول تحديد معنى التكنولوجيا على أنها محاولة البحث عن حلول لمشاكل قائمة بتطبيق النظريات باستخدام الإنسان والآلات لبلوغ الهدف.

مفهوم التكنولوجيا (التقنية) يمكن أن يرتبط بثلاث اتجاهات، هي: (عامر و إيمان، 2009، الصفحات 35-36)

- المعرفة العلمية (scientific knowledge): استغلال معرفة الأشخاص العلمية المبوبة، وقدراتهم الإبداعية والفكرية وذلك لممارسات عملية وبلوغ أهداف معينة؛

- الاكتشافات والاختراعات (discoveries and inventions): الأدوات والأجهزة المحققة من الاستخدام العملي للمعرفة العلمية سابقة الذكر، مثال: ابتكار الحاسوب، وتجديد أجياله؛

- التطبيقات العملية (scientific applications): الآثار المتحصل عليها من طرف الأشخاص، وذلك بالتطبيق العملي للاكتشافات والأجهزة سابقة الذكر، بهدف تقدم الإنسان ودعم أدائه، ومختلف أنواع تطبيقات الحاسوب؛

بشكل عام يمكن القول أن التكنولوجيا تعني استخدام المعرفة العلمية المتوصل إليها من الاكتشافات والاختراعات بغرض الوصول لحلول عملية كما يمكن القول أنها عبارة عن تبديل الأفكار إلى منتجات وخدمات لرفع الإنتاجية، مما يعني تحسين أحوال البشر.

اختلف تصنيف الباحثين للتكنولوجيا، وسنقدم التصنيف المرتبط بالمنتج مباشرة أو الهدف أو أسلوب استخدام التكنولوجيا، وهو تصنيف (krajewski&Ritzman)، حيث صنفا التكنولوجيا إلى ثلاثة أصناف: (غزي ، 2014، صفحة 112)

- تكنولوجيا المنتج (product technology): وتعتمد على تطوير المنتجات الجديدة أو الحالية، كما تختص بإيجاد أساليب جديدة في تصنيع المنتجات؛

- تكنولوجيا العملية (workfoce technology): يتبعها العمال لأداء أعمالهم، وتختلف استنادا للمجالات الوظيفية واختلاف أساليب قيام المؤسسة بأعمالها؛

- تكنولوجيا المعلومات (Information technology): تستعمل في جمع المعلومات ومعالجتها ثم نشرها ثم اتخاذ قرارات بالاعتماد على معلومات جيدة، وقد زادت معدلات الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة، وهذا هو النوع الذي سيتم دراسته في بحثنا.

## 2. تعريف المعلومات (Information): لقد احتلت البيانات والمعلومات مكانة

مرموقة وهذا بسبب علاقتها الوطيدة باتخاذ القرار أي رسم مستقبل المؤسسة، إذا أن استمرار المؤسسة في نشاطها متوقف على جمع البيانات والمعلومات الضرورية للقيام بجميع مهامها وفي هذا المقام يجب أن نعرف الفرق بين تعريف كل من البيانات والمعلومات:

البيانات هي "المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمة وغير مفهومة للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في المؤسسة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم و ذا معنى و مفيد للجنس البشري". (خضر، 2018، صفحة 22)

ويمكن أن نفرق بينهما حسب معايير مختلفة: (محمد ع.، 2008، الصفحات 166-

(167)

- حسب معيار اللغة: البيانات لغة جمع بيان، والبيانات ما بين به الشيء من الدلالة وغيرها، وبان الشيء بياناً أي اتضح، ويسمى بياناً لكشفه عن المعنى المقصود وإظهاره نحو قوله تعالى {هذا بيان للناس}، كما يسمى به المجل والمبهم من الكلام بياناً في قوله تعالى: {...ثم إن علينا بيانه}، أما المعلومات فهي جمع معلومة، والمعلومة اسم مفعول مؤنث لكلمة العلم وألحقت به التاء المربوطة للدلالة على صيغة المبالغة، فأصل الكلمة هي العلم؛

- حسب معيار المستوى الإداري: يمكن اعتبار أن المعلومات تتوزع عبر الإدارة بمختلف مستوياتها، ويمكن القول أن ما يمكن اعتباره معلومة بالنسبة لمستوى معين في

المؤسسة يكون بيانات لمستوى آخر، وهذا يعني أن نفس العنصر يعتبر بيانات من وجهة نظر مستوى إداري بينما في نفس الوقت معلومات لمستوى آخر، والاختلافات الموجودة بين المعلومات والبيانات ليس له معنى بل هو يتعلق بالمستوى الإداري؛

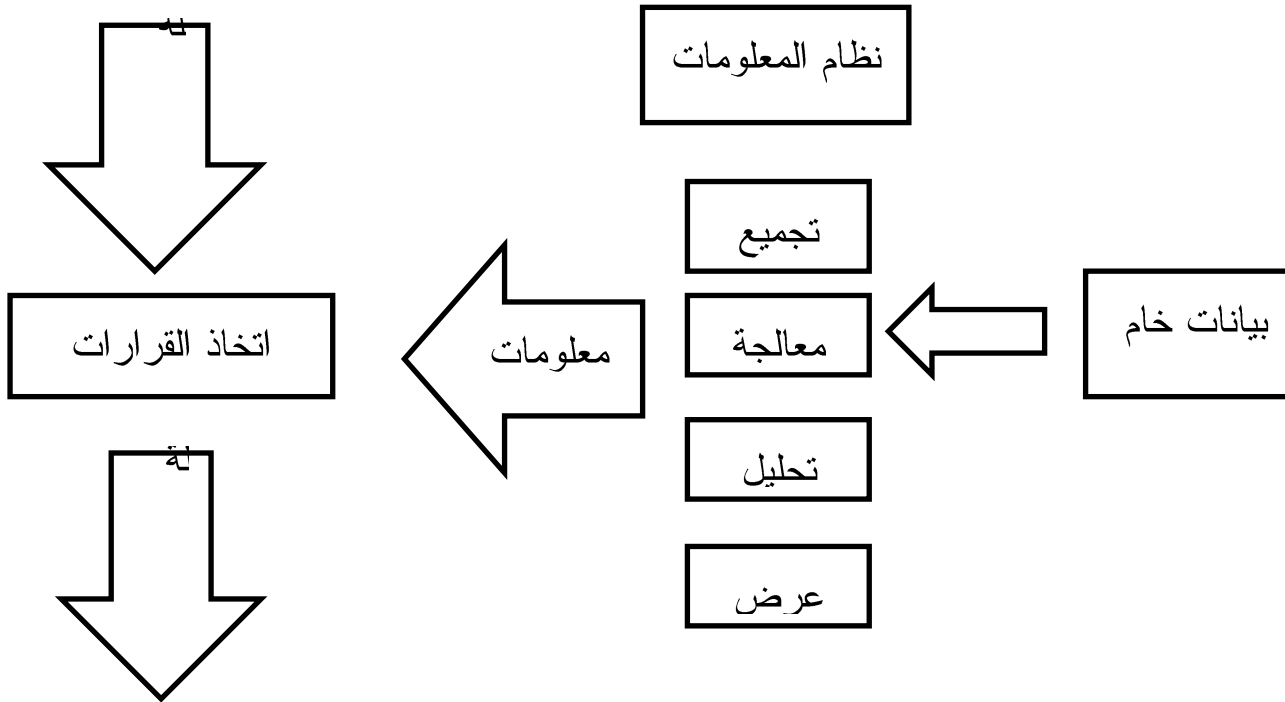
- حسب معيار القيمة/الفائدة: ويعد المعيار الأكثر أهمية لدى الباحثين حيث أن أغلبهم يختصر الفرق بين البيانات والمعلومات في أن المعلومات ذات فائدة، وحجتهم أن المعلومة هي بيانات معالجة وصار لها معنى يسهل الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الحالية أو المستقبلية.

- طريقة تحويل البيانات إلى معلومات: لاتخاذ القرار يجب تحويل البيانات إلى معلومات وهذا يتم من خلال سبعة مراحل وهي: (هويدا ، 2012، صفحة 14)

تجميع البيانات، وضع البيانات في أصناف حسب نوعها، ثم ترتب البيانات، ثم تخزين البيانات ثم تسترجع البيانات، ثم توزع البيانات تعتبر كلا من البيانات والمعلومات مهمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات، حيث تعطي البيانات المواد الخام في حين تعمل المعلومات على إزالة الإبهام وتوفير المعنى، أي تكملان بعضهما البعض ما يسهل على الأشخاص والمؤسسات على حد سواء استيعاب ما يدور في محيطهم واتخاذ القرارات على هذا الأساس، وسنقوم فيما يلي بادراج شكل يبسط فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات.



الشكل 4: العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: (محمد أ.، 2008، صفحة 20)

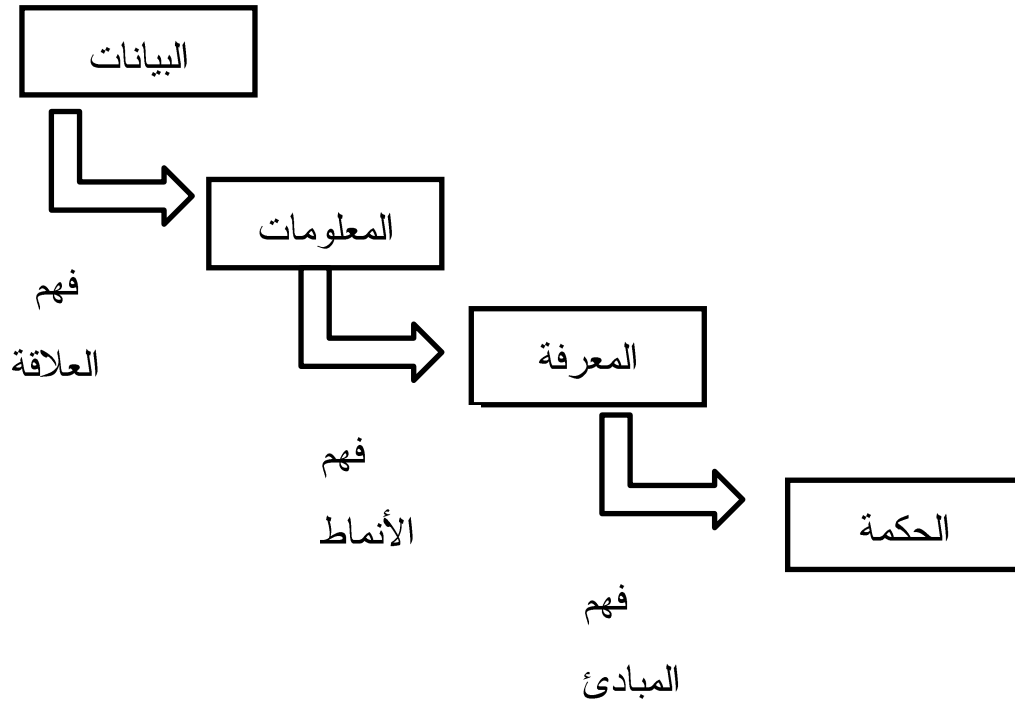
يوضح الشكل السابق أن لحل مختلف المشكلات لابد من عملية تحويل البيانات إلى

معلومات وهذا ما يسهل على الافراد اتخاذ القرارات الصائبة والمنطقية بشأن المشكلة.

كما يمكن تفسير العلاقة بين البيانات والمعلومات بواسطة توضيح مختلف المستويات

التي تتقلدها البيانات، و الشكل التالي يوضح هذا:

الشكل 5: مستويات البيانات



المصدر: (مزهر ، 2009، صفحة 66)

تعتبر البيانات بمثابة النواة لذا فهي ذات أهمية بالغة لان لا وجود للمعلومات دون بيانات التي يجب ان تتميز بالصحة والدقة وأن تمر بمراحل متعددة من تفسير وتحليل لتتحول لمعلومات، ومن خلال فهم العلاقة بين هذه المعلومات واتجاهاتها نصل إلى المعرفة، ولا نقف هنا بل ننتقل إلى مستوى أعلى حيث نتمكن من تفسير الأسباب وراء تشكل هذه الأنماط التي تمكننا من اتخاذ القرارات.

لقد تغير هيكل المعرفة الأساسية، لذلك يعتبر الفرد اليوم متعلماً إذا كان يمتلك ثلاثة أنواع من المعرفة: ليس فقط معرفة القراءة والكتابة، ولكن أيضاً المهارات الرقمية

والحاسوبية الأساسية، تقرير المجلس القومي الأمريكي للبحوث (NRC) الصادر عام 1999 قدم أولاً الأساس لتطوير البرامج التي ينبغي أن تساهم في "كفاءة استخدام الكمبيوتر" تحديد أن "سرعة الكمبيوتر" تتطلب ثلاثة أنواع من المعرفة: (Jelena, Jelena, & Mladen, 2014, p. 12)

- القدرة على استخدام المعلومات المتاحة وتطبيقات الاتصالات؛

- معرفة المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها تكنولوجيات المعلومات؛

- القدرات الفكرية لاستخدام تكنولوجيات المعلومات في المؤسسة وحل المشكلات وفهمها.

خصائص المعلومات الجيدة: وللاستفادة من المعلومة يجب أن تتوفر على جملة من

الخصائص نذكر منها: (عامر و إيمان، 2009، صفحة 46)

- الدقة (Accuracy): نقصد بالدقة النوعية الجيدة للمعلومة، وهو عكس العدد الكبير

للمعلومات ولهذا فيجب أن تتصف المعلومة المقدمة للمستعمل في صورتها الصحيحة

والجيدة، لا تشوبها أخطاء، وهذا يتوقف على جودة البيانات التي تمت معالجتها.

- التوقيت المناسب (Proper timing): تعني توفير المعلومة وتسليمها للمستعمل في الوقت

المناسب، حيث تعتبر مرحلة تقديم المعلومة للمستعمل مهمة جداً، فإن التقديم المتأخر

للمعلومة لن تكون مفيدة حتى وإن اتصفت بالدقيقة والجودة؛

- الصلاحية (Relevance): وهذا يعني مواءمة المعلومة وارتباطها بمتطلبات المستعمل

ومهامه، وقد تختلف صلاحية المعلومة من فرد إلى آخر، فالمعلومة الملائمة لمستعمل ما

ليست بالضرورة أن تكون ملائمة لغيره، وهنا من الضروري تأكيد شعار "المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب".

وكتلخيص لأهم خصائص المعلومة الجيدة التي يجب أن تكون: خالية من الأخطاء، وان يتم عرضها عند الضرورة لمستخدميها مع التأكد من ارتباطها مع مهام واحتياج المستخدم وسيشوب المعلومة عيب إذا تم الإخلال بأحد هذه الخصائص ولن تؤدي الغرض منها.

3. الاتصالات (communication) : الاتصال لغة مأخوذ من وصل بمعنى "اتصل" وتعني

"بلغ" (البرزنجي و جمعة، 2014، صفحة 204)

كما يمكن تعريف الاتصال على أنه: "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات" (عصام الدين ، 2021، صفحة 248)

كما يمكن تعريف الاتصالات إلى أنها تبادل المعلومات بين الأشخاص أو الكيانات عبر وسائل مختلفة مثل القنوات اللفظية أو المكتوبة أو المرئية ويمكن أن يكون هذا التبادل في سياقات مختلفة مثل الاجتماعات أو التقارير أو رسائل البريد الإلكتروني (Rico, Bjarnason, & Engström, A case study of industry-academia communication in a joint software engineering research project, 2021, p. 13)، يعتبر التواصل الفعال أمراً بالغ الأهمية لدعم التفاهم والتعاون بين الأشخاص في مجال الاتصالات، حيث يلعب الاتصال دوراً حيوياً في نقل البيانات والصوت والفيديو عبر

الشبكات يسمح باستخدام الإشارات الكهرومغناطيسية في الاتصالات السلكية واللاسلكية للنقل

السليم للمعلومات عبر مسافات بعيدة. (Neil & Jonathan, Communicating What

We Know and What Isn't So: Science Communication in Psychology,

2021, p. 10)

## المطلب الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات

سيتم عرض من خلال هذا المطلب مفهوم تكنولوجيا المعلومات من خلال تعريفه وتوضيح خصائصه وأهدافه، كما سيتم مناقشة متطلباته.

### 1. تعريف تكنولوجيا المعلومات (communication and) definition of information technology

**technology:** تشير تكنولوجيا المعلومات على تكنولوجيا المعلومات الموسعة التي تشير إلى الاتصالات الموحدة وتكامل الاتصالات مع تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التقنيات القادرة على تخزين البيانات أو المعلومات ونقلها ومعالجتها تغطي تكنولوجيا المعلومات مجموعة واسعة من علوم الكمبيوتر وتقنيات معالجة الإشارات مثل الأنظمة اللاسلكية والأنظمة السمعية والبصرية ويركز على نقل المعلومات عبر الوسائط الإلكترونية المختلفة مثل معايير الاتصالات السلكية واللاسلكية، ويعتبر أمراً بالغ الأهمية في التصنيع الذكي، حيث تكون عمليات الإنتاج واتخاذ القرارات كثيفة الاعتماد على البيانات لقد وجد أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير واضح على تنظيم المؤسسة. (Ray Y, Xun, Eberhard, & Stephen, Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review, 2017, p. 622)

وسيتم الاعتماد على مصطلح تكنولوجيا المعلومات كمرادف لمصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا باعتبار التوجه الحديث الذي ينص على أنه لا توجد تكنولوجيا المعلومات دون اتصال.

عرف نموذج كوبيت (cobit) تكنولوجيا المعلومات على أنها: "ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة المعلومات وتسويقها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها بواسطة وسائل تقنية حديثة ومتطورة وسريعة، وذلك من خلال الاستخدام المشترك للحسابات ونظم الاتصالات الحديثة" (هاجر و خالد، 2021، صفحة 366)

نستنتج من التعريف السابق انه تم ذكر أهم وظائف التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات. كما تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب والطباعة والانترنت والشبكات اللاسلكية والمساحات الضوئية والأجهزة الخلوية وأجهزة المراقبة والبرمجيات وغيرها من الوسائل الحديثة في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبنائها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة". (خضر، 2018، صفحة 28)

تعرف على أنها "تلك الأجهزة والمعدات والوسائل والأدوات التي تستخدم في توصيل ونقل رسالة تتضمن معلومات أو أخبار من مكان إلى آخر بغض النظر عن نوعية المعلومات المنقولة شفوية كانت أم مكتوبة" (نبار ، 2018، صفحة 89)

عرفها الاتحاد الأوروبي سنة 1998 بأنها: "قائمة النشاطات الشاملة لثلاثة قطاعات: المعلوماتية بما فيها من صناعة الحواسيب والبرمجيات والاتصالات عن بعد الشاملة للشبكات

(الأنترنت أساساً) (يحيوي، 2019، صفحة 86) ولعل هذا هو اشمَل تعريف لأنه جمع بين النظرات المختلفة للباحثين في هذا المجال.

#### أ. خصائص تكنولوجيا المعلومات:

إن لتكنولوجيا المعلومات خصائص تجعلها مورداً مهماً تفوق الموارد المادية، نذكرها

فيما يلي: (هاجر و خالد، 2021، صفحة 367)

- **التفاعلية (interactivity):** وتعني تبادل الأدوار بين المستخدمين والذي بدوره يخلق نوع من التفاعل بين أفراد المؤسسة؛

- **اللاتزامنية (Asynchrony):** وتعني إمكانية تبادل المعلومات بين المستخدمين دون التقيد بالوقت؛

- **شبكات الاتصال (Communication Network):** يعني تواجد مجموعة من الأجهزة تشكل شبكة اتصال ما يؤدي إلى زيادة تدفق البيانات والمعلومات بين المستخدمين؛

- **الحركية (Mobility):** ونعني به إمكانية الاستفادة من خدمات تكنولوجيا المعلومات في أي مكان وزمان؛

- **الانتشار (scalability):** وتعني قابلية الشبكة للتوسع لتصبح أكثر شمولية، لمساحة غير محددة من العالم.

كما نجد أن تكنولوجيا المعلومات لها خصائص أخرى نذكرها فيما يلي:



الجدول 2: خصائص تكنولوجيا المعلومات

الخصائص	شرحها
سهولة الوصول	تبويب المعلومات حسب الفئة العمالية المستفيدة منها في الوقت والتكلفة المناسبين
القابلية للتوسع	القدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتزايدة بشكل جيد
المرونة	التكيف مع التطورات التكنولوجية لتجنب التقادم
الأداء	يتمثل في قياس مدى دقة وسرعة أداء نظام تكنولوجيا المعلومات
تخطيط القدرة	تعني العمل على تحديد متطلبات البنية التحتية المناسبة وبالصفة التي تمكنه من أداء مهامه المتعددة

- المصدر: (خالد و عادل ، 2020، الصفحات 4-5)

تدين المؤسسات بنجاحاتها لتكنولوجيا المعلومات لأنها تدعمها وتسهل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعتبر بمثابة إستراتيجية للابتكار وتطوير الأعمال. (Rasha & Marini, 2013, p. 22)

قد يتم تفسيره عدم الرضا عن نتائج تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات من خلال طريقتين رئيسيتين: عدم وجود القدرات لاستغلال موارد تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل أو الحالات التي تكون فيها المنافسة يتم إبطال ميزة المعرفة وهي ضرورة لأي شخص للاستفادة من أي أداة وعلى هذا النحو، تمثل المعرفة ضرورة لأي نوع من المؤسسات التي تنوي نشر تكنولوجيا المعلومات. (Umair, Yongan, & Madiha, The Impact of Information Technology on Organizational Performance:, 2020, p. 989)

II. أهداف تكنولوجيا المعلومات: تعد تكنولوجيا المعلومات مفيدة للمؤسسة وتسعى لتحقيق

غاياتها: (Defriko & Rita, Peranan Implementasi Tata Kelola Teknologi

Informasi (IT Governance) sebagai Faktor Penting dalam Meningkatkan

Kinerja Perusahaan, 2020, p. 2)

- تساعد التكنولوجيات المعلوماتية في تقليل إجراءات الأعمال التي تدوم طويلاً وتؤدي إلى

زيادة صلاحيات العامل الذي يساعد في تحقيق المزيد من التقدم؛

- تكنولوجيا المعلومات التي تم تطويرها في هذا المجال تساعد على خلق حياة جديدة مع

مخاطر كبيرة وبالتالي فهي سيف ذو حدين؛

- تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات وتطوير الأعمال؛

- كما تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل استخدام المعلومات ونقلها عبر جميع

المستويات والوحدات في المؤسسة، مما يتيح التحكم اللامركزي مع ضمان احتفاظ الإدارة

العليا بسلطة اتخاذ القرار، كما تمكن وظيفة تكنولوجيا المعلومات من إعطاء قيمة لأنشطة

المؤسسة المختلفة، وتؤثر قدرة تكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي بشكل إيجابي .

(Mashudi, Luluk, Endang, Ida Hayu, & Ratih, 2021, p. 3)

- تخدم تكنولوجيا المعلومات العديد من الأهداف الأساسية للمؤسسات والمجتمع ككل، ومن

بين أحد الأهداف الأساسية هو دعم كفاءة العمل بواسطة أتمتة العمليات وإدارة المعلومات

بشكل فعال وتهدف تكنولوجيا المعلومات أيضاً إلى زيادة فعالية الإدارة في المؤسسات من

خلال تلبية احتياجات صناع القرار من المعلومات بالإضافة إلى ذلك يركز تطبيق تكنولوجيا

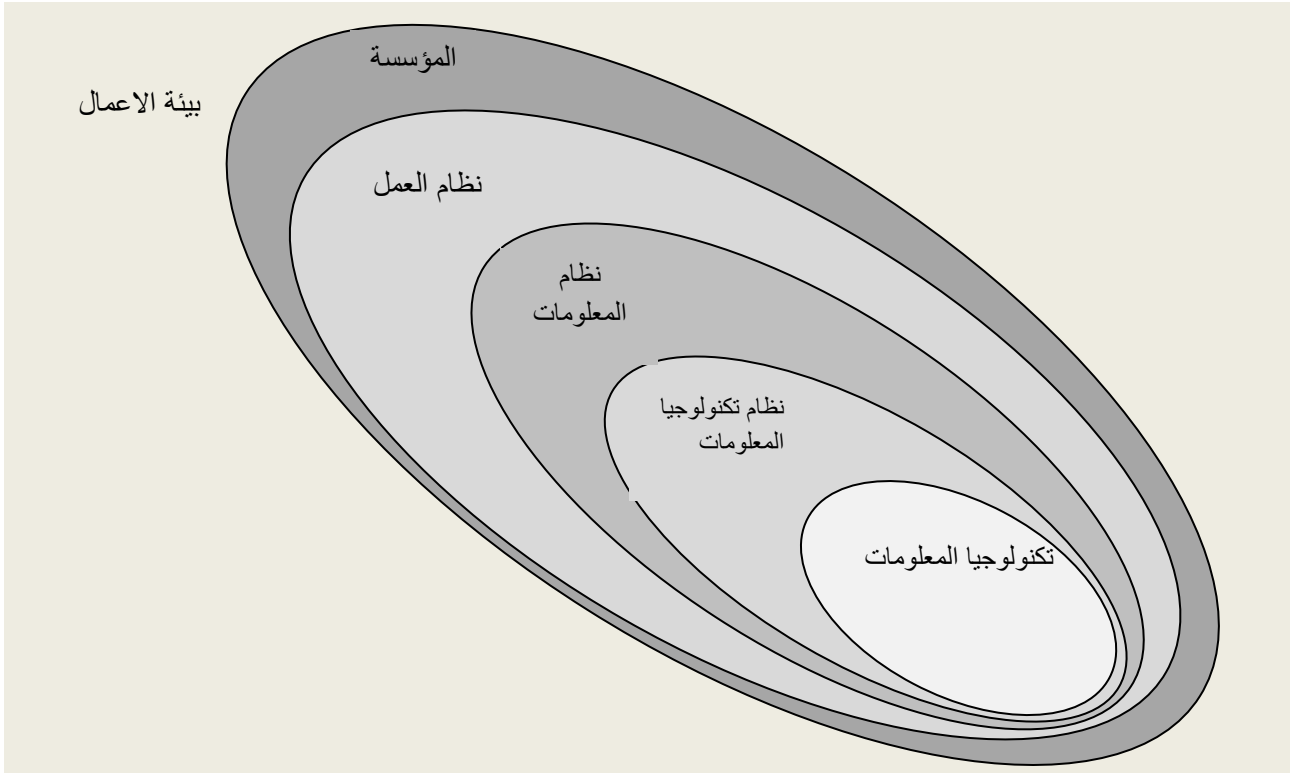
المعلومات على تحسين القدرة التنافسية وزيادة الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تحويل الطريقة التي تمارس بها أنشطة الأعمال الأساسية. (Supriyono, 2019, p. 492)

#### IV. الفرق بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات:

يوجد خلط كبير بين مصطلحي تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات فهناك من استخدمهم كمرادفات لبعضهم البعض والجدير بالذكر هو أنه بالرغم من العلاقة الوطيدة التي تربط بينهما إلا أنهما لا يمثلان نفس الشيء ومحاولة منا في القضاء على اللبس وفهم دور كل منهما في المؤسسة ندرج الفروق التالية:

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر والتكنولوجيا لإدارة المعلومات ومعالجتها وتوصيلها، وهو يركز على الأجهزة والبرامج والشبكات والبنية التحتية التي تمكن من معالجة البيانات وتخزينها لتلبية احتياجات العمل بكفاءة ودقة (Lianna & Yohannes, 2018, p. 232) كما سبق ذكرها، من ناحية أخرى، يشمل نظام المعلومات نطاقاً أوسع لا يشمل التكنولوجيا فحسب، بل يشمل أيضاً الأشخاص والعمليات والبيانات المشاركة في التعامل مع المعلومات واستخدامها في المؤسسة، ونقترح الشكل الموالي لشرح الفرق بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات:

الشكل 6: الفرق بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات



المصدر: (البرزنجي و جمعة، 2014، صفحة 52)

في جوهرها، تكنولوجيا المعلومات هي الأساس الذي يوفر الأدوات والتقنيات اللازمة لمعالجة المعلومات، في حين أن نظم المعلومات هي الإطار المنظم الذي يدعم هذه الأدوات لإنشاء أنظمة فعالة لإدارة المعلومات في المؤسسات.

## V. المتطلبات الأساسية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات:

لعل أهم ضروريات استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل ناجح هي: (Jelena,

Jelena, & Mladen, 2014, p. 14)

- تطبيق تكنولوجيا المعلومات يجب بالضرورة أن تكون مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة

فالتوافق الاستراتيجي مهم جداً؛

- يحتاج تطبيق تكنولوجيا المعلومات أن يحظى بدعم القائد في المؤسسة؛

- يجب على المؤسسة أن تولي اهتماماً بتدريب العمال فيها لتمكينهم من استخدام التكنولوجيا

المتوفرة لديهم؛

- يجب على المؤسسة تحفيز موظفيها كذلك على استخدام التكنولوجيا.

## VI. أهمية تكنولوجيا المعلومات:

تكمُن أهمية تكنولوجيا المعلومات في قدرتها على توفير فوائد عديدة في مختلف

المجالات:

تعد تكنولوجيا المعلومات ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، حيث تلعب دوراً محورياً

في تعزيز القدرة التنافسية وتبسيط التكاليف وزيادة الإنتاجية. (Marwah, Chan, &

Herawaty, 2019, p. 243)

علاوة على ذلك، فقد ثبت أن تكنولوجيا المعلومات تحقق تحسينات في التوثيق والمراقبة والجودة ودعم سير العمل الحالي وتبادل المعلومات والاتصالات. (Hector,

Noelannah , Samanthal, Serrina, Antonio , & Lili , 2022)

تسبب التغيرات في تكنولوجيا المعلومات تغييرات جوهرية في الهيكل الإداري، وتفتح للمؤسسات طرقاً مختلفة لدخول أسواق جديدة، وتقديم منتجاتها وخدماتها، وزيادة كفاءة عملياتها، وكسب عملاء جدد، والحفاظ على ولاء العملاء الحاليين. (Ayşenur & Hikmet,

2017, p. 2)

### المطلب الثالث: ماهية الأمن السيبراني

الأمن بصفة عامة هي الحالة أو الجودة التي تضمن بأنها أمنة من الأخطار، ويعني هذا عدم تعرضها للأضرار المقصودة أو غير المقصودة من طرف الأعداء، ولتضمن المؤسسة الحماية لأنشطتها يجب أن تضع شرائح مختلفة من الأمن، وتتمثل هذه الشرائح في العناصر

التالية: (كمال، 2022، صفحة 100)

أ.الأمن المادي(Physical security): لحماية المؤسسة من الدخول غير المصرح به وسوء الاستخدام؛

ب.أمن الأفراد(Personal security): تعني حماية الأفراد المسموح لهم بالوصول لبيانات المؤسسة؛

ج.أمن العمليات (Operationl security): حماية أجزاء محددة من العملية أو مجموعة من الأنشطة؛

د.أمن الاتصالات (Communion security): حماية المؤسسة من الوسائل التكنولوجية والاتصالات؛

هـ.أمن الشبكة (Network security): حماية الشبكات الخاصة بالمؤسسة؛

و.أمن نظم المعلومات(information systems security): حماية المعلومات وأهم عناصرها التي تشمل حتى الأجهزة والأنظمة.

وتطور مصطلح أمن نظم المعلومات إلى ما يسمى بالأمن السبراني وسيتم التطرق إليه بإسهاب فيما يلي:

### - تعريف الأمن السبراني (Definition of cybersecurity):

تطور مصطلح أمن المعلومات إلى الأمن السبراني في الوقت الحاضر ولكن كما أثبت باحثون آخرون بالفعل، فهي تختلف عن المصطلح "الكلاسيكي" لأمن المعلومات ففي كلا المصطلحين، يتم تضمين الأصول القائمة على المعلومات المخزنة أو المنقولة باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT)، لكن أمن المعلومات يشمل أيضاً المعلومات الورقية.

ووفقاً لتعريف الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) في عام 2008، فإن الأمن السبراني هو مجموعة من الأدوات والسياسات والمفاهيم الأمنية والضمانات الأمنية والمبادئ التوجيهية ونهج إدارة المخاطر والإجراءات والتدريب وأفضل الممارسات والضمانات والتقنيات التي يمكن أن تستخدم لحماية البيئة السبرانية والمؤسسة وأصول المستخدم، وتشمل أصول المؤسسة والمستخدم أجهزة الحوسبة المتصلة والموظفين والبنية التحتية والتطبيقات والخدمات وأنظمة الاتصالات وإجمالي المعلومات المنقولة و/أو المخزنة في البيئة السبرانية. (Tamás, 2020, p. 84)

يُعرف الأمن السبراني أيضاً بأمن الكمبيوتر أو أمن تكنولوجيا المعلومات وهو حماية أنظمة الكمبيوتر والشبكات من سرقة أو تلف أجهزتها أو برامجها أو بياناتها الإلكترونية،



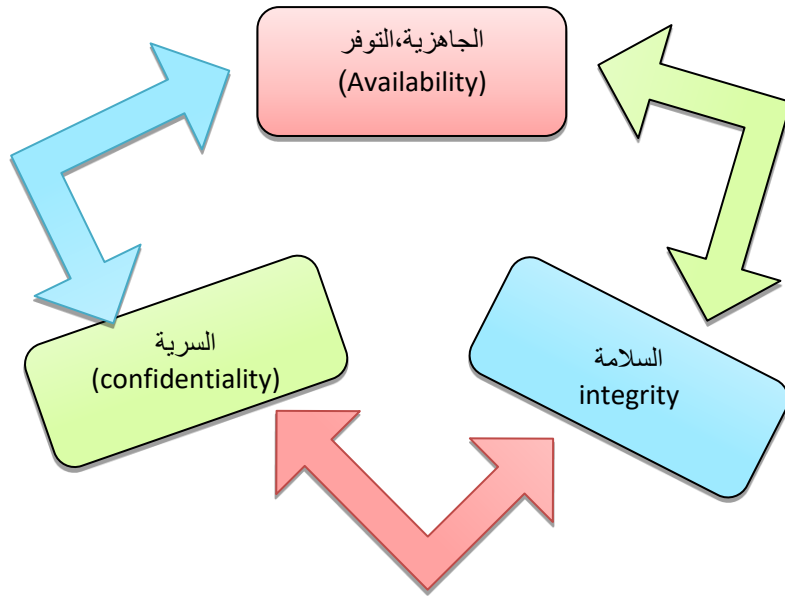
وكذلك من التعطيل أو التوجيه الخاطئ للخدمات التي يقدمونها. (Hakeem, 2022, p. 190)

عرّف المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST) الأمن السيبراني بأنه "عملية حماية المعلومات عن طريق منع الهجمات وكشفها والرد عليها" (Ibrahim & Kadir, 2021, p. 2)

يعد الأمن السيبراني مفهوماً معقداً يتضمن حماية معدات تكنولوجيا المعلومات والبرامج والبيانات المخزنة في الأنظمة ضد سرقة البيانات أو تلفها. (Bohdan, Serhii, & Ilgar, 2023, p. 325) ويشمل أيضاً حماية موارد المعلومات في الفضاء الإلكتروني، والمعلومات المتاحة عبر الفضاء الإلكتروني، والأفراد المعرضين للهجوم السيبراني (Veiga, 2016, p. 1007)

الأمن السبراني يعتمد على ثلاثة أشياء نوضحها في الشكل التالي:

الشكل 7: المفهوم الثلاثي لأمن المعلومات



مصدر: (فايزة و سميرة، 2016، صفحة 119)

- مكونات الأمن السيبراني هو مجال في علوم الكمبيوتر يتضمن: أمن المعلومات، والأمن السحابي، وأمن النظام. (Ibrahim , Jerome , Timothy , &Murtala, 2020, p. 26)
- أهمية الأمن السيبراني:

تتمثل أهمية الأمن السيبراني في جميع المجالات وهي كما يلي: (فارس، 2022،

الصفحات 35-36)

- ضمان الحماية القصوى لخصوصية المعلومة والحفاظ على سريتها، وهذا بمنع لغير المصرح لهم بالوصول لها واستعمالها؛

- حماية المعلومات من خلال الحفاظ على تجانسها وسلامتها، وهذا عن طريق منع التلاعب بها؛

- توفير البيانات اللازمة مع سرعة الحصول عليها عند الحاجة؛

- الحفاظ على الأجهزة وجميع الشبكات من الاختراق من أجل أن تكون حصن للبيانات والمعلومات؛

- إيجاد الثغرات ونقاط الضعف في الأنظمة وإصلاحها؛

- استعمال الأدوات المتعلقة بالمصادر المفتوحة (يمكن للجميع استخدامها) بغرض تأمين

الأنظمة وتطويرها لدعم الحماية من الهجمات السيبرانية؛

- إتاحة محيط عمل آمن خلال استخدام الشبكة العنكبوتية.

## 11. المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات

ولد التطور السريع في ميدان تكنولوجيا المعلومات ظهور تحديات حديثة متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية، وطريقة استغلالها التي تدفعها لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية لبلوغ غايات المؤسسة، ولهذا يعتبر توفر حوكمة تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية عظيمة التي بفضلها يتم الموازنة بين الاستفادة من الفرص التكنولوجية وتخفيض حجم المخاطر المحتملة.

### المطلب الأول: مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات

برز مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التسعينات من خلال العديد من الدراسات مثل دراسة (Brown 1997) وإنشاء معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات سنة (1998) بالإضافة إلى دراسة (sambamurthy 1999)، ورغم أن مصطلح حوكمة تكنولوجيا المعلومات تم استخدامه مؤخرا إلا أن هناك باحثين يرون أن آليات تقييم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة تمت دراستها سابقا بمفاهيم أخرى مثل مسؤولية اتخاذ القرار المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وآليات إدارة منظومة الكمبيوتر..... إلخ

### 1. تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

قدمت الأبحاث الأكاديمية والمهنية تعريفات عديدة لمفهوم حوكمة تكنولوجيا

المعلومات وقد تم تعريفها بطرق مختلفة وسنتطرق لبعض منها:

ويمكن تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسب معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI) على أن "حوكمة تكنولوجيا المعلومات مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأن حوكمة تكنولوجيا المعلومات يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات". (stiven , 2018, p. 4)

حاول التعريف سابق الذكر تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال ربطها بالكل ألا وهي حوكمة المؤسسات التي قمنا بتعريفها في المبحث الأول.

كما عرفت حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITG) على أنها: "تضمن الاستخدام الفعال والكفؤ لتكنولوجيا المعلومات لتمكين أعضاء المؤسسات لتحقيق أهدافها وغاياتها، كما تمكن الأعضاء من صياغة القيمة المثلى منه من خلال الحفاظ على التوازن بين تحقيق الفوائد وتحسين مستويات المخاطر واستخدام الموارد". ((Information technology governance

(November2021 ، (fromework. : Version1,0 saudi central Bank p4

وعرفت الجمعية مراقبة وتدقيق نظم المعلومات (ISACA) على أنها "إدارة كيفية تقديم تكنولوجيا المعلومات للقيمة وإدارة المخاطر المرتبطة بها من خلال المواءمة الإستراتيجية للأعمال وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد وإدارة الأداء". (Hussin, Ale, Ghinwa, Alaa, Khaled, & Rani, 2016, p. 532)

كما تم تعريفها من قبل معيار (ISO/IEC) رقم (38500) بأنها "النظام الذي من خلاله يتم التوجيه والرقابة على الاستخدام الحالي والمستقبلي لتكنولوجيا المعلومات، والذي يتضمن

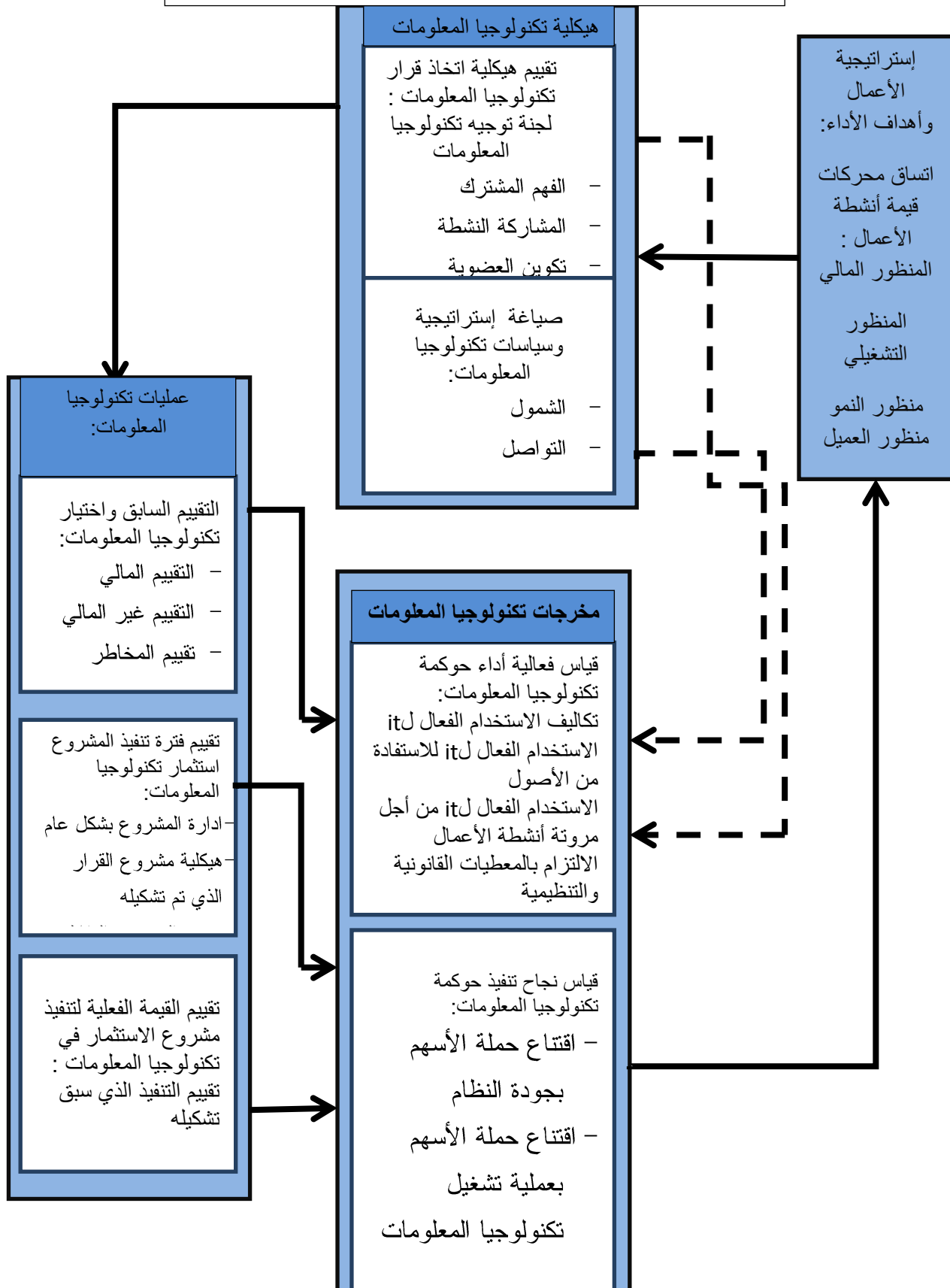
التقييم والتوجيه السليم لتكنولوجيا المعلومات لدعم المؤسسة والرقابة على الاستخدام لتحقيق الخطط ويتضمن أيضا الإستراتيجية والسياسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة. (iso, 2008)

حوكمة تكنولوجيا المعلومات جزء من حوكمة المؤسسة التي تتكون من القيادة والهيكل التنظيمية وآليات الاتصال والعمليات التي تضمن استدامة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتوسع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وفي ضوء هذه التعريفات نستنتج أن لحوكمة تكنولوجيا المعلومات ثلاثة أبعاد هيكلية تكنولوجيا المعلومات والعمليات والمخرجات.

## II. أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

يتم تصور حوكمة تكنولوجيا المعلومات بطريقتين أولاً تم استخدام المصطلح كوسيلة لإظهار كيف ينبغي أن يكون تفاعل تكنولوجيا المعلومات مع العلاقات التجارية للمؤسسة ثانياً: بطريقة أكثر شمولاً، تتضمن آليات هيكلية تُستخدم للحصول على القدرات التي تتطلبها تكنولوجيا المعلومات تتضمن حوكمة تكنولوجيا المعلومات ما هو أكثر بكثير من التركيز على الهيكل، بل تتضمن أيضاً التركيز على العمليات وبهذه الطريقة يمكن فهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أنها تتكون من الهياكل التنظيمية والعمليات و المخرجات التي تضمن استدامة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، والتي تخدم أهداف واستراتيجيات المؤسسة. (José, Enio, Luiz, Alessandro, & Angelo, 2019, p. 6)

الشكل 8: أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات



المصدر: (ريم، 2015، صفحة 60)

III. أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات: شهدت السنوات الأخيرة تطورات وإنجازات كبيرة في مختلف مجالات الحوكمة، وقد ركزت المؤسسات بشكل متزايد على إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات، مع الاعتراف بأهميتها في تعزيز الكفاءة التشغيلية ومواءمة استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات مع أهداف العمل (Knahl, 2013, p. 126) كما تم التركيز على حوكمة المؤسسات على مستوى العالم، حيث أدركت المؤسسات أهميتها في تحسين الأداء المالي وضمان الشفافية والمساءلة (Bahadur & Baral, 2019).

ويمكن ذكر الأهمية في النقاط التالية (محمد فوزي و محمد موسى، 2021)

- تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعظيم قيمة المؤسسة؛
- تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على قدرة استثمار الأعمال بفعالية إذا وجد إطار حوكمة وإدارة جيدين؛
- تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات استيعاب وفهم طرق إدارة تكنولوجيا المعلومات؛
- تعرض حوكمة تكنولوجيا المعلومات نموذج فعال في ظل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي، بما يضمن إدارة المخاطر بصفة عامة ومخاطر الهجمات السيبرانية بصفة خاصة (المتعلقة بأمن المعلومات)؛



- تدعم مستوى الشفافية والإفصاح بشأن جودة العمليات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات؛

- تسهل حوكمة تكنولوجيا المعلومات التنظيم الفعال ويفتح الفرص أمام المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية كما تعد المسؤولة عن توزيع عملية صنع القرار على الأفراد المؤهلين بشكل أفضل ليكونوا مطلعين على احتياجات المؤسسة، في الوقت الحاضر، تستفيد المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي من التكنولوجيا في تطوير وإدارة ومعاملة الأصول غير الملموسة بما في ذلك المعرفة والمعلومات. (Rasha & Marini, 2013, p. 21)

#### IV. أهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات :

لحوكمة تكنولوجيا المعلومات أهداف متعددة تسعى المؤسسات لبلوغها وهي: (غصون،

2020، الصفحات 419-420)

- التوافق بين الخطة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة والقرارات المتخذة بشأن استثمار تكنولوجيا المعلومات؛

- الشفافية في خدمات وميزانيات ومشاريع وعمليات تكنولوجيا المعلومات؛

- التقليل من مخاطر أنظمة المعلومات؛

- ضمان وجود طريقة مستمرة لتحسين خدمات تكنولوجيا المعلومات؛

- تصميم طريقة مترابطة لخدمة احتياجات الرقابة التنظيمية والقانونية في الداخل والخارج،

مع وجود رقابة لعمل تكنولوجيا المعلومات؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة بقصد تحقيق أداء مميز للأعمال اليومية على المستوى التشغيلي، وضع الإرشادات الهامة الخاصة بالبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات؛
- ضمان توافر الشروط والتدابير اللازمة لتحقيق أمن تكنولوجيا المعلومات، وضمان وجود خطط بديلة تؤمن الوصول للوظائف المهمة في الحالات الطارئة.

ويمكن تلخيص كل لأهداف في ثلاثة أهداف حيوية وهي: (Nick, 2005, p. 46)

- الامتثال التنظيمي والقانوني: قانون ساربانيس-أوكسلي الذي يرمز له بـ SOX وهو قانون أمريكي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية، الذي يفرض ضمان الشفافية والمساءلة الواضحة والضوابط الداخلية الصارمة، يسلط الضوء على أهمية حوكمة المؤسسات وتكنولوجيا المعلومات باعتبارها جهاز الرقابة الحيوي للمؤسسة وتثبت لوائح أخرى مثل اتفاقية بازل 2، مع التركيز على المخاطر التشغيلية، يوضح أن هذا الاتجاه نحو الإفصاح آخذ في الازدياد.

ولكن من عجيب المفارقات أن الشفافية يمكن أن تكون سلاحاً ذا حدين إنه يعزز ثقة السوق، ولكن الأعطال سواء كانت ناجمة عن عطل تشغيلي أو فني، تصبح فوراً واضح للمستخدمين، مع تأثير مباشر على العمليات التجارية وبالتالي مع استمرار الجهات التنظيمية والمساهمين في المطالبة بمزيد من الشفافية وفرضها قد أصبحت نقاط الضعف في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أكثر وضوحاً؛

- **التفوق التشغيلي:** لقد أصبحت الإدارة العليا لتكنولوجيا المعلومات تشعر بالإحباط بشكل متزايد بسبب عدم قدرتها على تقديم المعلومات بشكل متزايد، وعدم قدرتها على توضيح العائد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في حين أن الهدف هو تحقيق التميز التشغيلي، فإن غياب مقاييس الأداء المحددة بوضوح غالباً ما يترك القيادة غير مجهز لتقديم تحليل دقيق لحالة تكنولوجيا المعلومات.

- **إدارة المخاطر والتحسين:** تحتاج المؤسسات للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال شديدة التنافسية اليوم حلول تكنولوجيا معلومات أكثر تكيفاً ومرونة، والتي تترجم حتماً إلى مستويات أعلى من التكنولوجيا والمخاطر التشغيلية يحدد برنامج حوكمة تكنولوجيا المعلومات هيكل تكنولوجيا المعلومات، التدابير وإطار المراقبة اللازم لتحديد المخاطر وإدارتها بشكل فعال.

٧. **مهام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها:** يحتوي نظام إدارة تكنولوجيا المعلومات على عدة طبقات (بما في ذلك نفسها) المقابلة لها ثلاثة أنواع مختلفة من المهام ولكنها متكاملة : (Carlos, New Engagement Model of IT Governance and IT Management for the Communication of the IT Value at Enterprises, 2011, p. 130)

- **عمليات تكنولوجيا المعلومات:** والتي تتعامل مع استمرارية وكفاءة تكنولوجيا المعلومات البنية التحتية وموظفي تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة واجباتهم هي في المقام الأول تنفيذ

المشاريع التجارية، لتشغيل البنية التحتية وتوحيد البنية والعمليات المقابلة لها، مع الحفاظ على نشر خدمات تكنولوجيا المعلومات.

- إدارة تكنولوجيا المعلومات: والتي تهدف إلى تحقيق المصادقية في التصميم وإدارة البنية التحتية والهندسة المعمارية لتكنولوجيا المعلومات وكذلك إدارة شؤون الموظفين في تكنولوجيا المعلومات.

- حوكمة تكنولوجيا المعلومات: والتي تهدف إلى تحقيق الالتزام والدليل على ذلك تكنولوجيا المعلومات هي عنصر استراتيجي يوفر قيمة للمؤسسة ويشمل إنشاء إطار للحوكمة يسعى إلى الالتزام به وحدات الأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### VI. مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات (المجالات الإستراتيجية):

يمكن جمع مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في خمس مبادئ التي قدمها معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI) وهي تمثل الأهداف الكبرى التي توجه حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات وهي كما يلي: (سامي محمد، الصفحات 20-21)

- مبدأ التوافق والانسجام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات (itsstrategicalinment): يكون هذا التوافق بين أنشطة وعمليات المؤسسة وتنفيذ برامج تكنولوجيا المعلومات، واتخاذ القرارات بشكل يبقي القيمة المرجوة من تكنولوجيا المعلومات؛

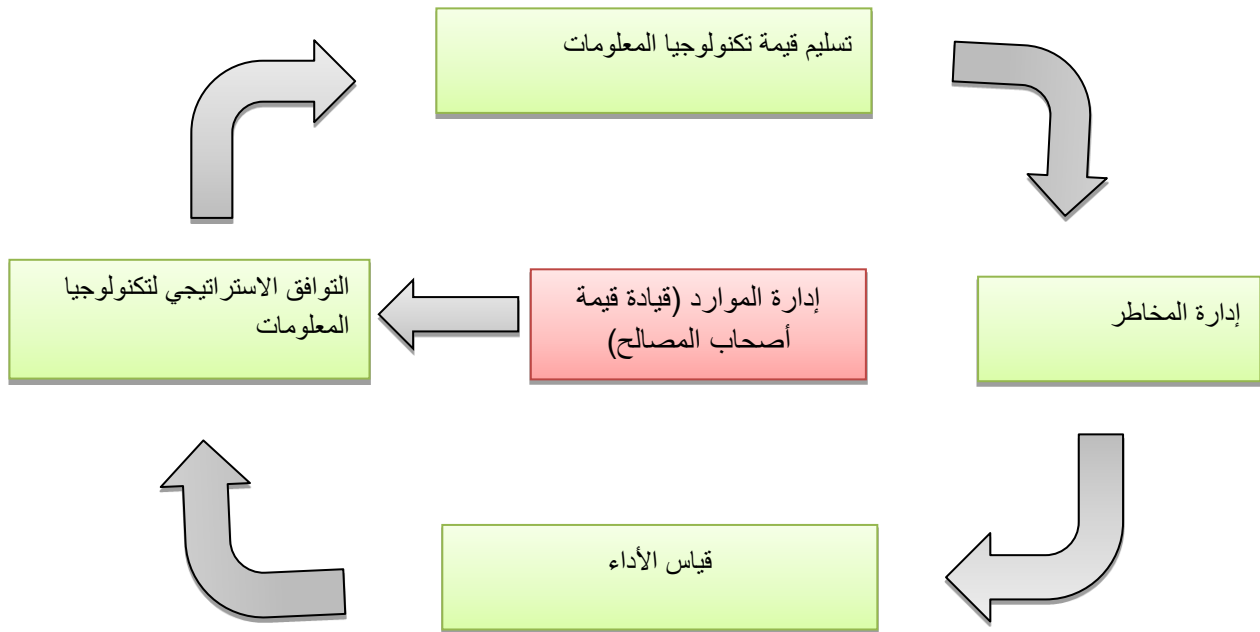
- مبدأ القيمة المضافة (value delivery): هذا بواسطة ترشيد المصاريف بهدف الوصول للقيمة الحقيقية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؛

- مبدأ تقليل المخاطر (Risk management): ويكون بواسطة الإقرار بوجود المخاطر رسمياً، ووضع السياسات والتدابير الرقابية التي تكفل التقليل منها ومعالجة مشكلاتها، والوصول إلى قدر كبير من الشفافية وبالأخص المخاطر الجوهرية والكبيرة، وضمها مع التزامات إدارة المخاطر في المؤسسات.

- مبدأ إدارة الموارد (Resource management): بواسطة استثمار أحسن موارد التكنولوجيا والمعلومات المتمثلة في التطبيقات أو البنية التحتية والأفراد، تطبيق الرقابة والمتابعة الداخلية والخارجية على أنشطة وخدمات تكنولوجيا المعلومات؛

- مبدأ إدارة الأداء (performance management): ويكون بواسطة القياس الجيد والتحديد الواضح للأهداف، وبيان جليا نتيجة أهداف تكنولوجيا المعلومات.

الشكل 9: المبادئ (المجالات) الإستراتيجية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات



المصدر: (ليث و محمد مصطفى، 2018، صفحة 255)

يمكن القول أن تنفيذ المبادئ المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات بطريقة صحيحة وفعالة سيؤدي إلى إعطاء نتائج إضافية تظهر في أشكال مختلفة منها المردود المالي والأداء العالي وتخفيض المخاطر بينما عدم استخدامها أو إغفال بعض منها سيؤدي إلى نتائج سلبية وإلى تعطيل أو ما يسمى بعدم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ويقلل من شأنها وهي تتدرج في علامات حوكمة تكنولوجيا المعلومات السلبية: وتتميز بما يلي: (غسان، 2023، صفحة 925)

1. يأخذ هذا الصنف من الحوكمة كل القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا دون إدارة أو إسهامات الأعمال الأخرى؛

2. ميزانية تكنولوجيا المعلومات تتفق بطريقة مختلفة لحدود الشروط في المشاريع المتوقعة التي لا تعود بالفوائد المرجوة للمؤسسة؛

3. عدم تواجد انسجام بين الأهداف الكلية للمؤسسة وأهداف الحوكمة.

VI. قرارات حوكمة تكنولوجيا المعلومات: هناك خمسة أنواع من القرارات التي يجب أن تتخذها الطبقة المقابلة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وهي كالآتي: (Carlos, New

Engagement Model of IT Governance and IT Management for the Communication of the IT Value at Enterprises, 2011, p. 132)

- مبادئ تكنولوجيا المعلومات: وذلك لتوضيح دور تكنولوجيا المعلومات في الأعمال التجارية؛

- بنية تكنولوجيا المعلومات: التي تحاول تحديد متطلبات التكامل والتوحيد في المعايير؛
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: تحديد الخدمات المشتركة المسموح بها؛
- الحاجة إلى تطبيقات الأعمال: تحديد احتياجات وحدات الأعمال أيضاً لاقتنائها أو تطويرها داخلياً؛
- الاستثمار وتحديد أولويات تكنولوجيا المعلومات: لاختيار المبادرات التي سيتم تمويلها وكم يتم الإنفاق عليها (محفظة التطبيقات).

#### ٧. معوقات تنفيذ حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

يمكن إدراج بعض معوقات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتي يجب على المؤسسات معرفتها ومحاولة تجنبها للحصول على تطبيق سليم لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في وقت أصبحت التكنولوجيا هي العصب في كل المجالات وهذه المعوقات كما يلي:

(محمود محمد، 2020، الصفحات 11-12)

- عدم استعداد الإدارة العليا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات يعتبر من أهم عوائق نجاحها في المؤسسة؛
- نقص أو انعدام التجانس الاستراتيجي بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات؛
- ضعف أداء إدارة موارد تكنولوجيا المعلومات وعدم قدرتها على التأكد أن الموارد (الموارد البشرية، البرامج والأجهزة) كافية لتقديم الخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات؛

- إيجاد بيئة قانونية وتشريعية يتماشى مع تطبيقات حوكمة تكنولوجيا المعلومات يعد أمر صعب لما يحتاجه من طول وقت وجهد؛

- ضخامة مصاريف الشبكات والاتصالات ورداءة خدمة شبكة الانترنت، كما نجد قلة الموارد البشرية المؤهلة لاستخدام تطبيقات حوكمة تكنولوجيا المعلومات سواء كان نقص إداري أو فني، كما يكون نقص التمويل عائق أمام مساهمة الـركب التكنولوجي والحصول على البرمجيات المتطورة و أجهزة الحاسوب الحديثة؛

- هشاشة إدارة المخاطر تعد أكبر عائق أمام نجاح اغلب أنشطة تكنولوجيا المعلومات، حيث أن إدارة المخاطر تهدف إلى رصد التهديدات المحتملة والتقليل منها؛

- عدم وجود الحماية الكاملة لسرية وخصوصية وأمن البيانات والمعلومات الموجودة في شبكة الانترنت، والخوف من فضح البيانات التي لا يجب الاطلاع عليه من الغير وهذا بسبب نقص برامج التشفير اللازمة؛

- عدم وجود عدد كافي لمعايير تقييم جودة تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة عن سوء إدارة البيانات.



VI. الفرق بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات: وهذا ما سنحاول

توضيحه في الجدول التالي:

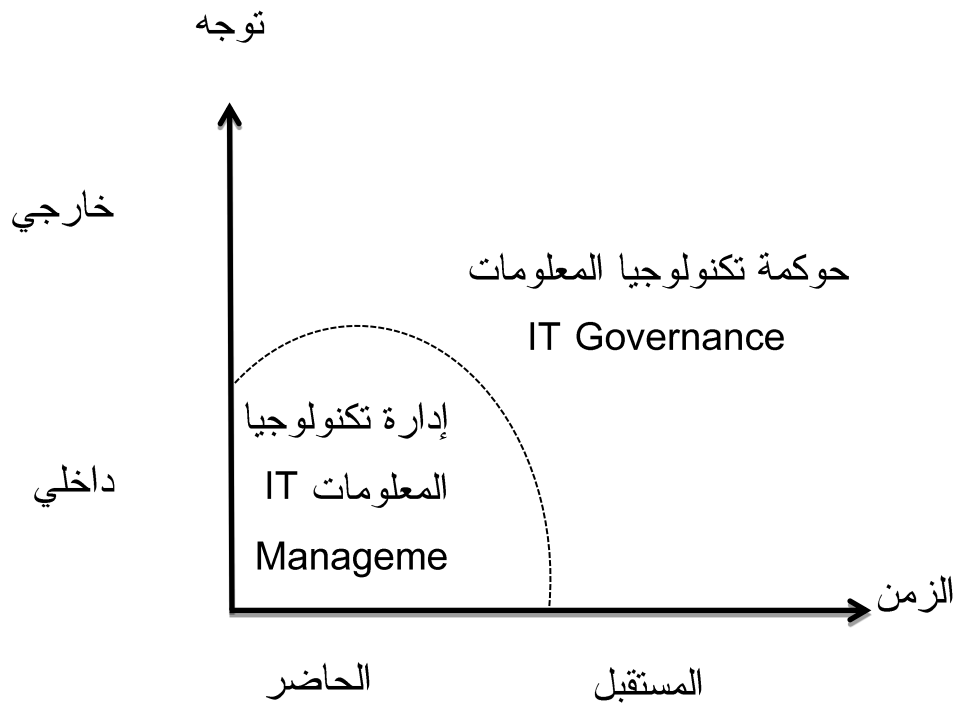
الجدول 3: الفرق بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات

إدارة تكنولوجيا المعلومات	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
أما الإدارة فهي عملية لاتخاذ وتنفيذ القرارات.	إن الحوكمة تعنى بتحديد المسؤول عن اتخاذ القرار.
تركز على التشغيل الفعال لخدمات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات زيادة على إدارة العمليات الحالية لتكنولوجيا المعلومات.	تعتبر أوسع لأنها تركز على تحويل تكنولوجيا المعلومات لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
هي نظام داخلي التركز -الوحدة، الأقسام-.	لها تركيز داخلي وخارجي أيضا.
يمكنها تخصيص منتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات لمزود خارجي (المناولة الخارجية مثلا).	لا يمكنها توجيه أطراف خارجية بل هي تختص بتقديم التوجيه والرقابة على تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة فقط.

المصدر: (حورية و ابتسام، 2020، صفحة 1192)

الحوكمة هي القيام بالأمر الصحيحة، في حين أن الإدارة هي القيام بالأمر بشكل صحيح، كما أن الحوكمة مرتبطة بالقيادة بمعنى أنها تهتم بخلق الرؤية، في حين أن مهمة الإدارة هو تنفيذ الرؤية.

الشكل 10: العلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات



المصدر: (عبد الرزاق و يمينة بن حاوية، 2021، صفحة 573)

يتم من الشكل السابق توضيح أن إدارة تكنولوجيا المعلومات هي جزء من حوكمة تكنولوجيا المعلومات حيث تهتم بالحاضر وينصب تركيزها على الأعمال الداخلية، بينما تعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات أشمل حيث تهتم بالمستويين الداخلي والخارجي كما تعنى بالحاضر والمستقبل.

## المطلب الثاني: إطار (COBIT) كأبرز أنواع أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات

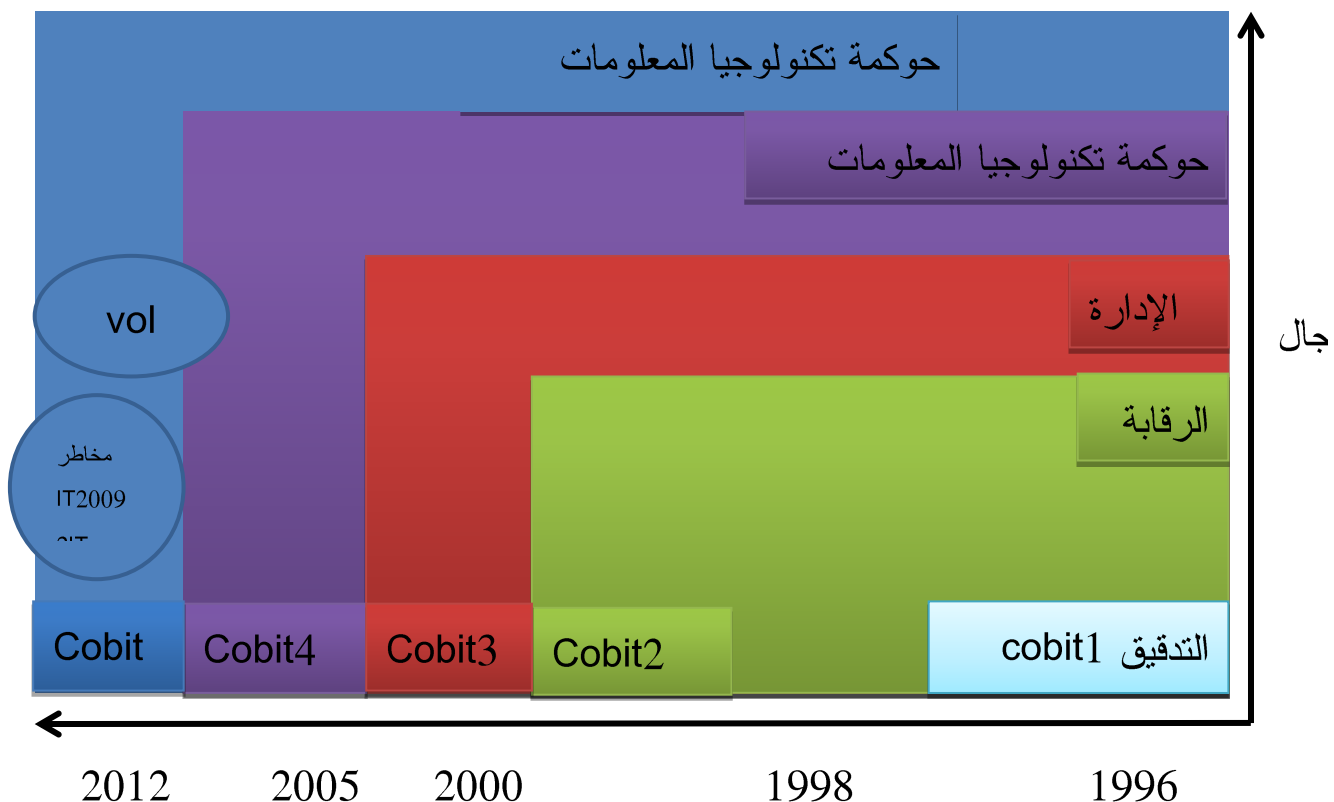
توجد مجموعة من الأطر الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات، ولكل إطار خصائص تختلف عن بقية الأطر من حيث فلسفته وتنظيمه وفق الغرض منه، ويعتبر إطار COBIT أكثر الأطر استعمالاً. (Chantillon, Cromptvoets, & Peristeras, 2017, p. 5).

بالإضافة إلى أن COBIT عبارة عن إطار عمل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات فهو عبارة عن أداة داعمة تسمح للمديرين بسد الفجوة بين متطلبات التحكم والقضايا الفنية ومخاطر الأعمال، كما يتيح COBIT تطوير سياسات واضحة وأفضل الممارسات للتحكم في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ككل، ويؤكد COBIT على الامتثال التنظيمي، ويساعد المؤسسات على زيادة القيمة المكتسبة من تكنولوجيا المعلومات. (narges, soroush, & neda, 2014, p. 4)

لقد تطور COBIT على مر السنين، مع إصدار إصدارات مختلفة للتكيف مع البيئة المتغيرة لتكنولوجيا المعلومات وممارسات الحوكمة، وتمنح الإصدارات المختلفة من COBIT المؤسسات بإرشادات وضوابط محدثة لمواجهة التحديات الناشئة ومواءمة استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات مع أهداف المؤسسة، على سبيل المثال تعد 5 COBIT أحد الإصدارات التي تم استخدامها على نطاق واسع من قبل مؤسسات تكنولوجيا المعلومات لإدارة العمليات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بشكل فعال (Lestari, Iriani, & Hendry, 2022, p. 237)، تم استخدام إطار COBIT في سياقات مختلفة، مثل تقييمات نضج

الحكومة الإلكترونية (Anza, Sensuse, & Arief, 2015)، وحوكمة تكنولوجيا المعلومات الرقمية ذات الإمكانيات المزدوجة، وتقييم القدرة في المؤسسات التي تستخدم نماذج المؤسسة (Poels, Henderik, & Bork, 2022) وقد كان له دور فعال في توجيه المؤسسات في مواكبة الأنشطة التقنية مع الأهداف الإستراتيجية، وتحسين أمن المعلومات، وتعزيز ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات (Kulthoom, Mohammed, & Bassem, 2014) والشكل الموالي يبين لنا مختلف إصدارات COBIT:

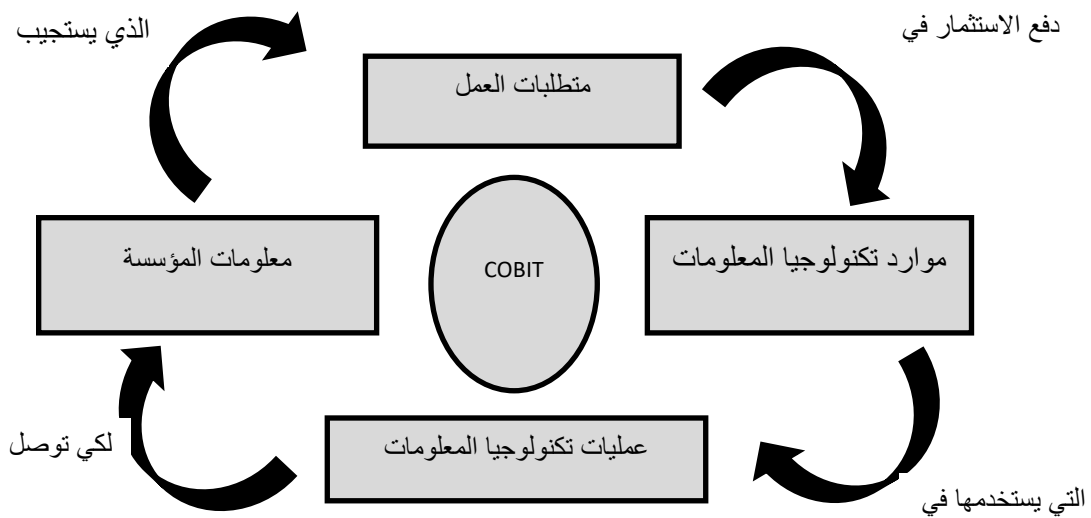
الشكل 11: التطور التاريخي لإطار الكوبيت



المصدر: (زكريا و عبد الله ، 2023 ، صفحة 312)

يوضح الشكل السابق تطور (cobit)، حيث نجد العديد من الإصدارات ففي الإصدار الأول كانت (cobit1) تعمل في سياق التدقيق الذي وافق سنة 1996 وتم تطور (cobit) حيث تم إطلاق الإصدار الثاني سنة 1998 والذي كان يعمل في سياق الرقابة، وبعد القيام بالعديد من التحسينات ظهر (Cobit3) في سنة 2000 والذي كان يعمل في سياق الإدارة وظهر (Cobit4) في سنة 2005 تعمل في إطار حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومازالت هناك العديد من الإصدارات تظهر كلما ادعت الحاجة لذلك بغرض مواكبة التطورات.

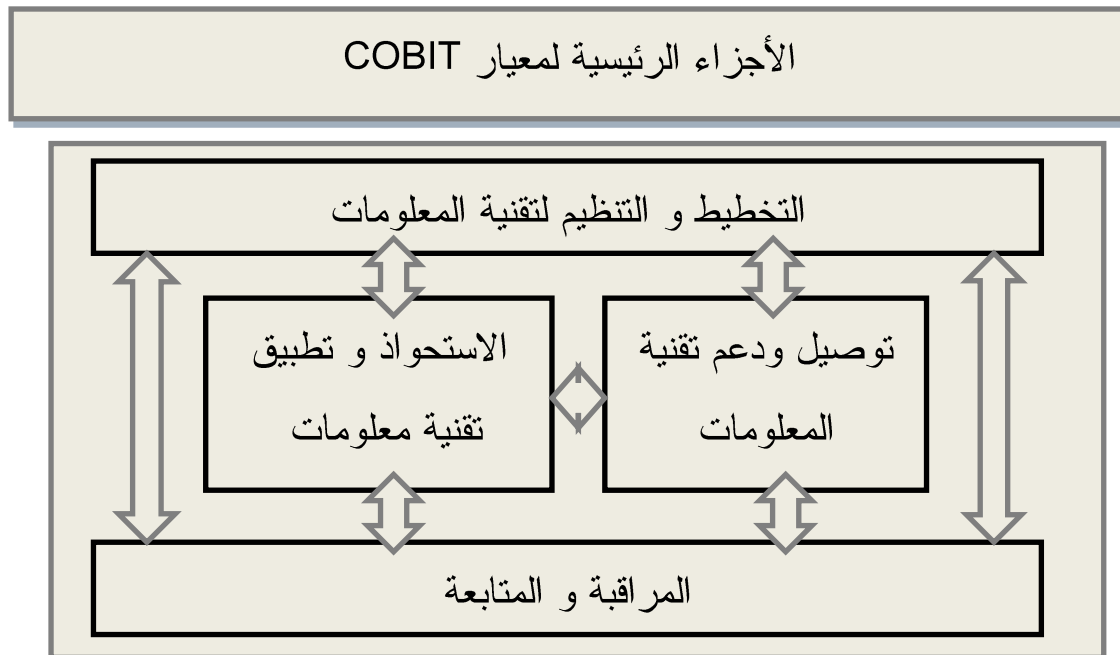
الشكل 12: مبدأ إطار COBIT



المصدر: (Rasha & Marini, 2013, p. 23)

يتكون (COBIT 4.1) من 34 عملية عالية المستوى تغطي 210 هدفا للتحكم مصنفة إلى 4 مجالات رئيسية (narges, soroush, & neda, 2014, p. 4)، وهي موضحة في الشكل التالي:

### الشكل 13: الأجزاء الأساسية لإطار كوبيت COBIT4.1



المصدر: (زكريا و عبد الله ، 2023)

بينما تملك COBIT 5 37 عملية عالية المستوى تنقسم الى خمسة مجالات:

- التقييم والتسليم والمراقبة؛

- المحاذاة والتخطيط والتنظيم؛

- البناء والاستحواذ والتنفيذ؛

- التسليم والخدمة والدعم؛

- الرصد والتقييم والتقدير.

١. جمهور كوبيت (COBIT):

هناك ثلاثة جماهير رئيسية تستخدم (COBIT)، وهي موضحة في الشكل (Rasha &

Marini, 2013, p. 26)

- التنفيذيون ومجالس الإدارة: إنهم بحاجة إلى فهم أفضل لأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات والقضايا المتعلقة بها ومسؤوليتهم عن إدارتها؛

- إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات: هذه هي الأدوات التي تساعد في تحديد المسؤولية وقياس الأداء ومعالجة فجوات القدرات مع COBIT، إجابات إلى حد يتم توفير الدعم المالي لإدارة تكنولوجيا المعلومات؛

- متخصصون الحوكمة والضمان والسيطرة والأمن: هؤلاء هم الأفراد المسيطرون على المخاطر الأمنية والجودة.

II. محاور الاهتمام الرئيسية لـ (COBIT) هي كما يلي (Wilai & Vasin , 2017):

- تلبية متطلبات أصحاب المصلحة؛

- تغطية المؤسسة من البداية إلى النهاية؛

- تطبيق إطار واحد متكامل؛

- تمكين إتباع نهج شمولي؛

- فصل الحوكمة عن الإدارة.

تؤكد الأبحاث على أهمية تنفيذ COBIT5 بشكل صحيح لتعزيز الكفاءة والفعالية في

حوكمة تكنولوجيا المعلومات (Mohammed & Abdul , 2020) ويساعد إطار

المؤسسات في تحقيق أهداف الحوكمة والإدارة، لا سيما في سياق إدارة المخاطر

للتكنولوجيات الناشئة مثل إنترنت الأشياء (IoT) (Faride & Houman, 2017, p. 40)

بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام COBIT5 لتقييم الوضع الحالي للحوكمة الأمنية داخل المؤسسات وتحديد المجالات التي تتطلب التحسين. (Ali, 2023, p. 82)

ومن أجل تحقيق أهداف العمل، يجب الالتزام بشروط معينة تعرف باسم متطلبات العمل للمعلومات على أساس الجودة العامة والائتمانية والأمن والاحتياجات، يتم شرح شروط المعلومات السبعة المحددة والمنسقة على النحو التالي: (Rasha & Marini, 2013, p. 25)

- **الفعالية:** تتعامل مع المعلومات التي تكون ذات صلة وثيقة الصلة بعملية الأعمال أيضا على أنه يتم تسليمها في الوقت المناسب وبطريقة صحيحة ومتسقة وقابلة للاستخدام؛

- **الكفاءة:** تتعلق بتوفير المعلومات من خلال الطريقة المثلى (الأكثر إنتاجية واقتصادية) استخدام الموارد؛

- **السرية:** تتعلق بحماية المعلومات الحساسة من الأشخاص غير المصرح لهم إفشاء؛

- **النزاهة:** تتعلق بدقة المعلومات واكتمالها وكذلك بصحتها وفقا لقيم وتوقعات العمل؛

- **التوفر:** يتعلق بالمعلومات المتوفرة عندما تتطلبها عملية الأعمال الآن وفي المستقبل كما يتعلق الأمر بحماية الموارد الضرورية وما يرتبط بها من قدرات؛

- **الامتثال:** يتعامل مع الامتثال للقوانين واللوائح والترتيبات التعاقدية التي تخضع لها عملية الأعمال، أي معايير العمل المفروضة خارجيًا وكذلك الداخلية سياسات؛



- الموثوقية: تتعلق بتوفير المعلومات المناسبة للإدارة لتشغيل الكيان وممارسة مسؤولياته الائتمانية والحوكمة؛

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فإنه يحتاج إلى جمع المعلومات اللازمة لذلك لتنظيم وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات من خلال مجموعة مؤسسة من العمليات، والتي بدورها سوف يقدم الخدمات لتوصيل المعلومات للمؤسسة، هدف إطار عمل COBIT هو إدارة المعلومات والتحكم فيها والمساعدة في مواءمتها مع احتياجات العمل.

### III. المزايا التي يقدمها إطار عمل COBIT:

يساعد COBIT المهنيين ومديري المؤسسات على الاستفادة من فوائد تكنولوجيا المعلومات أثناء الحفاظ على التوازن بين الفوائد والمخاطر المتوقعة، بالإضافة إلى مساعدتهم في الاستخدام الأمثل للموارد. (Michele & Filippo, 2014, p. 750)

### المطلب الثالث: تصنيفات أخرى لأطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تلعب أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً يضمن الإدارة الفعالة والتحكم في موارد تكنولوجيا المعلومات لتتماشى مع الأهداف التنظيمية حيث توجد أنواع مختلفة من أطر الحوكمة حيث تعمل بشكل أكثر فعالية وتقدم نتائج أحسن عند تكافؤها فيما بينها وسنذكر أهم هذه الأطر فيما يلي:

1. إطار (ITIL): والتي تعني مكتبة البنية التحتية للتكنولوجيا تم تقديمها بالتعاون مع مكتب التجارة الحكومية ولديها ثلاث إصدارات (narges, soroush, & neda, 2014, p. 2)، ويمكن اعتبار (ITIL) كمجموعة من الممارسات التي قد تستخدمها وظيفة تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات ركزت على القياس المستمر وتحسين جودة الخدمات من وجهات نظر كلا من الأعمال والعمل (Lohana, José Antonio, Ricardo, & Magdalena, 2015, p. 529)

ومن المعترف به على نطاق واسع أن مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (ITIL) هي الإطار الأكثر استخداماً لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات، حيث تتبناه المؤسسات لضمان الكفاءة التشغيلية، وانخفاض التكاليف، وزيادة التحكم في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع أهداف العمل بالإضافة إلى ذلك، تلعب (ITIL) دوراً فعالاً في إدارة خدمات المكتبة الرقمية، حيث توفر نهجاً منظماً لإدارة المشاريع والعمليات الرقمية. (Juan Luis, 2021, p. 4)

تؤكد (ITIL) على ممارسات إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الكفاءة التشغيلية ومواءمة خدمات تكنولوجيا المعلومات مع احتياجات العمل. (Shamsul, Mohammad, & Masarat, 2008, p. 752)

II. الإطار (ValiT): وتعني تحقيق القيمة من استثمارات تكنولوجيا المعلومات هو إطار عمل تم تطويره من قبل معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI) والذي يركز على إدارة استثمارات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أقصى قدر من خلق القيمة وتحسين ابتكار الأعمال المدعومة بتكنولوجيا المعلومات وهي مصممة لضمان توافق استثمارات تكنولوجيا المعلومات مع أهداف العمل وتقديم القيمة المتوقعة في حين أن (COBIT) 5 يتعامل في المقام الأول مع حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتحكم فيها، فإن (ValIT) مصممة خصيصًا لتعظيم قيمة استثمارات تكنولوجيا المعلومات تم تنظيم (VALIT) حول ثلاثة مجالات: تسمى حوكمة القيمة (VG)، وإدارة المحافظ (PM)، وإدارة الاستثمار (IM)، والتي تغطي 22 مجالًا متعلقًا بتكنولوجيا المعلومات العمليات التجارية، تهتم حوكمة القيمة بالهيكل (VG) والعمليات التي تضمن التنفيذ ممارسات إدارة القيمة في المؤسسة، بينما يركز إدارة المحافظ (PM) على العمليات الإجبارية لإدارة استثمارات تكنولوجيا المعلومات على أساس المحفظة، نضج مجموعة التقنيات المتكاملة (ITG) لأصحاب المصلحة الخارجيين، وبالتالي الحد من عدم تناسق المعلومات.

النشر أو الجودة لن تكون هذه المعلومات كافية للإشارة بمصادقية إلى نضج مجموعة التقنيات المتكاملة (ITG) لأصحاب المصلحة نحن نجادل بأن مع تنفيذ مجموعة التقنيات المتكاملة (ITG) الإطار، أي (COBIT) أو (VALIT)، ستقوم المؤسسات بذلك على أن يكونوا قادرين على إدارة أصول تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم وإرادتهم بشكل أفضل الحصول على معلومات أكثر موثوقية حول أصول تكنولوجيا المعلومات تحت تصرفهم علاوة على ذلك، المؤسسات لديها حافز لتبادل هذه المعلومات نظراً لأهميتها بالنسبة لأصحاب المصلحة الخارجيين لذلك، من المحتمل أن يكون لدى المؤسسة التي لديها معلومات أكثر موثوقية تتعلق بـ ITG حافز لمشاركة هذه المعلومات مع أصحاب المصلحة ومن ثم، فإننا نرى أن نضج مجموعة ITG، أي من خلال سيتم تنفيذ إطار عمل مجموعة التقنيات المتكاملة (ITG) تحسين مستوى الإفصاح عن مجموعة التقنيات المتكاملة، (Stefan,

Anant, & Steven, 2014, p. 19)

III. إطار (COSO): تم تقديم إطار عمل COSO في 1992 وتمت مراجعته مؤخراً في

2013 الإطار المحدث لا يغير تعريف الرقابة الداخلية وفئاتها الثلاثة من الأهداف:

(Michele & Filippo, 2014, p. 743)

- فعالية وكفاءة العمليات؛

- موثوقية التقارير المالية؛

- الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

وترتبط هذه الأهداف الثلاثة مباشرة بخمسة مكونات متكاملة: (بيئة التحكم، تقييم المخاطر، أنشطة المراقبة، المعلومات والاتصالات، أنشطة الرصد) (Michele & Filippo, 2014, p. 744)

يعد كل عنصر من المكونات الخمسة للرقابة الداخلية المنصوص عليها في الإطار مهماً لتحقيق هدف موثوقية التقارير المالية تعمل المكونات معاً لمنع أو اكتشاف وتصحيح الأخطاء المادية للتقارير المالية، عندما تكون المكونات الخمسة موجودة وتعمل جميعها، إلى الحد الذي تكون فيه الإدارة متأكدة بشكل معقول من حقيقة أن البيانات المالية إذا تم إعدادها بشكل موثوق، يمكن اعتبار الرقابة الداخلية فعالة يمكن مواجهة عدم كفاية إطار عمل COSO من خلال استخدام أنواع أخرى من أطر التحكم كما تعتمد عليه المؤسسات بشكل كبير من الممكن أن يكون لديهم أنظمة معلومات قائمة على تكنولوجيا المعلومات الوصول والقدرة على إدارة المعلومات لإجراء الرقابة الداخلية المناسبة عليها نظام التقارير المالية الذي يتضمن ضوابط سواء على المحاسبة أو العمليات الإدارية، وكذلك على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. (Michele & Filippo, 2014, p. 745)

#### IV. معايير إيزو (ISO):

- (ISO/IEC 20000): أهداف التحكم في المعلومات: هو معيار دولي يحدد متطلبات المؤسسة لإنشاء نظام إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSMS) وتنفيذه وصيانته وتحسينه باستمرار ويركز على ضمان تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات بفعالية وكفاءة

لتلبية احتياجات المؤسسة وعمالئها يوفر ISO/IEC 20000 إطار عمل للمؤسسات لمواءمة عمليات إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها مع أهداف العمل، وتعزيز جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء (Anup, Aileen, & Mark, 2015, p. 73)

- (ISO/IEC 27001): تم إصدار هذا المعيار سنة 2005 ويختص بإرساء القواعد والأسس المتعلقة بأمن المعلومات وحمايتها وإدارتها ويقدم هذا المعيار نموذج يسمى "Pdca" وهذا النموذج يطبق في مختلف المجالات وبالأخص الحكومية حيث يعتبر اختصاراً للمراحل الأربعة التالية: (عبد المالك و سعدية، 2019، صفحة 10)

أ. الخطة (plan): تشكيل نظام لإدارة أمن المعلومات؛

ب. التنفيذ (do): الشروع في تطبيق الخطة على أرض الواقع؛

ج. الفحص والتقييم (Check): يتم مراجعة أداء نظام أمن المعلومات من خلال التدقيق المستمر والاختبارات كما يتم تحليل الحوادث الأمنية، وتقييم مدى توافق النظام مع المعايير والتوقعات الموضوعية.

د. التطوير (act): تحسين وصيانة النظام.

- (ISO/IEC 27002): هذه هي إدارة أمن المعلومات معيار النظام (HISMSH) وهو رمز الممارسة لإدارة أمن المعلومات ويسرد أهداف الرقابة الأمنية وتوصي بمجموعة من الضوابط الأمنية المحددة والمنظمات التي تنفذ (HISMSH) فيوفقاً لنصائح أفضل الممارسات فيها ومن المرجح أن تجتمع (ISO/IEC 27002) في وقت واحد متطلبات المواصفة (ISO/IEC 27002) الشهادة اختيارية تماماً (ما لم يكن ذلك مطلوباً من قبل

أصحاب المصلحة في المؤسسة) (Shamsul, Mohammad, & Masarat, 2008, p. 752) غالبًا ما يتم دمجها مع (COBIT) و (ISO/IEC 27002) لتصميم أطر شاملة لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات.

- (ISO/IEC 38500): يعد إطار حوكمة تكنولوجيا المعلومات نموذجًا مباشرًا لمساعدة المؤسسات على تنفيذ حوكمة تكنولوجيا المعلومات معيار يمكننا أن نستنتج أنه كان هناك واحد فقط معيار حوكمة تكنولوجيا المعلومات حتى عام 2005، الموافق المعيار الأسترالي، والذي عليه يركز على المعيار (ISO/IEC 38500)، الصادرة في 2008، هو المعيار الدولي الأول الذي يوفر المبادئ التوجيهية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، مؤسسات مختلفة قد تتبنى مناهج مختلفة للتوافق مع (ISO/IEC 38500) وأنظمة إدارة تكنولوجيا المعلومات ستفعل ذلك وتختلف في تصميمها من مؤسسة لأخرى. (Carlos, Carlos, & Isaac, Implementing Good Governance Principles for the Public Sector in Information Technology Governance Frameworks, 2014, p. 15)

ويمكن اعتبار (ISO/IEC 38500) بمثابة معيار لحوكمة المؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث يحدد مبادئ إدارة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات ويؤكد على أهمية موازنة تكنولوجيا المعلومات مع أهداف العمل، وضمان إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات بشكل مناسب، واستخدام موارد تكنولوجيا المعلومات بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يحدد معيار (ISO/IEC 38500) استنادًا إلى (AS8015) ستة مبادئ الإدارة

الجيدة لتكنولوجيا المعلومات التي تعبر عن السلوك المفضل لتوجيه عملية صنع القرار، نقدم نظرة عامة على هذه المبادئ: (Carlos, Carlos, & Isaac, Implementing Good Governance Principles for the Public Sector in Information Technology Governance Frameworks, 2014, p. 15)

- المسؤولية (Responsibility): تحديد مسؤوليات مفهومة بوضوح فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات؛

- الإستراتيجية (Strategy): التخطيط لتكنولوجيا المعلومات لتقديم الدعم الأفضل للمؤسسة؛

- الاكتساب (acquisition): الحصول على تكنولوجيا المعلومات بشكل صحيح؛

- الأداء: التأكد من أن تكنولوجيا المعلومات تعمل بشكل جيد، في أي وقت مطلوب؛

- المطابقة: التأكد من امتثال تكنولوجيا المعلومات للقواعد الرسمية؛

- السلوك البشري: التأكد من احترام تكنولوجيا المعلومات للعوامل البشرية.

ويجب الإشارة إلى أن ISO/IEC 38500 ليس مقاسا واحدا يناسب الجميع ويجب تكييفه وتخصيصه حسب بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومتطلباتها، وتم تصميمه ليكون مكمل ل COBIT و ITIL أو غيرها من المعايير أو الأطر من خلال التركيز على جانب الطلب من استخدام تكنولوجيا المعلومات، على الرغم من أن إطار ISO/IEC 38500 يوفر إرشادات حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال توصيات ومبادئ إلا



أنها لا تشير إلى "كيف" يمكن للمؤسسات تنفيذ تلك المبادئ التوجيهية ما يجعلها بحاجة إلى تدعيمها باطر تكميلية. (narges, soroush, & neda, 2014, p. 4)

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل دراسة مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات، حيث تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات لأنه الأساس الذي يجب أن تفهمه كل المؤسسات لإدارة أعمالها مع التعرّيج على واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر ثم قمنا باستعراض الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات، وأخيرا تم تناول حوكمة تكنولوجيا المعلومات حيث تم عرض الأطر العالمية حيث إن هذا التدرج في طرح الأفكار كان انتقالا طبيعيا من حوكمة المؤسسات بصفة عامة إلى تطبيقات معينة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

# الفصل الثاني:

الإطار الفكري للتميز

المؤسسي

## تمهيد

أصبح يشكل السعي لتحقيق التميز المؤسسي ضرورة للحصول على أداء أمثل في بيئة عمل متطلبة ومتغيرة باستمرار، حيث كان ظهور هذا المفهوم وليد العديد من التطورات في مجال الجودة وكذلك الإدارة، ويعد التميز المؤسسي ترجمة تطبيقية لتنفيذ معايير الجودة في جميع جوانب المؤسسة مما زاد من قدرتها التنافسية، وسيتم من خلال هذا الفصل عرض الأساسيات التي يقوم عليها التميز وهذا بتوضيح ماهيته وسبل تعزيزه وكذلك أبعاده، كما سيتم ذكر أهم النماذج المحلية والعالمية التي شاركت في بناء مفهوم التميز المؤسسي، وفي الختام سيتم مناقشة العلاقات بين المتغيرات التي ترتبط بالدراسة بغية الوصول إلى فهم أعمق.

## المبحث الأول: أساسيات حول التميز المؤسسي

كان ومزال التميز هدف تصبوا إليه المؤسسة والفرد فهو يشير إلى الخروج عما هو مألوف وهو يجسد إمكانية الابتكار وترك التقليد، ومر التميز بتطورات عديدة سيتم من خلال هذا المبحث، عرض رؤية شاملة فيما يخص التميز المؤسسي ودوره في تحقيق النجاح للمؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي

التميز مفهوم مختلف الأوجه يختلف حسب المجال فقد يكون في مجال التعليم أو الأعمال أو على المستوى الشخصي ولكن تعتبر في كل هذه المجالات ثقافة متكاملة وليست مجرد شعار.

#### 1. تعريف التميز بصفة عامة:

إن التميز هو "المهارات والمعارف والقدرات التي يحوزها الأشخاص ذوي الأداء المتميز". (أبو النصر، 2014، صفحة 67)

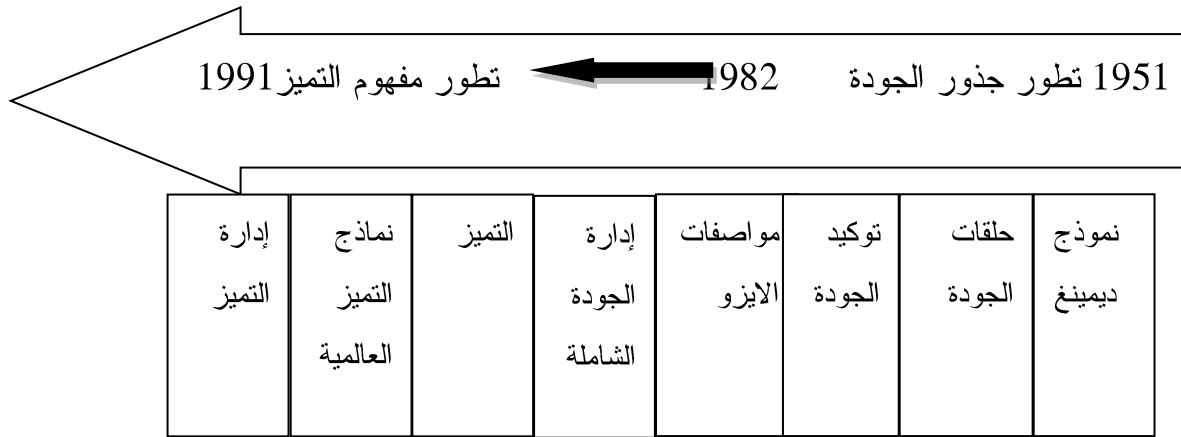
حيث أن المهارات تعني القدرات العلمية والمنهجية التي يتمتع بها الفرد لأداء المهام بكفاءة، بينما تعبر المعرفة على مجموعة من المعلومات التي تسمح للفرد بالفهم العميق لمفاهيم ومبادئ مجال معين، أما المقصود بالقدرات فهي المؤهلات الشخصية التي تساهم في تنفيذ المعارف والمهارات المكتسبة سابقا لأداء المهام وحل المشكلات.

## II. تعريف التميز المؤسسي:

إن مفهوم التميز المؤسسي له جذور تاريخية، نشأت من البحث الأكاديمي والنقاش الذي بدأ بالأعمال المبدعة "لبيترز"(Thomas Peters) و"وترمان" (Robert H. Waterman) في عام 1982. (Betty & Jason, 2022, p. 96) إن التميز المؤسسي كما هو موضح في عملهم الأساسي "البحث عن التميز: دروس من الشركات الأمريكية الأفضل إدارة"، يركز على تحديد ودراسة المؤسسة الناجحة لاستخلاص الممارسات المشتركة التي تساهم في أدائها الاستثنائي (Peters & Waterman, 1983, p. 106)، حيث تم اختيار المؤسسات ليس فقط بناءً على سمعتها الممتازة في الإدارة ولكن أيضاً على أدائها المالي المتفوق على مدى العقدين الماضيين وسعوا إلى استخلاص الممارسات المشتركة التي ساهمت في نجاحهم (Barney, 1986, p. 657) وقد حددوا الخصائص والسلوكيات داخل المؤسسات التي أدت إلى التميز، مع التركيز على دور الثقافة المؤسسية، والتخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالتفاصيل، وقد سلطوا الضوء على أهمية التحسين والتغيير المستمر، مشيرين إلى أن المؤسسات الممتازة تعطي الأولوية للتحسين المستمر على المفاهيم الثابتة للتميز (Willmott, 1993, p. 535) ومن خلال التركيز على الجوانب العملية للإدارة التنظيمية وأهمية التحسين المستمر، ترك "بيترز ووترمان" إرثاً دائماً في مجال التميز المؤسسي يمثل الطريقة التي تتعامل بها المؤسسات مع التميز المؤسسي.

ومن الجدير بالذكر أن مفهوم التميز قد تطور بالتوازي مع تقدم مفاهيم الجودة، حيث استمدت نماذج التميز العديد من أفكارها من نموذج ديمينغ فيما يخص الجودة ومع تزايد انتشار مفهوم تميز الأداء نشأت إدارة التميز، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 14: تطور نشأة التميز المؤسسي



المصدر: (مها، 2018، صفحة 38)

من الشكل السابق يتضح أن مراحل تطور ظهور التميز المؤسسي كان بين سنتي 1951 وسنة 1991، حيث يظهر الشكل أهم المحطات التاريخية حيث تعبر كل مرحلة عن تطور كبير في أساليب ومفاهيم إدارة المؤسسة بغرض تحقيق التميز المؤسسي.

ويمكن تعريف التميز المؤسسي كما يلي:

أوضحت المنظمة الأوروبية "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى "المهارة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك

العاملين، والتحسين المستمر والإبداع والمنفعة المتبادلة بين المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره" (مها، 2018، صفحة 22)

نستخلص من تعريف المنظمة الأوروبية لمفهوم التميز أنه يعني القدرة على إدارة المؤسسة بطريقة تحقق التوازن بين تحقيق الأهداف والالتزام بمسؤولياتها تجاه جميع الأطراف.

التميز المؤسسي هو الأداء المنفرد الذي يفوق التوقعات، حسب طريقة منظمة مبنية على معايير ومبادئ ما يمنح المؤسسة حالة خاصة من الانفراد النوعي التي تجعلها أفضل من باقي المؤسسات في نفس المجال. (عائشة ي.، 2017، صفحة 205).

يعني هذا التعريف أن التميز هو تحقيق الأداء الاستثنائي يجعل المؤسسة مميزة عن منافسيها.

التميز المؤسسي هو "فلسفة إدارية ونمط فكري يدعم تحقيق النتائج الملموسة للمؤسسة بواسطة تحقيق غايات كل الأطراف المعنية". (نايف و طلق، 2024، صفحة 198)

من خلال التعريف السابق فإن التميز المؤسسي يشير إلى الإدارة التي تركز على تحقيق النجاح المتوازن والشامل للجميع مثل الموظفين، العملاء، المساهمين، والمجتمع.



التميز المؤسسي هو "خلق ثقافة التحسين المستمر، حيث يتم تشجيع الموظفين على جميع المستويات على تحديد فرص القيمة المضافة، وتحسين العمليات، وتقديم خدمات عالية الجودة لتحقيق النجاح المستدام". (Michael & Subhash, 2019, p. 2111)

من التعريف سابق الذكر فإن التميز المؤسسي يعتمد على التعاون والمشاركة الفعالة من الجميع لتحقيق تحسينات مستمرة تؤدي إلى أفضل النتائج الممكنة للمؤسسة.

يتضمن التميز المؤسسي تحقيق الأداء المتفوق والقدرة التنافسية ضمن منطقة جغرافية محددة ويشمل هذا المفهوم جوانب مختلفة، بما في ذلك التنمية الاقتصادية والابتكار والقدرة على جذب المستثمرين والسياح والمقيمين والاحتفاظ بهم ومن خلال التركيز على تعزيز القدرات والموارد المحلية، يمكن للمناطق تحسين قدرتها التنافسية الشاملة وخلق بيئة مواتية للنمو المستدام. (Tomasz, 2016, p. 110)

وهذا يعني أن التميز المؤسسي هنا يتعلق بتطوير المنطقة بطريقة تجعلها جذابة وتنافسية في مختلف المجالات أي أن التميز المؤسسي لا يتعلق بتحقيق الأداء العالي على مستوى المؤسسة، بل يشمل أيضا تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام ضمن منطقة جغرافية معينة.

يمكن تعريف التميز المؤسسي على أنه: "التميز في الاستراتيجيات والممارسات التجارية ونتائج الأداء المتعلقة بأصحاب المصلحة والتي تمت صحتها من خلال التقييمات باستخدام نماذج التميز المؤسسي المثبتة" عادة تعتبر المؤسسات التي تسجل ما لا يقل عن

600 من 1000 نقطة في نماذج التميز المؤسسي قد حققت حالة من الأداء "العالمي" أو "التميز". (Maria & Paulo, 2013, p. 7)

وهذا يعني أن التميز المؤسسي يتعلق بالنجاح في تنفيذ استراتيجيات فعالة وتحقيق نتائج جيدة مع التأكيد على أن الأداء يقيم وفقا لمعايير محددة ومعترف بها.

إن مفهوم "التميز" يعبر عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع بين عناصر ومكونات بناء المؤسسات على أسس عالية وقدرات متفوقة لمواجهة الظروف الخارجية والتغيرات التي تحيط بهم كما يحقق التناسق والتماسك التام بين مكوناته ويستثمر الكفاءات والتفوق في السوق لتحقيق المنافع لمساهمين المؤسسة، بما في ذلك المالكين والعملاء والموظفين والمجتمع والتميز يعني القيام بأشياء تختلف عن الآخرين، بشكل تنافسي أو بشكل غير تنافسي عبر إنشاء شريحة سوقية جديدة بواسطة الابتكار، التميز أيضا يعني خلق ميزة تنافسية لكونك الأفضل في جانب واحد أو أكثر (التكلفة، الجودة والمرونة والابتكار) التميز يتضمن التخلي عن القديم والاستثمار في كل ما هو جديد أسرع وتيرة من المنافسين.

### III. خصائص التميز المؤسسي:

حدد "بيترز" (peters) و"وترومان" (waterman) السمات الثمانية التي ميزت المؤسسات

الساعية نحو التميز في الأداء وهي كما يلي: (Su Mi & Jens, 2006, p. 2)

1. التحيز للعمل: وهذا يعني أنه على الرغم من أن نهج المؤسسات في اتخاذ القرار قد يكون تحليلي إلا أنهم يؤكدون على أهمية التجارب ويعتقد أن الكثير من التفاصيل تحليلية قد تكون

عوائق أمام حل المشكلات وبالتالي أساليبهم في حل المشاكل غالباً ما تكون تجريبية ويتم التعامل معها فوراً أو في وقت قصير نسبياً من خلال إنشاء فرق متعددة الوظائف؛

2. **القرب من العميل:** أي أن المؤسسات الناجحة تستمع حقاً إلى صوت العميل وأيضاً استخدام الأصوات كمدخل للتحسينات المستمرة وتطوير المنتجات والخدمات؛

3. **الاستقلالية وريادية الأعمال:** وهذا يعني أن جميع الموظفين - وليس فقط العاملين في مجال البحث والتطوير - كذلك من المتوقع أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في وظائفهم اليومية؛

4. **الإنتاجية من خلال العاملين:** أي أنه من المتوقع من الناس أن يتوصلوا إلى أفكار بشأن الحد من النفقات ونمو الإنتاجية من خلال توفير الإطار المناسب، أي الاحترام والمشاركة والتمكين؛

5. **التدريب العملي القائم على القيمة:** مما يعني أن فلسفة المؤسسة ورؤيتها وقيمها يُنظر إليها على أنها المبدأ التوجيهي الرئيسي وأن يكون أكثر أهمية بكثير من الموارد التكنولوجية أو اقتصادية الأنشطة والتحديات اليومية؛

6. **التزم بالحيافة:** مما يعني أن المؤسسات الممتازة تبقى قريبة من الأعمال التي تعرفها؛

7. **الشكل البسيط:** بمعنى أن الأشكال والأنظمة الهيكلية الأساسية في المؤسسات الممتازة

تتميز بالبساطة والرشاقة والموظفين رفيعي المستوى؛

8. **خصائص متزامنة فضفاضة:** مما يعني أن المؤسسات الممتازة كلاهما مركزية واللامركزية فمن ناحية، على سبيل المثال، قاموا بدفع الاستقلالية إلى المتجر فرق تطوير

الأرضية أو المنتج، ومن ناحية أخرى، فهم مركزيون متعصبون القيم الأساسية القليلة التي يعتزون بها.

وتركز هذه السمات على الدمج بين التحليل والتجريب، اهتمام حقيقي بالعملاء، تشجيع الابتكار، تعزيز الإنتاجية من خلال الموظفين، اعتماد القيم كموجه رئيسي، والبساطة في الهياكل التنظيمية، مع التوازن بين المركزية واللامركزية.

## المطلب الثاني: سبل دعم التميز المؤسسي وتعزيزه

يعتبر التميز المؤسسي من الركائز الرئيسية التي تشارك في دعم مكانة المؤسسة في بيئة تنافسية ومتغيرة باستمرار، وسيتم في هذا المطلب استعراض أبرز المبادئ والركائز التي تعمل على تحقيق التميز المؤسسي، مع ذكر أهم الأهداف والمفاتيح التي تعد أساس في رسم مسار المؤسسة نحو التميز.

### 1. ركائز تحقيق التميز في المؤسسة:

إن التميز المؤسسي يرتكز على ثلاث عناصر وهي: (بسمة، تدريب من أجل الازدهار، 2019، صفحة 86)

- الشفافية: تتضمن العمليات الأساسية في المؤسسة تبادل المعلومات بين جميع مستوياتها لكفالة التكامل والانسجام في الأداء، كما يتطلب إتاحة معلومات موثقة وشفافة للمؤسسات لدعم اتخاذ القرارات الفعالة، بالإضافة إلى ذلك يعد نشر قصص النجاح وسيلة لدعم الدافعية والإلهام في المؤسسة، وبواسطة مناقشة عوائق تقديم الخدمات يمكن إيجاد أفكار خلاقة لتحسين الأداء حيث يلعب تعاون العمال دوراً محورياً في تحقيق النتائج المرجوة مما يدعم فعالية العمل المؤسسي؛

- تحقيق النتائج: يستلزم نجاح أي مؤسسة فهماً عميقاً لوظائفها ورؤيتها الشاملة، مما يمكن من تعيين الغايات الملموسة بشكل أكثر وضوحاً بغرض تحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسة

إلى تقديم أحسن أداء ممكن بأقل تكلفة، مع التركيز على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة وبالتالي الاستدامة؛

- خدمة المستفيد: تولي المؤسسة العناية لتلبية متطلبات العمال بشكل فعال، عبر التركيز على تقديم أحسن خدمة ممكنة، كما تولي أهمية كبيرة لأراء العمال واقتراحاتهم، حيث تأخذها في الحسبان لتحسين الأداء وترقية الخدمات المقدمة.

II. أهداف التميز المؤسسي: توجد العديد من أهداف التميز المؤسسي، أهمها ما يلي: (سعد علي،

2022، الصفحات 35-36)

- توحيد استراتيجيات المؤسسة للوصول إلى النتائج المرغوبة بواسطة المبادرات الإيجابية؛  
- الفهم الجيد لمبادئ وتطبيقات نموذج التميز الأوروبية والاستفادة منها في إدارة التغيير المؤسسي؛

- تنفيذ منهجيات الفحص عبر التعرف على طريقة استخدام متطلبات وعناصر التميز للوصول لأهداف التحول في المؤسسات؛

- إعداد خارطة لتطبيقات التميز مع إتاحة الدعم والمتابعة لمعايير الشفافية؛  
- مراقبة نتائج الفحص الذاتي المتميز تبعاً لمتطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من المؤسسة وتحسين أسلوب التقييم؛

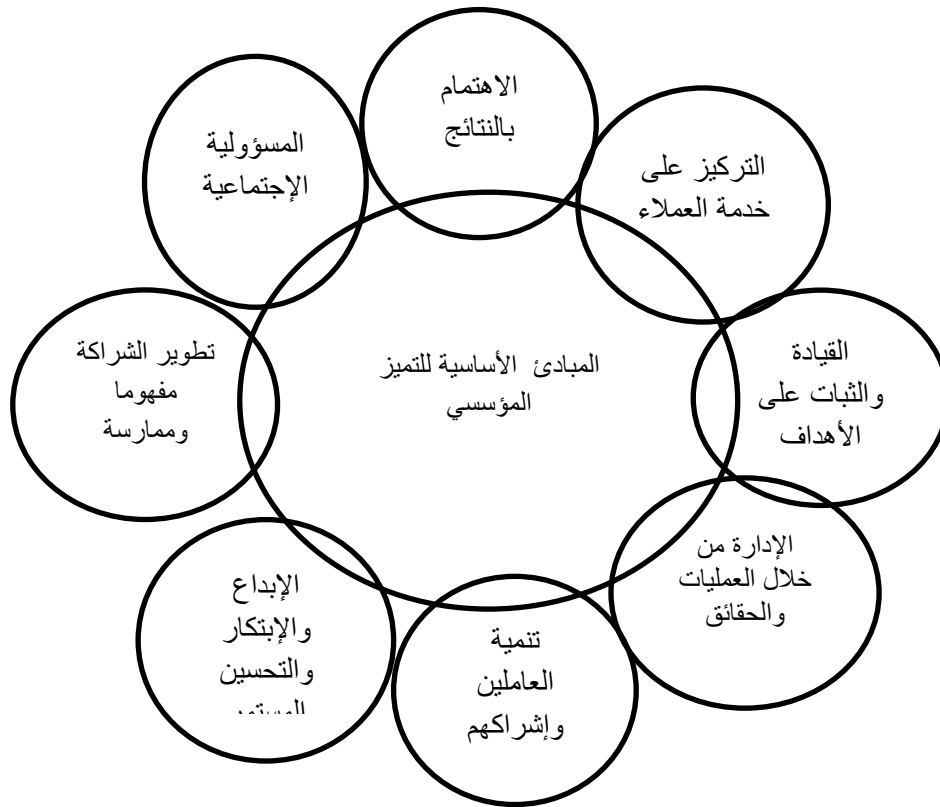
- دعم أفضل الممارسات وغرس روح المسؤولية في تلبية متطلبات الشراكة مع المجتمع والموردين؛

- تنفيذ المتطلبات الواقعية والتنمية المستدامة على بيئة المؤسسة وثقافتها؛

- دراسة طرق تنفيذ منهجيات تحسين الفرص عبر تطبيقات ناجحة؛
- تفعيل منهجية علمية ومنظمة لتحسين خدمة العملاء المباشر وغير المباشر؛
- تنفيذ مبادئ إدارة التغيير الشامل في المؤسسات الخدمية ودورها في تحسين الأداء المتميز؛
- تطوير إطار عمل لمسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع خلال مراحل التميز وتنظيم ورش عمل لتعزيز فعالية التواصل المؤسسي.
- بمعنى آخر تركيز الأهداف على تحسين الأداء المؤسسي من خلال استراتيجيات موحدة، تطبيق نماذج التميز، تقييم الأداء، تعزيز المسؤولية، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين خدمة العملاء والتواصل المؤسسي.
- III. المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي: وهي على النحو التالي: (عائشة ي.، 2017، صفحة 205)
- الاتجاه إلى تحقيق النتائج؛
- التركيز على العميل: بحيث يكون العميل المقيم الأخير على جودة الخدمات والمنتجات أي إيجاد قيمة مستدامة للعميل؛
- القيادة وثبات التوجه: إن تصرفات القادة تعتبر بوصلة في المؤسسة يتم من خلالها تحديد التوجه وتجعله أكثر وضوحاً مما يشجع على التميز في بيئة العمل؛
- الإدارة بالعمليات والحقائق؛
- تطوير العاملين ومشاركتهم؛
- استمرارية التعلم والابتكار والتحسين؛

- تطوير الشراكات: من خلال تحسين الشراكات المهمة للمؤسسة ومحاولة الحفاظ عليها؛
- المسؤولية العامة: التميز هو تخطي أدنى حد من الإطار التشغيلي الذي تريد وتحاول المؤسسة بواسطته فهم تطلعات أصحاب المصلحة وتلبية رغباتهم.

الشكل 15: المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي

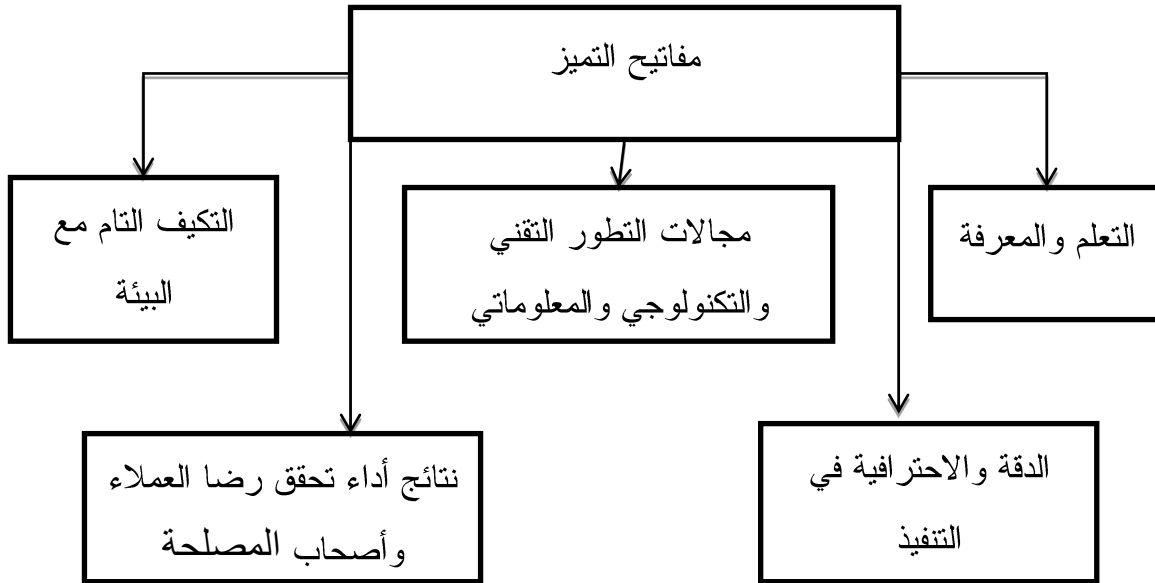


المصدر: (السيد رجب، 2013، صفحة 33)

IV. مفاتيح التميز المؤسسي: لكي تصبح المؤسسة متميزة عليها الجمع بين عدة عوامل التي تكون بمثابة مفاتيح للتميز وهذا ما سنوضحه في الشكل الموالي:



الشكل 16: مفاتيح التميز المؤسسي



المصدر: (سعد علي، 2022، صفحة 21)

تتصف المؤسسة المتميزة بتبنيها لعدة مفاتيح أساسية تضمن لها التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة، فهي تعتمد على التعلم المستمر وتطوير المعرفة لضمان الابتكار والقدرة على مواجهة التحديات الجديدة، إلى جانب ذلك، تتسم المؤسسة بالدقة والاحترافية في تنفيذ المهام مما يعزز مصداقيتها وثقة عملائها، كما تواكب المؤسسة التطورات في المجالات التقنية والتكنولوجيا والمعلوماتية مما يتيح لها الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق، بالإضافة إلى ذلك فإن تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة من خلال نتائج الأداء يعد مؤشرا رئيسيا على نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها وأخيرا يمثل التكيف التام مع البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية عاملا حاسما في قدراتها على البقاء والنمو في ظل التغيرات المستمرة.

٧. أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة: (مها، 2018، صفحة

(54

- أوجه التشابه:

- الحاجة إلى التزام القائد باستمرار؛
- الحاجة الملحة إلى مشاركة الموظفين؛
- تعتبر الجودة عنصر أساسي في كلا المفهومين؛
- يعتمد كلا المفهومين على طريقة التحسين المستمر؛
- التركيز على العمل من أولويات كلا المفهومين؛
- يقدمان حوافز معنوية ومادية؛
- يكون التقدم بوتيرة بطيئة، والمنافع تكون مستقبلية؛
- التعلم والاتصال ونظم الحوافز مثل التقدير والمكافآت تكون نشطة في المنهجين لتحقيق النجاح؛
- إلزامية الحصول على الدعم الخارجي لإنجاز البرامج.

- أوجه اختلاف مفهوم التميز المؤسسي:

- تركز إدارة الجودة الشاملة داخليا، بينما تركز مفهوم التميز المؤسسي يكون خارجيا وداخليا ليتضمن مجموعة من ذوي المصلحة والمجتمع ككل؛
- يكون مفهوم التميز أكثر إرشادا ووضوحا من خلال التفويض والتمكين؛

- يغطي مفهوم التميز المؤسسي كل جوانب ومداخل المؤسسة؛
- مفهوم التميز بالحاجة إلى طرق جديدة لتقويم الأداء والتقويم الذاتي والمقارنات الخارجية؛
- يرتبط التميز المؤسسي مباشرة بإستراتيجية المؤسسة، ومساندة الوصول للأهداف الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي

يقصد بالأبعاد النطاق الواسع التي تتجسد فيه عمليات التميز المؤسسي من خلال مفاهيمها ومضامينها، مقارنة بالعمليات الإدارية الأخرى سواء القديمة أو الحديثة وكل ما يرتبط بها من خصائص تعد هذه الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحركها ونموها، وهي كالتالي:

#### أولاً: التميز القيادي

لقد كان مفهوم القيادة موجوداً منذ تاريخ البشرية المبكرة و تغير مفهوم وخلفية القيادة بمرور الوقت، حيث ركز المفهوم على القيادة الموجهة نحو الإنتاج وعلى المهام والمشاركة القائمة على العمليات في القيادة بدلاً من النظر في العوامل البشرية ثم تطور مفهوم القيادة منذ أول دراسة تجريبية نشرت عام 1904 وتحولت تدريجياً من السلوك والسمات وأساليب الطوارئ إلى فهمنا الحالي للقيادة حيث تعتبر القيادة جزءاً أساسياً من أي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها. (Wael, Ahmad, Ayman, & Amani, 2021, p. 154)

يشمل التميز القيادي مجموعة متعددة الأوجه من الخصائص التي تعتبر ضرورية للقيادة الفعالة داخل المؤسسات وتعرف القيادة بحسب جاردنر في كتابه "عن القيادة" بأنها "عملية الإقناع أو القدوة التي من خلالها يقوم فريق أو فرد بتشجيع المجموعة على التصرف" ويؤكد هذا التعريف على دور التأثير والإلهام في فعالية القيادة. (Wael , Ahmad , Ayman , & Amani, 2021)

تعددت الأدوار الذي يلعبها قادة المؤسسات المتميزة، فيجب عليهم القيام بما يلي:

(بسمه، تدريب من أجل الازدهار، 2019، الصفحات 83-84)

- تحفيز المرؤوسين بهدف خلق ثقافة المشاركة، التمكين والتحسين وتحقيق المساءلة لدى

جميع المرؤوسين من خلال تصرفاتهم وأفعالهم وتجاربههم؛

- ترسيخ القيم المؤسسية وتقديم نموذج يحتذى به في النزاهة والسلوك المهني والمسؤولية

المجتمعية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، سعياً لتعزيز سمعة المؤسسة ومكانتها؛

- تصميم مسار مستقبلي واضح وتحديد الركائز الإستراتيجية للمؤسسة ونشرها، ثم توجيه

وتوحيد جهود العاملين نحو تبني الرسالة والرؤية والأهداف والعمل على تحقيقها؛

- التحلي بالمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بالاعتماد على المعلومات المتاحة

والمعرفة والخبرة السابقة مع مراعاة تأثيراتها المحتملة؛

- الإدراك بأن الحفاظ على المرتبة الأولى واستدامته يتطلب قيادة تتميز بالقدرة على

الاستجابة وسرعة التعلم؛

- اعتماد وتعزيز ثقافة تشجع على توليد الأفكار الجديدة وأساليب التفكير الحديثة بهدف

تشجيع الإبداع والتطوير؛

- التحلي بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع بشكل عام عن

نتائج الأداء، وضمان أن يتمتع جميع العمال بالسلوكيات المهنية، النزاهة، المسؤولية

والاستقامة في تصرفاتهم وتعاملاتهم.

## ثانياً: تميز المورد البشري

لقد مر الآن أكثر من 12 عاماً منذ أن شارك ريتشارد ثالر وكاس سنشتاين في تأليف كتاب تاريخي، هذا الكتاب والعديد من الكتب الأخرى التي تلتها قدم حجة بليغة مفادها أن الأسواق عبارة عن مجموعة من البشر، وبالتالي فإن الفهم الشامل للسلوك البشري أمر بالغ الأهمية للنجاح في الفهم والنجاح في الأسواق، وكتب الفيلسوف وعالم النفس ويليام جيمس أن السلوك البشري هو تفاعل بين الكائن الحي (الفرد)، والبيئة (السياق) الذي يتم فيه الحكم والقرار، وجادل كذلك بأن نفس الفرد يمكنه اتخاذ قرارات مختلفة بتغير السياق من حولهم وبعد سنوات عديدة، سلط ثالر الضوء على أهمية ما أسماه SIFs (من المفترض أنها عامل غير ذي صلة) في صنع القرار، لا ينبغي أن يهتم SIFs على أساس ما قد تقترحه النظريات الاقتصادية لصنع القرار، لكنها أثرت من الناحية التجريبية على الأحكام والاختيارات يمكن أن تتضمن SIFs جوانب التوقيت (الوقت من اليوم أو يوم الأسبوع، الموسم أو الشهر الذي تم فيه اتخاذ القرار). (Dilip, 2021, pp. 174-175)

وقبل التطرق لأسباب تميز المورد البشري يجب أن نعرف المورد البشري:

- تعريف الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية أحد الأصول في المؤسسة ويمكن تعريفها بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرووسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم

وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية مقابل أن تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة مثل: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية" (قرينعي، 2019، صفحة 2).

إذن تشير الموارد البشرية إلى الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في مؤسسة أو قطاع أعمال أو اقتصاد هؤلاء الأفراد مسئولون عن تنفيذ المهام والوظائف المختلفة داخل المؤسسة، والمساهمة في إنتاجيتها ونجاحها بشكل عام وهذا لا يكون إلا عن طريق توفير جملة من عوامل دعم الموارد البشرية المتميزة.

وأشار العديد من خبراء التنمية البشرية والباحثين إلى العوامل التي تسهم في تطوير ممارسات متميزة في الموارد البشرية، مما يعزز الدافعية ويسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

### 1. عوامل تتعلق ببيئة العمل:

أي بالبيئة الداخلية للمؤسسة، بما تحتويه من عوامل تميز ودعم للمورد البشري وتحفيزهم على العطاء والاجتهاد، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تعبر عن مجموعة القيم المؤسسية والمبادئ والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أفراد المؤسسة، التي توجه سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق رؤية المؤسسة، كما تعكس مدى تطبيق هذه القيم في تحقيق الانسجام الوظيفي، بدأ من القيادة العليا وصولاً إلى جميع الموظفين؛ (Ju-Yong, Wei-Wei, & Sung-Ryol, 2020, p.

3)

- التحفيز والتقدير: العوامل التي تثير دافع الموظفين لبذل الجهد والعطاء في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى انتشار هذه الثقافة داخل المؤسسة، يتجلى التحفيز بأشكال وصور متنوعة تعتمد على أولويات الأفراد واحتياجاتهم الفعلية، فقد يكون تحفيزا معنويا من خلال تفويض السلطة والاحترام المتبادل وتقدير الجهود، أو تحفيزا ماديا يتجسد في شكل ترقية وظيفية أو مالية، أو عبر تقديم مكافآت وهدايا تقديرا للجهود المبذولة؛ (محمود، 2013، صفحة 79)

- التدريب والتأهيل: هو إعطاء الفرد أساليب وخبرات واتجاهات علمية وعملية مناسبة، ليتمكن من استخدام المهارات والمعارف الحالية أو المكتسبة حديثا، بهدف تحقيق أفضل أداء ممكن في عمله الحالي، كما يعده للمهام المستقبلية وفق خطة علمية تستند إلى احتياجاته التدريبية. (عائشة ش.، 2019، صفحة 29)

- عوامل تتعلق بالعلاقات التبادلية: يرى العديد من الباحثين أن التفاعل الحيوي والعلاقات التبادلية بين الموظفين وبين قيادات المؤسسة تعد من العوامل الرئيسية في تعزيز دافعية الموظفين نحو الأداء، وقد أشارت نظريات العلاقات الإنسانية إلى أن الموظف كائن اجتماعي يتأثر بالآخرين ويؤثر فيهم، ويمكن تحديد عوامل هذه العلاقة التبادلية كما يلي: (منى، 2023، صفحة 73)

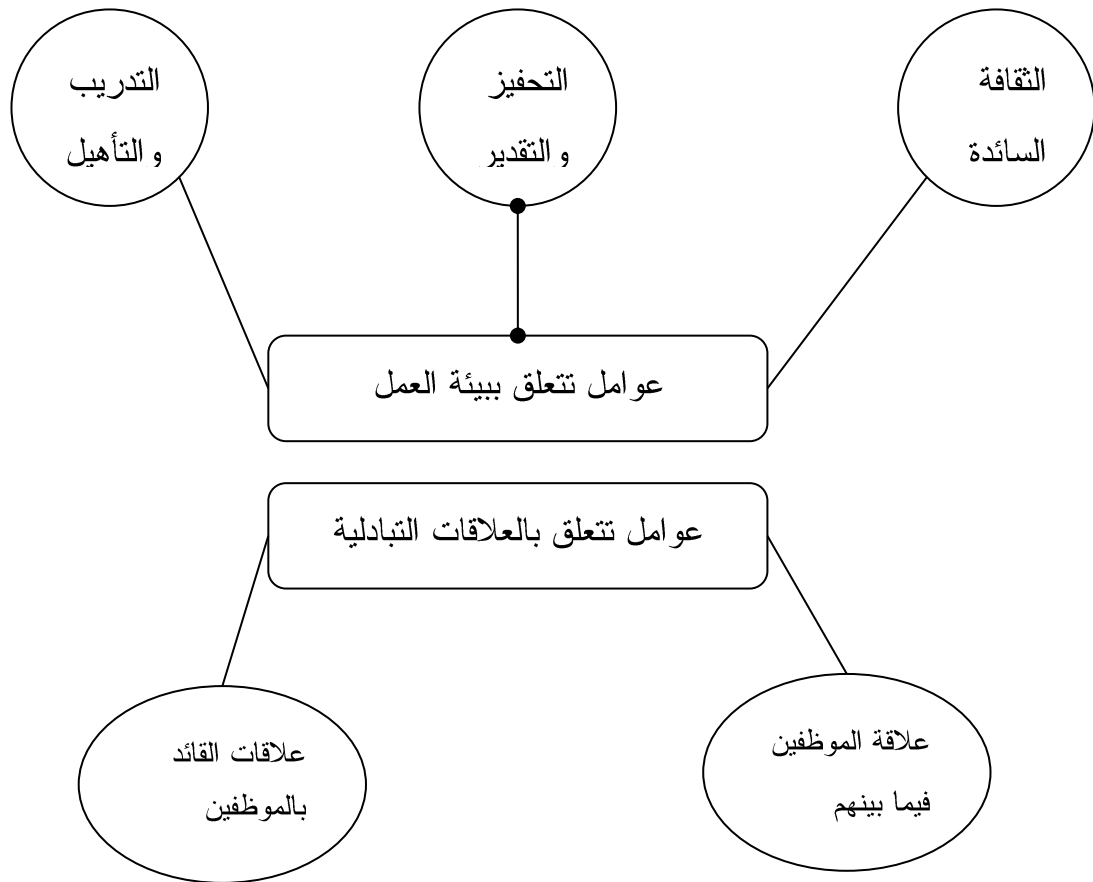
- علاقة الموظفين فيما بينهم: العلاقة بين الموظفين تشكل عنصرا أساسيا في بناء بيئة عمل متميزة، حيث تسهم في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بينهم ورفع الروح المعنوية، مما



يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة، يتفاعل الموظف مع فريق العمل الذي ينتمي إليه، ويتأثر بسلوك المجموعة ومعتقداتها، وهذا التفاعل يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة؛

- علاقة القائد بالموظفين: تشير التجارب والدراسات في مجال الإدارة والقيادة إلى أن العلاقة بين القائد والموظفين تشكل عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة، فكلما زاد فهم القائد لاحتياجات الموظفين، ارتفعت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وزادت إنتاجيتها، ويرى الباحثون أن سعي الموظف المتميز للتفوق في المنافسات الوظيفية يعكس تقديره لذاته، وإدراكه لمستوى مهاراته، وثقته في أدائه المهني، ويشير بعض الباحثين إلى أن الذات البشرية ليست مجرد كتلة صلبة أو كيان بسيط بل هي بنية معقدة تتألف من طبقات متداخلة وكلما ظنت الذات أنها وصلت إلى نهايتها يدفعها الاستمرار في التطور في هذا السياق تتجلى أهمية التحفيز الخارجي ودور القيادات الملهمة وأرباب العمل في تشجيع الممارسات المتميزة.

الشكل 17: عوامل دعم ممارسات الموظف المتميز



المصدر: (منى، 2023، صفحة 180)

إن المؤسسة التي تتمتع بإدارة فعالة للموارد البشرية لها نتائج فعالة، حيث يرتبط نجاح المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بنجاح إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتهم، مثل التخطيط للموارد البشرية، وجذبهم، واختيارهم، وتوظيفهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وصيانتهم وإعداد لهم برنامج غير متحيز للحوافز والمكافآت. (Mohammad, 2019, p. 10)

### ثالثاً: تميز المعرفة

1. تعريف المعرفة: تعني الاستفادة الكاملة من البيانات والمعلومات إلى جانب إمكانيات الأفراد ومهاراتهم من كفاءات وأفكار وبديهيّات، بالإضافة إلى الالتزام وتحضير الموارد مثل المال، التعلم، القوة، المنافسة، المرونة، والمعرفة تتيح تقديم إجابات على التساؤلات والتعامل مع الحالات الحرجة التي تكون أكثر ارتباطاً بالأعمال، مع ذلك تبقى المعرفة من بين الأصول الأقل اهتماماً، حيث يمكن أن تخزن في العقل الفردي أو ترمز في العمليات التنظيمية مثل الوثائق، الخدمات، المنتجات الأنظمة (أبو بكر، 2016، صفحة 23)

عرف (pfeffer) المعرفة التنظيمية " بأنها تعني القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وتوقع تقلبات الموردين وفهم العلاقات بين الأسباب والنتائج" (زكري، شفيق، بلال، محمد، و نجم، 2020، صفحة 334)

تعتبر المعرفة المصدر الإستراتيجي الأهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث إنها المورد الوحيد الذي يتزايد بالتراكم، ويسهم في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل. (أسماء، 2019، صفحة 31)

## 2. أبعاد المعرفة:

تتمثل فيما يلي (أبو بكر، 2016، صفحة 40)

- البعد التكنولوجي: يعبر بعد التكنولوجيا عن استخدام تكنولوجيا المعلومات، والبرمجيات المتنوعة، ومحركات البحث في إدارة المعرفة، وقواعد المعرفة وحل التحديات المتعلقة بها؛
- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: يعكس هذا البعد كيفية اكتساب المعرفة، والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ونشرها، وتحديثها، وتوسيع نطاقه، وإعادة استخدامها كما يشمل إعداد خرائط لمواقع تواجدها في المؤسسة وتحديد مسارات تدفقها يرتبط هذا البعد أيضا بتحديد الأساليب والإجراءات والتسهيلات والوسائل الداعمة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بشكل فعال لتحقيق قيمة مضافة؛
- البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على تبادل المعرفة بين الأفراد وتشكيل فرق العمل كجماعات منتجة للمعرفة كما يشمل بناء المجتمع على أساس ابتكارات صانعي المعرفة، ومشاركة الخبرات الشخصية، وإنشاء شبكات علاقات فعالة بين الأفراد، مع تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

## رابعاً: التميز الخدمي

يعتبر جميع المستفيدين مستهلكين للسلع والخدمات وفي حال حصلوا على سلع أو خدمات لا تلبي احتياجاتهم أو تتجاوز مستوى توقعاتهم، قد يتوجهون إلى المنافسين من منظور إدارة التميز يعد التوجه نحو المنافسين مؤشراً على وجود خطأ في أسلوب تقديم

الخدمة، مما يستدعي التدخل بخطة عمل لتصحيح الأخطاء أو معالجة نواحي القصور.

(أسماء، 2019، صفحة 31)

## المبحث الثاني: نماذج التميز المؤسسي

تسعى كل المؤسسات الصناعية والخدمية للحصول على نتائج مالية واقتصادية أفضل من خلال تطبيق أنظمة إدارة الجودة (TQM) أو أحد نماذج التميز، بدأت جوائز في الأداء والتميز المؤسسي بجائزة ديمينج في عام 1950 في اليابان، تلتها جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM في الثمانينات، اليوم أدت جوائز التميز في الأداء المستند إلى MBNQA و EFQM إلى ظهور جوائز ونماذج الإدارة في العديد من البلدان (Fernando, Ana, Májida, & Felipe, 2016, p. 651) ومن بين هذه البلدان سنتطرق للجزائر حيث كانت هذه النماذج كإطار تشغيلي لتنفيذ مبادرات إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: نموذج ديمينج الياباني

إدواردز ديمينج، يوصف بأنه "أب الجودة" ولد في 14 أكتوبر 1900 وتوفي في 20 ديسمبر 1993 عن عمر يناهز 93 وهكذا شملت حياته معظم القرن العشرين، ولمدة نصف ذلك الوقت تبنى وطور مفهومه للجودة بدأ ديمينج الحياة المهنية في ثلاثينيات القرن العشرين كخبير إحصائي، في البداية مع وزارة الخارجية الأمريكية للزراعة، ثم مختبرات بيل (BILL)، ثم مكتب الإحصاء الأمريكي لآخر طوال 40 عامًا من حياته، كان ديمينج مستشارًا مستقلاً بعد الحرب العالمية الثانية، في أوائل الخمسينيات، دعا اليابانيون لمساعدتهم على تحسين جودة منتجاتهم لقد أدركت هذه الأمة المتعثرة في وقت مبكر أنها لا تستطيع منافسة الولايات المتحدة الأمريكية وجهاً لوجه على الإنتاجية، لذلك قرروا إنشاء مكانة لأنفسهم في

الجودة وبالتالي التركيز ليس على إنتاج المزيد بل على إنتاج أفضل-بحلول السبعينيات، بالتزامن مع الحظر النفطي، نجح اليابانيون في وضع سياراتهم على هذا النحو عالية الجودة وفعالة في استهلاك الوقود بذل ديمينغ جهودًا محمومة لتنفيذ مبادئه الأربعة عشر للجودة وقد ذكرها في بيان الجودة الخاص به، "الخروج من الأزمة": (stephen, paula, kerry, & ronald, 2009, p. 449).

تلخص نقاط ديمينغ الأربع عشرة للإدارة منهجه في تحويل الأعمال والصناعة الأمريكية أكد ديمينغ على أن المبادئ الواردة في فلسفته لتحسين الجودة، والتي تسمى نظام المعرفة العميقة، تنطبق على جميع المؤسسات: الصغيرة والكبيرة، والتصنيع والخدمات ينصب التركيز الرئيسي لنظام ديمينغ للمعرفة العميقة على فهم النظام بأكمله، بدلاً من محاولة تحسين أجزاء منه بشكل منفصل تعمل المكونات الأربعة لنظام المعرفة العميقة - تقدير النظام، ومعرفة التباين، ونظرية المعرفة، وعلم النفس- معًا، وكتب ديمينغ عن مدى أهمية كل منها لتحسين الجودة. (sharon, 2015, p. 3)

- مبادئ ديمينغ الأربعة عشر: وفيما يلي عرض للمبادئ الأربعة عشر لديمينغ: (بلية، 2019، الصفحات 76-77)

1. خلق الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: يتضمن هذا العمل تركيزًا مستمرًا على تحسين جودة المنتجات والخدمات المخطط لتقديمها، مع التأكيد على تحمل الإدارة العليا لمسؤوليتها في هذا المجال؛

2. اعتماد فلسفة جديدة: تعني هذه الفلسفة الجديدة اعتماد نهج يركز على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تجاوز الإخفاقات، وتقليل الهدر في المواد الأولية، ورفع كفاءة العاملين، والتخلص من التأخيرات في إنجاز العمل، وكل ذلك يسهم في تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة؛

3. التوقف عن عمليات تفتيش عن المنتجات المعيبة كطريقة لتحسين الجودة: تشمل هذه العملية استخدام الأساليب الإحصائية في الفحص والتفتيش للرقابة، بهدف التخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي؛

4. عدم منح الأعمال على أساس السعر: وتعني عدم الاعتماد على الأسعار كمؤشر رئيسي عند الشراء، بل التركيز على اختبار الموردين الذين يقدمون منتجات عالية الجودة؛

5. الاعتماد على التحسين المستمر للسلع والخدمات: تعني مراقبة المشكلات التي تؤثر على الأداء والعمل على حلها، وتحسين الأداء في الأنشطة التشغيلية بطريقة مستمرة، مع التركيز على استخدام الأساليب الإحصائية؛

6. اعتماد على التدريب الوظيفي: تعني تبني أساليب حديثة في التدريب والتعليم في بيئة العمل مع تطبيق نمط قيادة جديدة؛

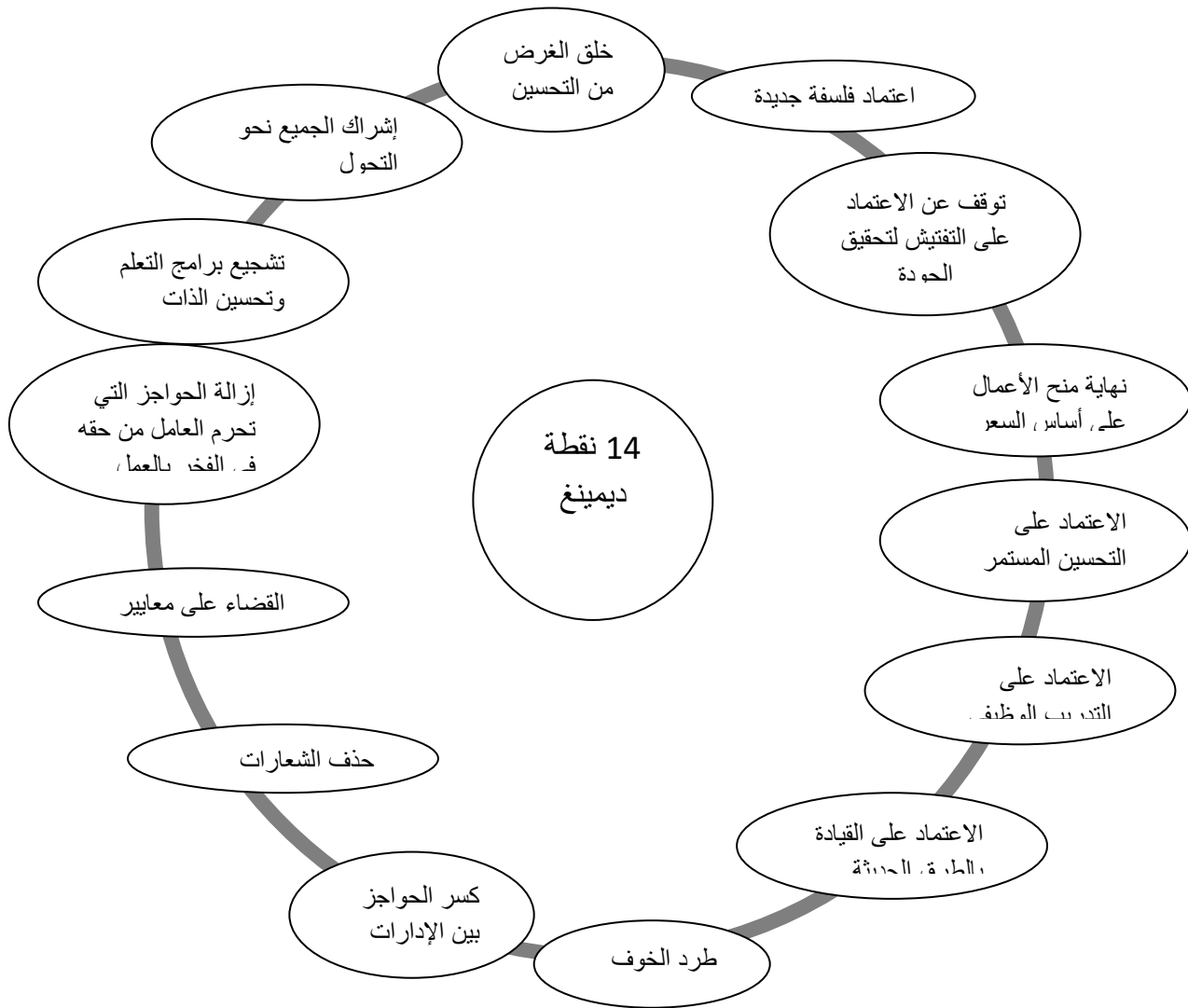
7. اعتماد القيادة بالطرق الحديثة: تعني تحسين عمليات الإشراف، من خلال تمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية لتحسين أدائهم وفقا لتوجهات متنوعة، وتهدف أيضا إلى توجيه المشرفين نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، بحيث يساهمون في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف؛



8. طرد الخوف: تتضمن إزالة الخوف لدى العاملين، وتشجيعهم على توجيه أنشطتهم نحو تحديد مشاكل الأداء والإبلاغ عنها للإدارة المسؤولة بشكل مستمر وبدون تردد؛
9. كسر الحواجز بين الإدارات: تعني إزالة الحدود بين الأقسام المختلفة وجعلها تعمل معا بتنسيق وروح فريق واحد لتحقيق جودة ملائمة وإنتاجية عالية؛
10. حذف الشعارات: التي تعالج تجاوز الأساليب والصيغ غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنتاج؛
11. القضاء على الاعتماد على العمل المعياري: التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل موظف على حدة، بدلا من التركيز على تطوير سلوك الفريق داخل المصنع، فالإجراءات التي تطلب نتائج رقمية معينة من مهندس بمفرده قد تؤدي في النهاية إلى عمل غير دقيق وتخلق بيئة مناسبة لارتكاب الأخطاء؛
12. إزالة الحواجز: التي تحرم العامل من حقه في الفخر بالعمل؛
13. تشجيع برامج التعلم وتحسين الذات: تعني استبدال برامج التطوير والتعليم المستمر بتزويد الأفراد بمهارات جديد؛
14. إشراك الجميع نحو التحول: في العمل يتعين السعي لمواكبة التحسين والتطوير المستمرين، من خلال اعتماد سياسات تطويرية جديدة لتحل محل السياسات القديمة، واستبدال الطرق القديمة بأساليب جديدة بشكل مستمر.

والشكل التالي يوضح المبادئ الأربعة عشر (14) لديمينغ:

الشكل 18: المبادئ الأربعة عشر (14) لديمينغ



المصدر: (Nursuhana & Shu, 2019, p. 15)

تعد النقاط 14 لديمينغ أمر حيوي يهدف إلى جعل الناس يعملون بجهد، التأكد على دور

الإدارة في القيادة الشاملة واستمرار تحسين النظام والتطوير المستمر للمورد البشري.

- **عجلة ديمينغ:** قام ديمينغ بتعديل دورة ستيوارت لتصبح رباعية المراحل (خطط، نفذ، افحص، افعل) وعلى الرغم من أن الباحثين يشيرون إلى هذه الدورة باسم دورة ديمينغ، إلا أن ديمينغ نفسه يفضل تسميتها بدورة ستيوارت تكريما لمعلمه، ويمكن شرح المراحل الأربعة لحل المشاكل كما يلي: (مدحت، 2008، صفحة 49)

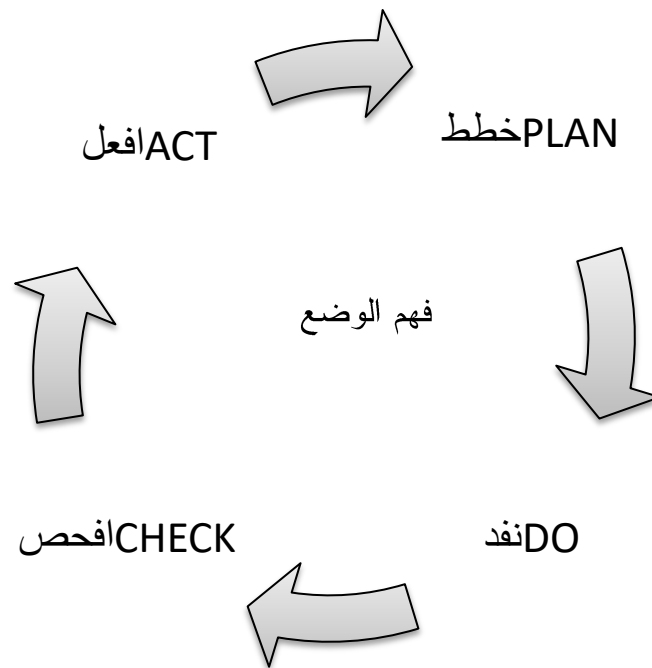
- **خطط (PLAN):** من خلال التركيز على العميل، رغباته ومتطلباته وتوجهاته المستقبلية، مع إشراك المديرين والموظفين والملاحظين جميعا في عملية تحسين النظام؛

- **نفذ (DO):** من خلال تطبيق الإجراءات أولا على عينة تجريبية، حيث يظهر ذلك الدلالات الإحصائية ويركز على مستويات التحسين، ويتم تسجيل الملاحظات باستخدام إحدى الطرق التالية: مخطط السبب والنتيجة، خرائط التدقيق أو تحليل باريتو؛

- **افحص (CHECK):** حيث يتم دراسة وتحليل نتائج الاختبار ومناقشتها بعمق، مع ربط تأثير عنصر التغيير ببقية العناصر، يتطلب ذلك فهما دقيقا للعلاقات المتبادلة بين العناصر المختلفة؛

- **افعل (ACT):** أي اتخاذ الإجراءات المناسبة بناء على هدف التجربة ومقارنتها بالنتائج، يتمثل ذلك في تبني الفكرة، تعديلها أو التخلي عنها تماما و يجب أن يكون التحكم في هذه العملية جماعيا.

الشكل 19: دورة ديمينغ (عجلة شيوارت)



المصدر: (Martin, 2017, p. 2)

تم تخصيص قدر كبير من الأبحاث لإدراج دورة (PDCA) في: (Martin, 2017, p. 3)

- إدارة المخاطر: حيث تم استخدام (PDCA) لتقييم إدارة المخاطر في مراكز الرعاية الصحية في تايلند ؛

- تصميم الإستراتيجية: حيث يتم تكييف (PDCA) لتحسين وتصميم (PDCA) نماذج واستراتيجيات العمليات التجارية؛

- إدارة المعرفة: حيث تم اقتراح طريقة (PDCA) من أجل دعم وتحسين كفاءة عملية خلق المعرفة؛

جائزة ديمينغ تم إنشاءها في اليابان من قبل اتحاد العلماء والمهندسين ويضم نوعين

الجوائز: (شهران عادل، 2020، صفحة 39)

- الموجهة للأفراد اليابانيون: تعطي لذوي الإسهامات البحثية أو التطبيقية في ميدان الجودة؛
- الموجهة للمؤسسات اليابانية ومؤسسات مختلف دول العالم: تسعى إلى تشجيع المؤسسات على تحسين تطبيقاتها للتحكم في الأساليب الإحصائية لمراقبة وتحليل أداء العمليات والأنظمة، بهدف ضمان جودتها وثباتها ضمن حدود معينة، وقد قامت بتحسينات وتعديلات عديدة في المعايير الخاصة بها.

- معايير ديمينغ للتميز: يشتمل نموذج ديمينغ على عشرة معايير تقسم عليها 100 نقطة بالتساوي وفيما يلي شرح لهذه المعايير:

الجدول 4: معايير ديمينغ للتميز

الترقيم	المعيار	الشرح	النقطة
1	القيادة (الإدارة العليا)	يتطلب هذا المعيار فهم السياسات التي تعتمد عليها المؤسسة، بالإضافة إلى الأهداف قصيرة وطويلة الأجل وكل ما يخص القيادة، لذلك من الضروري وضع سياسات تحدد هذه الأهداف، ومجموعة من الإجراءات لتنفيذها، حيث يؤكد المعيار على أهمية التميز والجودة، وعلى الإلزام الجاد والمستمر برسالة	10

	ورؤية المؤسسة.		
2	نظم إدارة الجودة	10	يبحث هذا المعيار في مدى التزام كل الأطراف في المؤسسة بأنظمة التحسين المستمر، بدءاً من تصميم المنتج وحتى وصوله إلى الزبون، ولا يقتصر ذلك على العملية الإنتاجية فحسب، بل يتعداها ليشمل تحسين وظائف المؤسسة ككل.
3	نظام تأكيد الجودة	10	يغطي هذا المعيار جميع جوانب الجودة بداية من تصميم العمليات، والتفتيش خلال الإنتاج، وتصميم المنتجات وإدارة المناولة، وصولاً إلى تحسين التسهيلات المادية في مكان العمل، وضمان تحقيق رضا العملاء، والحفاظ على البيئة.
4	النظم الإدارية لعناصر المؤسسة	10	يتناول هذا النظام الإداري الذي تتبعه المؤسسة في تحسين الجودة ومدى الالتزام بتنفيذه، مما ينعكس على فعالية تلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وهو ما يستلزم إجراء دراسات تدعم قدرة المؤسسة التنافسية.
5	تنمية الموارد البشرية	10	يتعلق هذا المعيار بأنشطة تأهيل وتدريب العاملين، حيث تقوم المؤسسة بتنظيم برامج تدريبية وتعليمية تشجع على الإبداع بصفة مستمرة ودورية، وكذلك عند الضرورة، يهدف هذا إلى اكتساب مهارات جديدة، خاصة فيما يتعلق بالأنشطة والعمليات المستجدة في

	المؤسسة، مما يسهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة.		
6	الاستخدام الفعال للمعلومات	يشدد هذا المعيار على أهمية وجود قاعدة بيانات ومعلومات تتيح الوصول إلى المعلومة واستقبالها من مصادرها الخارجية والداخلية وتنظيمها وتحديثها بشكل دوري، هذا يسهم في توفير المعرفة اللازمة، خاصة فيما بالجودة والتميز.	10
7	قيم ومفاهيم إدارة الجودة	يحظى هذا المعيار أهمية بالغة في نموذج جائزة ديمينغ، حيث يقيس مدى التزام المؤسسة بتطبيق المبادئ والأساليب الأساسية لإدارة الجودة.	10
8	الطرائق العلمية	يركز هذا المعيار على الطرق المختلفة لتحليل المشكلات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى استراتيجيات العلاج المتبعة، كما يقيس مدى اعتماد المؤسسة على الطرق العلمية الحديثة المبنية على الحقائق والمعلومات، مثل علم الإحصاء ونظريات القرارات ونظريات العينات، بهدف تحقيق التميز و جودة العمليات.	10
9	قدرات المؤسسة	يركز هذا المعيار على مدى امتلاك المؤسسة لعناصر وقدرات تشكل مصدر قوتها، ومدى تطبيق هذه القدرات لضمان الجودة والتميز داخل المؤسسة.	10
10	الإسهام في تحقيق أهداف	يتعلق هذا المعيار بقدرة المؤسسة على	10

	المؤسسة	تحقيق أهدافها بشكل مستمر.	
--	---------	---------------------------	--

المصدر: (كركود، 2021، الصفحات 142-165)

### المطلب الثاني: نموذج بالدريج (Baldrige) الأمريكي

يعد مالكوم بالدريج من المؤسسين المتميزين لمفهوم " الجودة الشاملة " في أمريكا، عمل على تطبيق هذا المفهوم في كل المؤسسات حتى المؤسسات التعليمية إلى غاية وفاته سنة 1987 (سعاد، 2018، صفحة 4)، وفي السنة نفسها وقع رونالد ريغن رئيس الولايات المتحدة الأمريكية قانون مالكوم بالدريج لتحسين الجودة، قام بتخليد ذكره بتأسيس جائزة وطنية، والهدف الأساسي منها هو تسليط الضوء على أهمية الجودة وفهم المؤسسات لمفهوم "التميز" و يعد النموذج في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تريد إجراء تقييم خاص بالاعتماد على العديد من الأدوات والمعايير التي يتضمنها النموذج ويعمل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا NIST في الولايات المتحدة على عمليتي الإشراف والتنظيم على الجائزة. (بتغة و ثامري، 2023، صفحة 344)

#### - مكونات نموذج بالدريج :

تتمثل معايير النموذج فيما يلي: (برهان الدين، 2012، صفحة 72)

- القيادة: تشمل كفاءة القيادة التنفيذية واهتمامها بالجودة، بالإضافة إلى كفاءة إدارة الجودة

وتحقيق المسؤولية الشاملة عن الجودة؛



- المعلومات وتحليلها: وتشمل إدارة جودة المعلومات والمعايير المرتبطة بها، بالإضافة إلى

تحليل المعلومات وبيانات الجودة؛

- التخطيط الإستراتيجي: وتتضمن عملية تخطيط الجودة وتحديد أهدافها؛

- تطوير وإدارة الموارد البشرية: وتشمل إدارة الموارد البشرية سياسات إدماج الموظفين،

والتعليم والتدريب في مجال الجودة، والاحترام والتقدير للعاملين، بالإضافة إلى تعزيز

الروح المعنوية لديهم؛

- تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات (إدارة العمليات): وتشمل جودة تصميم المنتج أو

تقديم الخدمة، ومراقبة الجودة والتحسين المستمر، وتقييم الجودة والتوثيق؛

- نتائج الجودة (العمل): تشمل نتائج مستوى جودة المنتج وجودة العمليات ونتائج جودة

المورد؛

- رضا الزبون والتركيز عليه: تشمل تقريراً عن متطلبات وتوقعات العميل، وإدارة العلاقة

معه، ومعايير خدمة العملاء، وحل الشكاوي، وتحديد مستوى رضا العميل.

الجدول 5: معايير نموذج بالدريج (Baldrige) الأمريكي

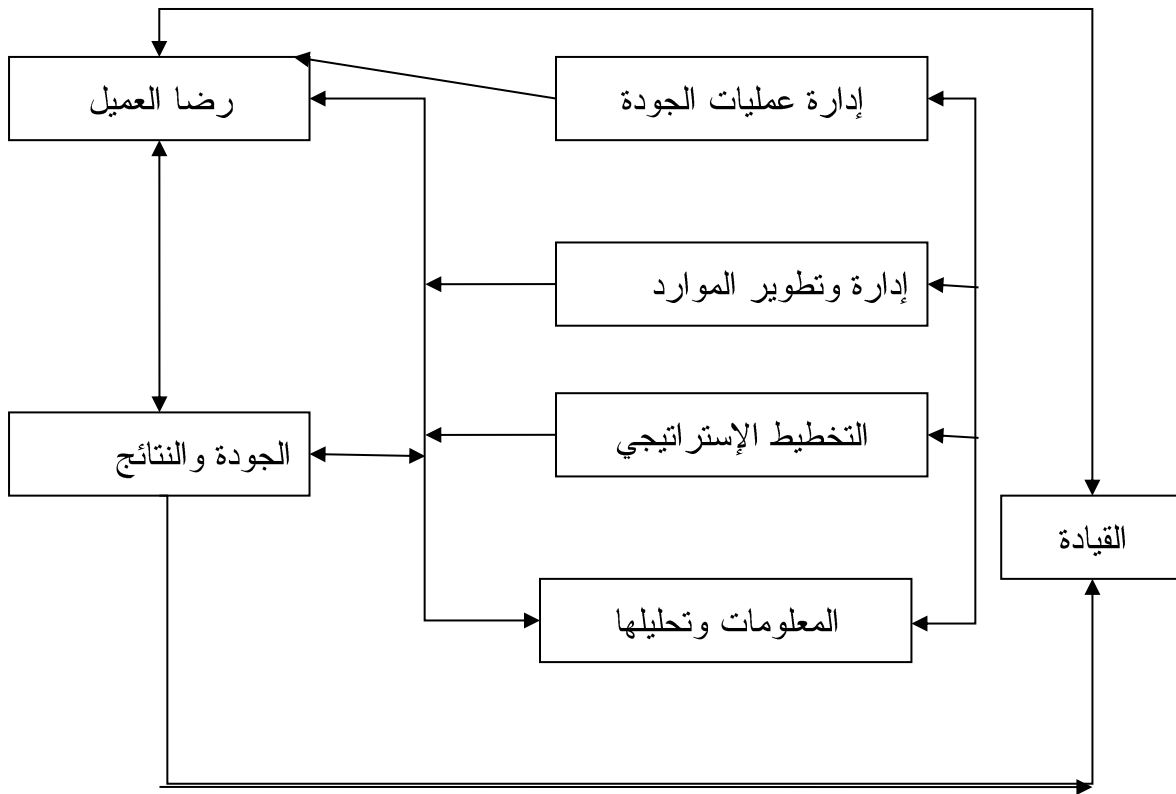
النقاط	المعيار
120	1 القيادة
85	2 المعلومات والتحليل
85	3 التخطيط الاستراتيجي

4	تطوير وإدارة الموارد البشرية	85
5	إدارة العمليات	85
6	نتائج العمل	450
7	رضا الزبون والتركيز عليه	85
	المجموع	1000

المصدر: (بتغة و ثامري، 2023، صفحة 344)

إن المعايير المذكورة في الجدول ليست ثابت بل يمكن أن تتغير ففي سنة 2021-2022، تم إضافة معايير أخرى وهي: الثورة الصناعية الرابعة والرقمنة والمرونة التنظيمية، المساواة، التنوع. (بتغة و ثامري، 2023، صفحة 345)، حيث يتولى مجلس من المشرفين مراجعة وتحديث المعايير كل عامين لضمان استمرار توفيقها مع أفضل الممارسات الإدارية، ممل يعزز تحقيق الأهداف بشكل مثالي. (أسماء، 2019، صفحة 20)

الشكل 20: نموذج بالدرج



المصدر: (برهان الدين، 2012، صفحة 74)

يمكن تصنيف المعايير إلى ثلاث مجموعات كما يلي: (الحاج و نوري، 2019، صفحة

(36)

- المجموعة الأولى: وتشمل القيادة والتركيز على العميل والسوق والتخطيط الإستراتيجي،

تمثل هذه المجموعة أهمية كبيرة لدور القيادة كموجه رئيسي، حيث تساهم في تحديد القيم

والأنظمة والأهداف، لاسيما ما يتعلق بالجودة؛

- المجموعة الثانية: تشمل إدارة العمليات ونتائج الأعمال وتطوير وإدارة الموارد البشرية يعكس هذه المجموعة دور الموارد البشرية والشراكة مع الموارد البشرية والشراكة مع المورد في تحقيق النتائج المرجوة من خلال تصميم العمليات بشكل فعال؛

- المجموعة الثالثة: تشمل المعلومات والتحليل والتي تشكلان الأساس الإداري لإدارة الأداء وتحسينه في المؤسسات يعكس الاهتمام بالمعلومات مدى التقدم من خلال التركيز على الحقائق.

- مراحل منح جائزة بالدريج مالكوم: حيث يتم إعطاء حق المشاركة في الجائزة للمؤسسات غير الهادفة للربح و المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية والمرافق الصحية ويتم منح الجائزة كذلك بحسب طبيعة النشاط حيث توجد جائزة للقطاع الخدمي وأخرى الصناعي، وتتم عملية منح الجائزة بثمانية مراحل وهي: (الحاج و نوري، 2019، صفحة 35)

- تلقي طلبات المؤسسات الراغبة في الترشح؛

- التقييم المنفصل: حيث يقوم المقيمون بفحص تقارير المؤسسة بشكل فردي، ويجب أن يتولى هذه المهمة ما لا يقل عن خمسة أعضاء؛

- ترشيح المؤسسات المؤهلة للانتقال إلى المراحل التالية التي تشمل المراجعة الجماعية من قبل لجنة حكام الجائزة؛

- تنفيذ المراجعة الجماعية من طرف لجنة تحكيم الجائزة؛

- ترشيح المؤسسات المؤهلة للانتقال إلى المرحلة التالية، التي تشمل الزيارات الميدانية؛

- تنفيذ المراجعات المتعلقة بالزيارات الميدانية؛
- إجراء الاختيار النهائي وتقديم التوصيات بأسماء المؤسسات الفائزة بالجائزة؛
- إرسال تقارير في شكل تغذية عكسية للمؤسسات التي شاركت في الجائزة، تتضمن نقاط القوة ونقاط التحسين لجميع عناصر التقييم.

### المطلب الثالث: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

يرتبط التميز المؤسسي بشكل عام بنموذج EFQM في البداية كان هذا النموذج يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تأسست المؤسسة الأوروبية لنموذج إدارة الجودة والمعروفة باسم EFQM في عام 1988 من قبل الرؤساء التنفيذيين لـ 14 مؤسسة أوروبية، ويتم تعريفه على أنه هيكل شمولي ينطبق على أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو قطاعها، وقد تم استخدامه لأول مرة لدعم تقييم المؤسسات للحصول على جائزة الجودة الأوروبية لعام 1992، وتمت مراجعته على مدى العقود الماضية والهدف الرئيسي هو زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة (Fernando, Ana, Májida, & Felipe, 2016, p. 651)

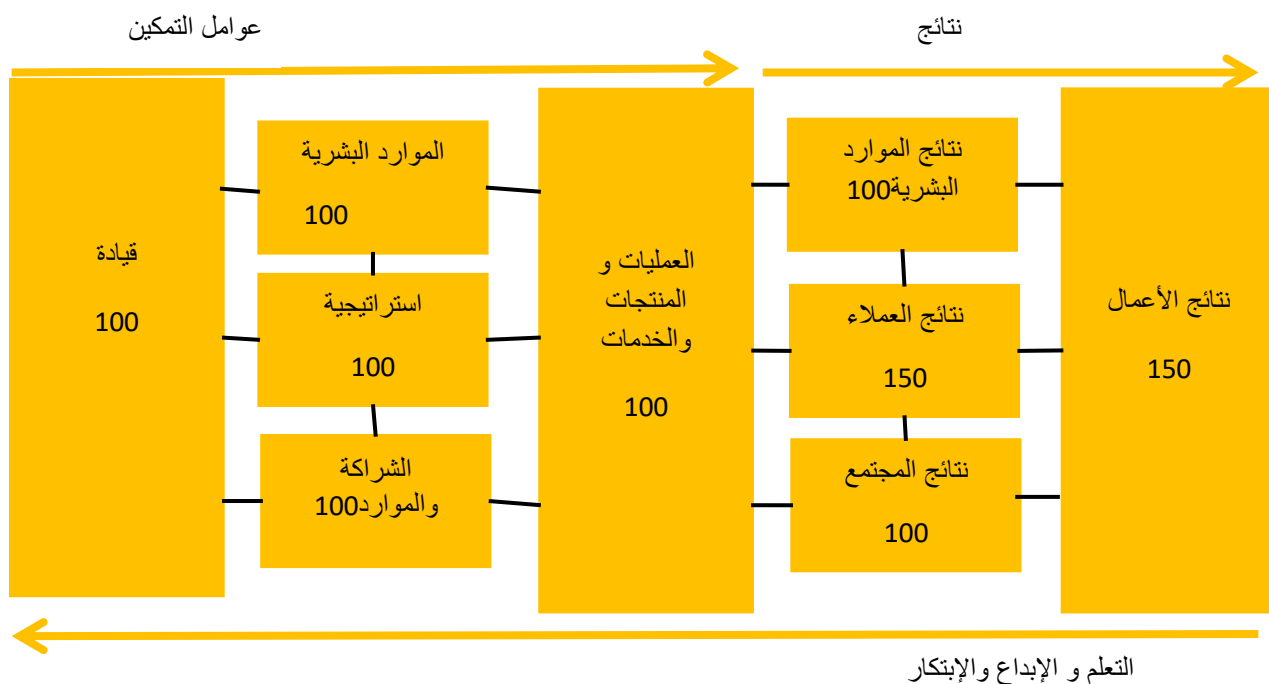
يعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إطاراً معترفاً به على نطاق واسع للتميز المؤسسي وإدارة الأداء فهو يوفر نهجاً شاملاً لتقييم وتحسين عمليات المؤسسة وثقافتها ونتائجها استناداً إلى مجموعة من المعايير الأساسية يركز نموذج (EFQM) على التحسين المستمر والابتكار لتحقيق النجاح المستدام.

إن نموذج (EFQM) ليس إلزامياً، وبالتالي لا يتطلب استخدام ممارسات محددة وهذا يعني أنه يمكن توقع طرق متعددة يمكن من خلالها تبني (EFQM)، حيث أن المؤسسات تستطيع ذلك من حيث المبدأ تحقيق مستويات عالية من التميز من خلال التميز في بعض

المعايير، على الرغم من تصنيفها بشكل سيء في معايير أخرى (Ana B & Lilian M, 2015, p. 3)

ووفقاً لخبراء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: "المؤسسة الممتازة هي تلك التي تحقق وتحافظ على مستويات متميزة من الأداء الذي يلبي أو يتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة" المؤسسات الممتازة لها بعض الجوانب مثل الاستدامة والربحية والمسؤولية الاجتماعية والسمعة والقيادة الجيدة... الخ. (Jaroslav, 2020, p. 18)

الشكل 21: نموذج التميز (EFQM)



المصدر: (Ana B & Lilian M, 2015)

- مكونات نموذج التميز (EFQM):

هو إطار إداري مألوف، يقوم على تسعة معايير وثمانية مفاهيم أساسية ومنطق قياس الرادار (RADAR) يتم تقسيم المعايير التسعة إلى 32 معياراً فرعياً، والتي توضحها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بـ 173 مجال تقييم، يمكن لمجالات التقييم هذه أن تتناول فقط الموضوعات المهمة لتحقيق معايير/معايير الفرعية (Seyed & Markus, Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model, 2015, p. 384) وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول 6: عدد التقييم والمعايير في (EFQM, 2012)

معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM	المعايير الفرعية	مجالات التقييم
1 القيادة	4	24
2 السياسة و الإستراتيجية	5	28
3 الموارد البشرية	5	30
4 الشركات والموارد	5	33
5 العمليات	5	29
6 نتائج العملاء	2	8
7 نتائج الموارد البشرية	2	5
8 نتائج المجتمع	2	8



9 نتائج الأداء الأساسية	2	8
المجموع	32	173

المصدر: (Seyed & Markus, Introducing a concept for efficient design of

EFQM excellence model, 2015, p. 384)

يتكون نموذج التميز (EFQM, 2012) من ثلاثة نماذج متكاملة العناصر:

(Jaroslav, 2020, p. 19)

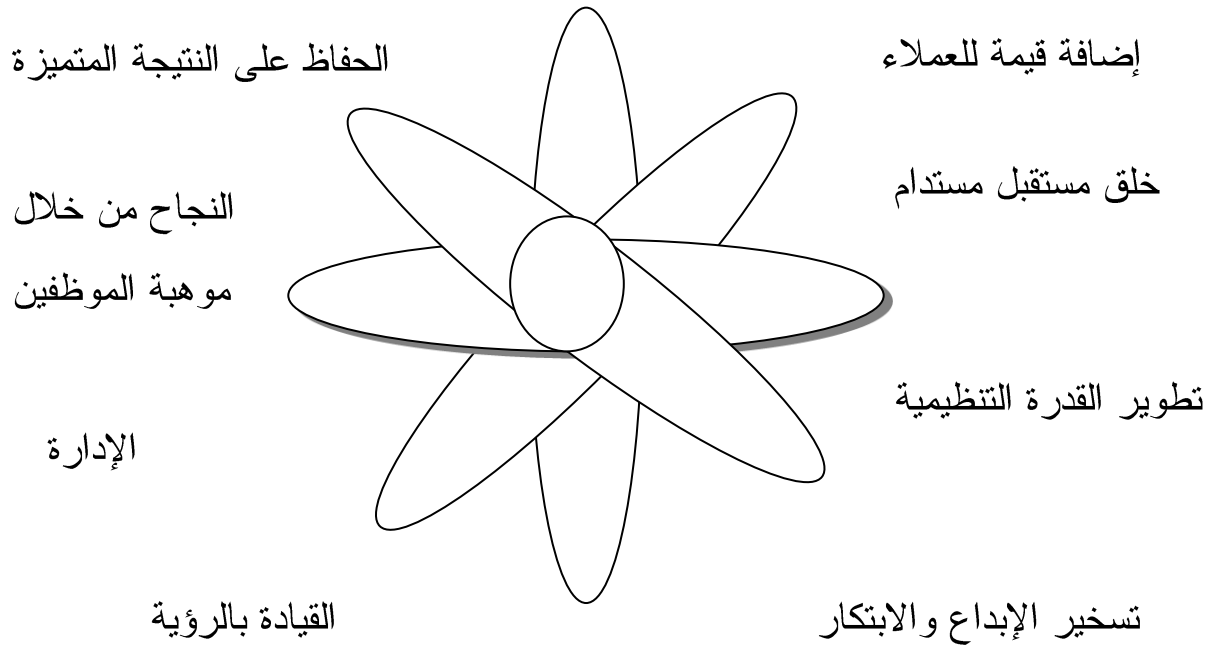
- المفاهيم الأساسية للتميز: كانت تدور حول ثمانية مبادئ أساسية للتميز المؤسسي:

وهي إضافة قيمة للعملاء، خلق مستقبل مستدام، وتطوير القدرة التنظيمية، تسخير الإبداع

والابتكار، والقيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة، والإدارة الرشيدة، والنجاح من خلال موهبة

الموظفين، الحفاظ على النتيجة المتميزة، ونمثل هذه المفاهيم في الشكل التالي:

الشكل 22: المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي



المصدر: (بسمه، تدريب من أجل الازدهار، 2019، صفحة 105)

- المعايير كإطار لمساعدة المؤسسات على التحويل المفاهيم الأساسي موضع التنفيذ (تم

تضمن 9 معايير رئيسية و 32 معياراً جزئياً في هذا الإطار) وسنقوم بتعريف المعايير التسعة

كما يلي: (J. Carlos, Ana, Vicente, & Inmaculada, An empirical

assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM

framework relative to the MBNQA Model, 2009, p. 7)

1. القيادة: يقوم القادة المتميزون بتطوير وتسهيل تحقيق الرسالة والرؤية إنهم يطورون القيم

والأنظمة التنظيمية اللازمة لتحقيق النجاح المستدام وينفذونها من خلال أفعالهم وسلوكياتهم؛

2. السياسة والإستراتيجية: تقوم المنظمات المتميزة بتنفيذ مهمتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة الذي يأخذ في الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه السياسات والخطط والأهداف والعمليات يتم تطويرها ونشرها لتقديم الإستراتيجية؛
3. الناس: تقوم المؤسسات الممتازة بإدارة وتطوير وإطلاق الإمكانيات الكاملة لأفرادها على مستوى الفرد، المستوى القائم على الفريق والتنظيمي إنهم يعززون العدالة والمساواة ويشركون شعوبهم ويمكنونها؛
4. الشراكات والموارد: تخطط المنظمات المتميزة لإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية بالترتيب لدعم السياسة والإستراتيجية والتشغيل الفعال للعمليات؛
5. العمليات: تقوم المؤسسات الممتازة بتصميم العمليات وإدارتها وتحسينها من أجل إرضاء العملاء وإنشاءها بشكل كامل زيادة القيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين؛
6. نتائج العملاء: تقوم المؤسسات المتميزة بقياس وتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بعملائها؛
7. النتائج المتعلقة بالأشخاص: تقوم المنظمات الممتازة بقياس وتحقيق نتائج رائعة بشكل شامل فيما يتعلق بموظفيها؛
8. نتائج المجتمع: تقوم المنظمات المتميزة بقياس وتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالمجتمع بشكل شامل؛
9. نتائج الأداء الرئيسية: تقوم المنظمات المتميزة بقياس وإنجاز نتائج متميزة بشكل شامل فيما يتعلق بالمفتاح عنصر من سياساتهم وإستراتيجيتهم.

- منطق الرادار (RADAR): يعتبر من أدوات القياس في المؤسسة، تعمل على تحسين المخطط له في كل قطاعات المؤسسة، وهو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات التالية: (النتائج Result، المنهجية Approach، التطبيق Deployment، التقييم Assessment، المراجعة Review) ويمكن تطبيق هذه الأداة على كل المؤسسات مهما كان قطاعها أو حجمها أو مدى نضجها، يتم استخدامه لتقويم الأداء أو السلوك أو الإنجاز بشكل شخصي وغير رسمي دون الالتزام بتقديمه لأطراف خارجية، يتيح ويشجع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات والمهارات داخل وخارج المؤسسة، ويجسد منطق الرادار عن احتياج كل المؤسسات إلى : (بسمه، تدريب من أجل الازدهار، 2019، الصفحات 110-111)
- توضيح الأهداف المرجوة (النتائج) كجزء من الإستراتيجية؛
- التخطيط والإعداد والتطوير لكل المنهجيات لبلوغ الأهداف المرجوة الآن ومستقبلاً؛
- تنفيذ المنهجية بشكل منظم لضمان التطبيق السليم؛
- تحسين وتقييم المنهجية التي تم تنفيذها بالاعتماد على تحليل ومراقبة الأهداف المنجزة، وعمليات التعلم المستمر.

### المطلب الرابع: النموذج الجزائري للجودة

يعتبر أحد النماذج السبّاقة في إفريقيا، وقد تم إنشاءه تماشياً مع نماذج التميز الرائدة لمواكبة التطورات العالمية.

تم اقتراح إنشاء نموذج وطني للتميز لأول مرة عام 2000، تحت إطار برنامج تطوير نظام التقييم الذي وضعته الحكومة، وتم اعتماده بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 بتاريخ 2002/1/6، وكان تحت إشراف وزارة الصناعة للاستثمارات ممثلة بقسم الجودة و الأمن الصناعي، ويمنح نموذج التميز الوطني جائزة تتمثل في مبلغ مالي قدره 2 مليون دينار جزائري (2000000 دج) بالإضافة إلى شهادة شرفية وكأس استحقاق ويتم منح الجوائز سنوياً، وتشمل كل المؤسسات التي تنشط على أرض الوطن، منذ نشأتها فاز بالجائزة عدة مؤسسات وهي: (شهران عادل، 2020، صفحة 41)

- المؤسسة الوطنية للصناعات الدوائية (ladias) عام 2003؛

- المؤسسة العمومية لإنتاج الإسمنت في باتنة (tamics) عام 2004؛

- المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (rcb) عام 2005.

بدأت هذه الجائزة فعلياً في سنة 2003، حيث تم منح أول جائزة للجودة في احتفال

اليوم الوطني للتقييس، الذي يقام في 12/16 من كل سنة. (فاطمة الزهراء، 2007).

### - شروط الترشح لجائزة التميز الجزائرية:

يعطي النموذج الجزائري للتميز حق المشاركة لجميع المؤسسات باختلاف حجمها أو مجالها سواء كانت ربحية أو خيرية بشرط أساسي وهو أن تكون متحصلة أو تعمل للحصول على أحد شهادات الجودة المعترف بها دوليا مثل: (ISO14000) لمعايير البيئة، (ISO9000) للجودة، (ISO 18001) للأمن والسلامة المهنية، وتقدم المؤسسة المترشحة ملف يحتوي على ما يلي: (قبطان، 2014، صفحة 113)

- تعتبر استمارة المعلومات بمثابة الطلب الرسمي للترشح لجائزة الجودة، وتحتوي معلومات خاصة بالمؤسسة: اسم المؤسسة، رقم الهاتف، عنوانها، اسم المدير (المسؤول الأول)، حجم المؤسسة بالاعتماد على عدد الكلي لعمالها؛

- كما يتضمن الإجابة على استبيان نموذج الجودة الجزائري؛

- التعهد بقبول شروط وقواعد نيل الجائزة الجزائرية للجودة؛

- يمكن أن يطلب من المؤسسة أن تقدم بيانات وجدول كدعم إضافي لعملية التقييم الجيد، ويجب أن يتضمن ملف الترشح بين 40 و 80 صفحة، محتوية الملاحق الأساسية، ويجب أن يكون مصنفا ومرقما ويقدم للجنة التقييم في 3 نسخ وضمان سرية المعلومات تكون النسخ في ظرف مغلق. ويرسل إلى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول 7: المعايير التقييمية المتعلقة بالجائزة الجزائية للجودة

المعايير	التنقيط	الأسئلة المتعلقة بالمعيار	تنقيط المعايير الفرعية
التزام الإدارة	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تعمل الإدارة عل إشراك وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المؤسسة؟</li> <li>- هل تقوم الإدارة بإعطاء القدوة من خلال عمليات داخلية وخارجية؟</li> <li>- هل تقوم الإدارة بتثمين الطاقات المبذولة و النجاحات المحققة على مستوى الجودة التي قام بها الأفراد والفرق العاملة في المؤسسة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40</li> <li>- 50</li> <li>- 30</li> </ul>
الإستراتيجية والأهداف	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل ترتبط إستراتيجية الجودة للمؤسسة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة؟</li> <li>- هل تم وضع إستراتيجية الجودة كهدف في جميع نشاطات المؤسسة؟</li> <li>- هل أهداف وإستراتيجية الجودة معروفة من قبل أفراد المؤسسة؟</li> <li>- كيف تصل المؤسسة إلى تحقيق مساهمة أفرادها في تحقيق إستراتيجية الجودة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20</li> <li>- 20</li> <li>- 30</li> <li>- 10</li> </ul>
الاستماع للزبائن	200	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل يتم قياس رضا زبائن المؤسسة بالشكل الكافي؟</li> <li>- كيف يتم معالجة شكاوي الزبائن وما مدى استجابة المؤسسة في هذا المجال؟</li> <li>- كيف يتم توقع احتياجات الزبائن؟</li> <li>- كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40</li> <li>- 30</li> <li>- 40</li> </ul>

30 -	احتياجات الزبائن انطلاقاً من تصور السلع والخدمات؟		
20 -	- كيف يتم الكشف عن المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟		
40 -	- ما هي ردة فعل المؤسسة اتجاه أداء المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟		
40 -	- كيف يتم التحكم في جودة السلع والخدمات المقدمة؟	120	التحكم في الجودة
40 -	- كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية والمساندة لعملية التحكم في الجودة؟		
40 -	- كيف يتم التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين والمناولة؟		
50 -	- كيف تختار إدارة المؤسسة المؤشرات التي تسمح لها ببلوغ أهدافها المتعلقة بالجودة؟	100	قياس الجودة
50 -	- هل يتم نقل تلك المؤشرات إلى الهياكل الملائمة من أجل القيام بمتابعة أداء تلك العمليات؟		
20 -	- هل يتم تحليل الإجراءات الخاصة بالجودة بشكل ملائم؟	80	تحسين الجودة
20 -	- كيف يتم تحديد الإجراءات الخاصة بتحسين الجودة بالنظر إلى أهداف المؤسسة والنتائج المحققة؟		
20 -	- كيف يتم توجيه العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟		
20 -	- كيف يتم ضمان فاعلية الإجراءات المتعلقة بالتحسين؟		
20 -	- كيف يمكن لأفراد المؤسسة تقديم مقترحات	100	مساهمة أفراد المؤسسة



<p>30 -</p>	<p>لتحسين الجودة؟</p> <p>- كيف يتم تشجيع مساهمة أفراد المؤسسة في إطار تنفيذ الجودة؟ وكيف يقاس مدى اندماج أفراد المؤسسة في عملية الجودة؟</p> <p>- كيف يتم إطلاع أفراد المؤسسة وتدريبهم لتحقيق أهداف الجودة؟</p> <p>- كيف يمكن إبلاغ أفراد المؤسسة بالعمليات والإنجازات التي حققتها في مجال الجودة؟</p> <p>20 -</p>		
<p>50 -</p> <p>40 -</p> <p>20 -</p> <p>40 -</p> <p>50 -</p>	<p>- ما هي نتائج المؤسسة المتعلقة برضا عملائها؟</p> <p>- ما هي نتائج العمليات المرتبطة برضا وتفاعل أفراد المؤسسة؟</p> <p>- ما هي نتائج المؤسسة فيما يخص تطور أدائها المالي، حصتها السوقية، سمعتها؟</p> <p>- ما هي النتائج التي تقيسها مؤشرات الأداء؟</p> <p>- إلى أي مدى تساهم المؤسسة في بيئتها، خاصة في المجالات الاجتماعية، في تقليل الأضرار الناجمة عن أنشطتها وتطوير فرص العمل؟</p>	<p>200</p>	<p>النتائج</p>
	<p>المجموع</p>	<p>1000</p>	<p>المجموع</p>

المصدر: (فاطمة الزهراء، 2007، الصفحات 179-181)

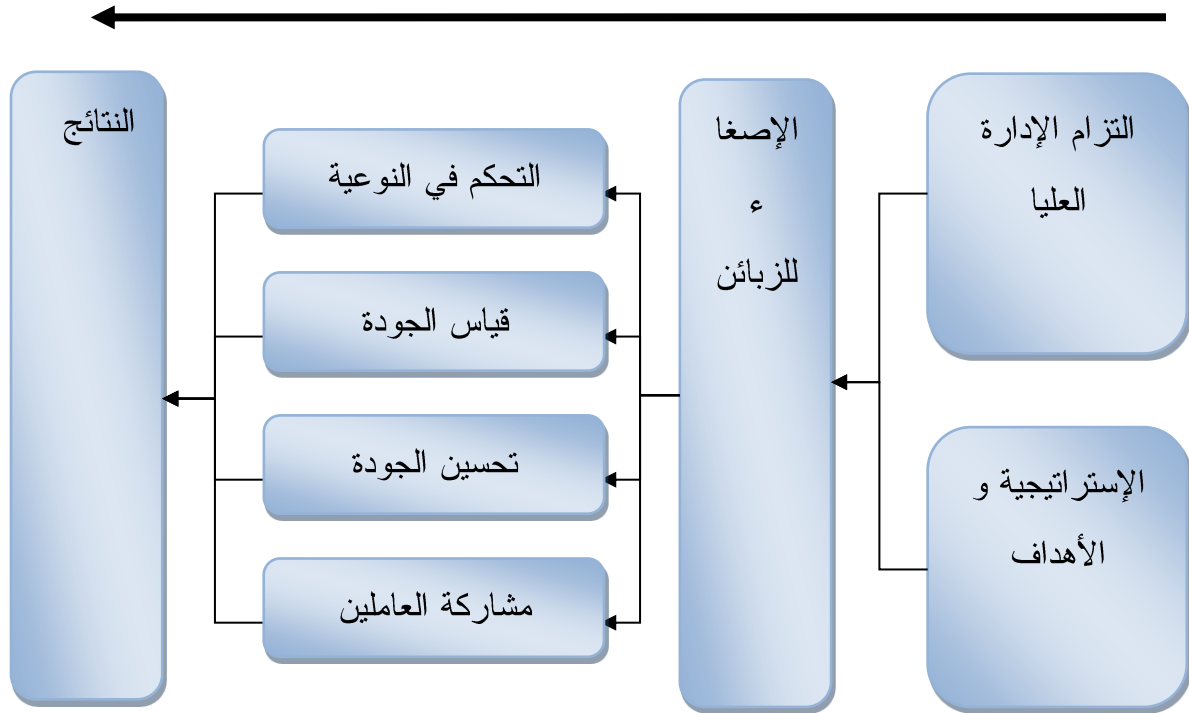
يتم التقييم من خلال تقديم اللجنة المختصة النقاط المناسبة لكل معيار، مما يتيح للمؤسسة الحصول على درجة إجمالية تشمل جميع معايير التقييم، والتي تمكنها من التصنيف بجانب المؤسسات المتنافسة الأخرى، يتم تقديم النقاط وفقا لنظام تنقيط يتضمن ألف نقطة

توزع على ثمانية معايير بأوزان مختلفة حسب أهمية كل معيار تقوم اللجنة المختصة في التقييم بتحديد النقاط المناسبة بناء على تقييمها للإجابات المقدمة من المؤسسة على الأسئلة المتعلقة بمعايير التقييم، ويتم ذلك على النحو التالي: (قبطان، 2014، صفحة 115)

- الإجابة المرضية: تمنح نقاطا تتراوح من 80% إلى 100% من إجمالي النقاط المخصصة للمعيار؛
- الإجابة الجيدة: تمنح نقاطا تتراوح من 60% إلى 80% من إجمالي النقاط المخصصة للمعيار؛
- الإجابة المتوسطة: تمنح نقاطا تتراوح من 30% إلى 60% من إجمالي النقاط المخصصة للمعيار؛
- الإجابة غير الكافية: تمنح نقاطا تتراوح من 0% إلى 30% من إجمالي النقاط المخصصة للمعيار.

ويوضح الشكل التالي رؤية الجودة وفق للنموذج الجزائري:

الشكل 23: النموذج الجزائري للجودة



المصدر: (مصطفى و سعد، النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، 2020، صفحة 98)

#### - الاستبيان الخاص بالمشاركة في الجائزة الجزائرية للجودة:

تعد هذه الوثيقة بمثابة تعريف شامل للمؤسسة المرشحة، حيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتعين على المؤسسة الإجابة عليها بالتفصيل وبناء على تلك الإجابات، ويتم إعداد تقرير عام يقدم صورة متكاملة عن المؤسسة ويشمل العناصر التالية:

- من أنتم؟ اسم المؤسسة، الحالة القانونية، الهدف الاجتماعي، رسالتها، عنوان المقر، أسماء القائمين عليها، أسماء مالكيها، ومساهميها، فرع أم مؤسسة، عدد العمال (تقييم ثلاث سنوات)؛

- ماذا تفعلون؟ طبيعة العمل، السلع والخدمات الرئيسية(إذا أمكن تقديم نسبة مئوية لكل منتج من إجمالي رقم الأعمال)، الزبائن والموردين الأساسيين، نشاطات التصدير ما هي البلدان المصدر إليها؟؛

- ما هي خطتكم لتحسين الجودة؟ مختلف المراحل المعتمدة، المسؤول عن الجودة، المؤهلات القدرات، شهادات الجودة الحاصلة عليها، نوع المعايير المعتمدة داخل المؤسسة، سواء كانت محلية أو دولية أو أجنبية؛

- ما هي إستراتيجياتكم في مجال الجودة وما هي أهدافكم المتعلقة بها؟ للتحكم وقياس جودة عملياتكم من أجل تحسينها، لتعزيز قريكم من شركاتكم وزبائنكم (يمكنكم التركيز على المعايير الاجتماعية أو ما يرتبط بالبيئة المحيطة)؛

- ما هو نظام الجودة المعتمد لديكم ونظام التحسين المستمر في المؤسسة؟ وبالتفصيل، ما هي العمليات الأساسية والمؤشرات المستخدمة لتقييم فعالية نظام إدارة الجودة؟؛  
- ما هي الإجراءات التي اتخذتموها لتحسين الجودة خلال السنة الماضية؟؛  
- ما هي نتائجكم المالية خلال السنوات الثلاث الماضية؟

أ. النتيجة الصافية، القيمة المضافة، رقم الأعمال؛

ب. التحطم في ميزانية الاستثمار والتشغيل؛

ج. التحكم في التكاليف؛

د. بعض المؤشرات الرئيسية للتحليل المالي.

### المبحث الثالث: استكشاف العلاقات المؤثرة في الدراسة

وفي جوهر الأمر، تؤكد جميع هذه المراجع على أن التميز المؤسسي، سواء من خلال التميز القيادي، تميز المورد البشري، تميز المعرفة، التميز الخدمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالميزة التنافسية إن المؤسسات التي يمكنها الاستفادة من مواردها الفريدة وقدراتها وأصولها الإستراتيجية بشكل فعال هي أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق والحفاظ عليها.

#### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من المفاهيم التي تصبوا المؤسسات لتحقيقها بغرض استمرارها والحفاظ على تفوقها، وهي في مجملها عبارة عن القدرات المميزة التي تجعل المؤسسة قادرة على تقديم منتج أو خدمة تتميز من خلال التكلفة أو الجودة على ما تم تقديمه من طرف المنافسين.

#### 1. تعريف الميزة التنافسية

تعريف (Jay Barney) للميزة التنافسية: "يقال عن مؤسسة أنها تتمتع بالميزة التنافسية عندما تقوم بتنفيذ إستراتيجية خلق القيمة التي لا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين". (barney, 1991, p. 102)

على الرغم من أن المؤسسة يمكن أن تمتلك عدد لا يحصى من نقاط القوة والضعف في مواجهة منافسيها، إلا أن هناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة التكلفة المنخفضة أو التمايز، إن أهمية أي قوة أو ضعف تمتلكه المؤسسة هو في

النهاية يدل على تأثيرها على التكلفة النسبية أو التمايز التي تتبع بدورها من هيكل الصناعة وهي تنتج عن قدرة المؤسسة على التعامل مع القوى الخمس (الوافدون الجدد، المشترين، المنتجات البديلة، الموردين، منافسو الصناعة) أفضل من منافسيها، حيث يؤدي النوعان الأساسيان من الميزة التنافسية مع نطاق الأنشطة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها إلى تشكل ثلاث استراتيجيات لتحقيق أداء أعلى من المتوسط في الصناعة وهي: قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز وإن إستراتيجية التركيز له نوعان مختلفان، التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز. (Porter, The Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, 1985, p. 12)

## II. أبعاد الميزة التنافسية:

هناك مجموعة من الأبعاد والعوامل التي تدخل في بناء الميزة التنافسية، وهي تمثل أسس وركائز البناء العام للمزايا التنافسية يعتبر كل منها بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهذه الأبعاد هي كما يلي: (Helen, Liqaa, & Afrah , 2023, pp. 20–21)

- **التكلفة:** لا يقتصر مفهوم التكلفة على تقديم المنتجات بمعدلات أقل من التكلفة فحسب، بل أن هذه المنتجات لها تكلفة مرتبطة بالجودة التي ينبغي أن تكون جذابة في ذلك السوق للحصول على عائد مقبول على الاستثمار، ويشمل ذلك خفض التكاليف المتغيرة، وخفض الإنفاق التسويقي، أو تقليل التكاليف الإدارية، أو ربما تقليل الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأعمال التجارية إن ظروف المنافسة والرغبة في البقاء والاستمرار تدفع الإدارة إلى تطبيق

الوسائل الحديثة والمتطورة التي تؤدي إلى خفض التكلفة، وذلك من خلال مراعاة الشروط التالية لخفض التكلفة إن المؤسسة التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس للنجاح والميزة هي تلك التي تقدم منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها، كما تسعى إدارة العمليات إلى تقليل تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى المنافسين.

- **الجودة:** تعد الجودة ميزة تنافسية رئيسية عندما يتعلق الأمر بتقديم المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء المؤسسة التي لا تقدم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم لا يمكنها البقاء والازدهار في سوق تنافسية ويميز بعد الجودة القدرة على تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء ورغباتهم حيث تعرف الجودة بأنها العمل على تقليل نسبة العيب في المنتج والعمل على جعل الإنتاج يصل إلى المواصفات التصميمية.

- **المرونة:** المرونة هي الأساس الذي تحصل به المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تطرأ على تصميم المنتج وتكييفها مع احتياجات العملاء الذين يرغبون في تلبية أربعة متطلبات:

أ. مرونة المنتج: أي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو تعديلها؛

ب. المزج المرن: يشير إلى عملية قوية لإنشاء مزيج من المنتجات؛

ج. قابلية التوسع: تشير إلى قدرة العمليات على تغيير مستوى الإنتاج؛

د. مرونة التسليم: تشير إلى قوة العمليات لتغيير مواعيد تسليم المنتج.

لقد أصبحت المرونة سلاحاً تنافسياً فعالاً لأنها تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من السلع وتقديم سلع جديدة باستمرار، فضلاً عن السرعة في تحديد وتطوير السلع الحالية والاستجابة بشكل عام لاحتياجات العملاء.

- الإبداع: يركز على تقليل الوقت والسرعة في تطوير منتجات جديدة وتسليمها للعملاء من خلال إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجات المؤسسة وخدماتها وأساليب أدائها بحيث لا يتمكن منها المنافسون.

ويمكن دمج الأبعاد السابقة في بعدين هما: (ملیكة، 2018، صفحة 16)

#### البعد الأول: خلق القيمة

ونعني بها خلق القيمة للعميل يجب أن تكون بارزة من خلال الخدمات والسلع المقدمة من طرف المؤسسة مقارنة بمنافسيها، لا يمكن للزبون إدراك القيمة إلا إذا حصل على قيمة أعلى مما يقدمه المنافسون، ويمكن إقناعه من خلال تلبية احتياجاته مثل الجودة، السعر، خدمات ما بعد البيع.....إلخ

#### البعد الثاني: التميز

يشير هذا البعد إلى التفرد أو ما خرج عن المألوف، حيث يجب أن تكون المنتجات والخدمات المقدمة غير اعتيادية مما يلفت نظر العملاء ويكون التميز بالجودة أو بمنتجات



جديدة من خلال الابتكار أو بأسعار تنافسية التي تترك تأثيراً في العميل وتعتبر الموارد البشرية أهم مصادر التميز لأنه صعب التقليد.

### ١١١. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

يتم الحكم على جودة الميزة التنافسية بالاعتماد على معايير كثيرة أهمها: (منال، 2019، صفحة 184)

- مصدر الميزة التنافسية: لكي تستفيد المؤسسة من ميزة تنافسية فعالة، من الضروري تحديد مرتبة هذه الميزة إذا كانت منخفضة، فقد تكون سهلة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة التي تعتمد بشكل رئيسي على تقليل التكلفة وعلى العكس فإن المزايا التنافسية ذات المرتبة المرتفعة، التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة مثل تميز المنتج، الجودة، والسمعة الطيبة يصعب تقليدها هذه المزايا تتطلب مهارات متقدمة في مختلف المجالات، مما يجعل تقليدها أمراً صعباً، على الأقل على المدى القصير وحتى المتوسط؛

- عدد مصادر الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة: تنوع مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة يعد أمراً حيوياً، إذ يصعب على المنافسين تقليد جميع هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير على العكس من ذلك إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط، يصبح من السهل على المنافسين محاكاتها والتفوق على تأثيراتها؛

- درجة التحسين المستمر في الميزة: من المؤكد أن من مصلحة المؤسسة إجراء تحسين وتجديد وتطوير مستمر لميزتها التنافسية بدلاً من الاعتماد فقط على الميزة الحالية، حيث

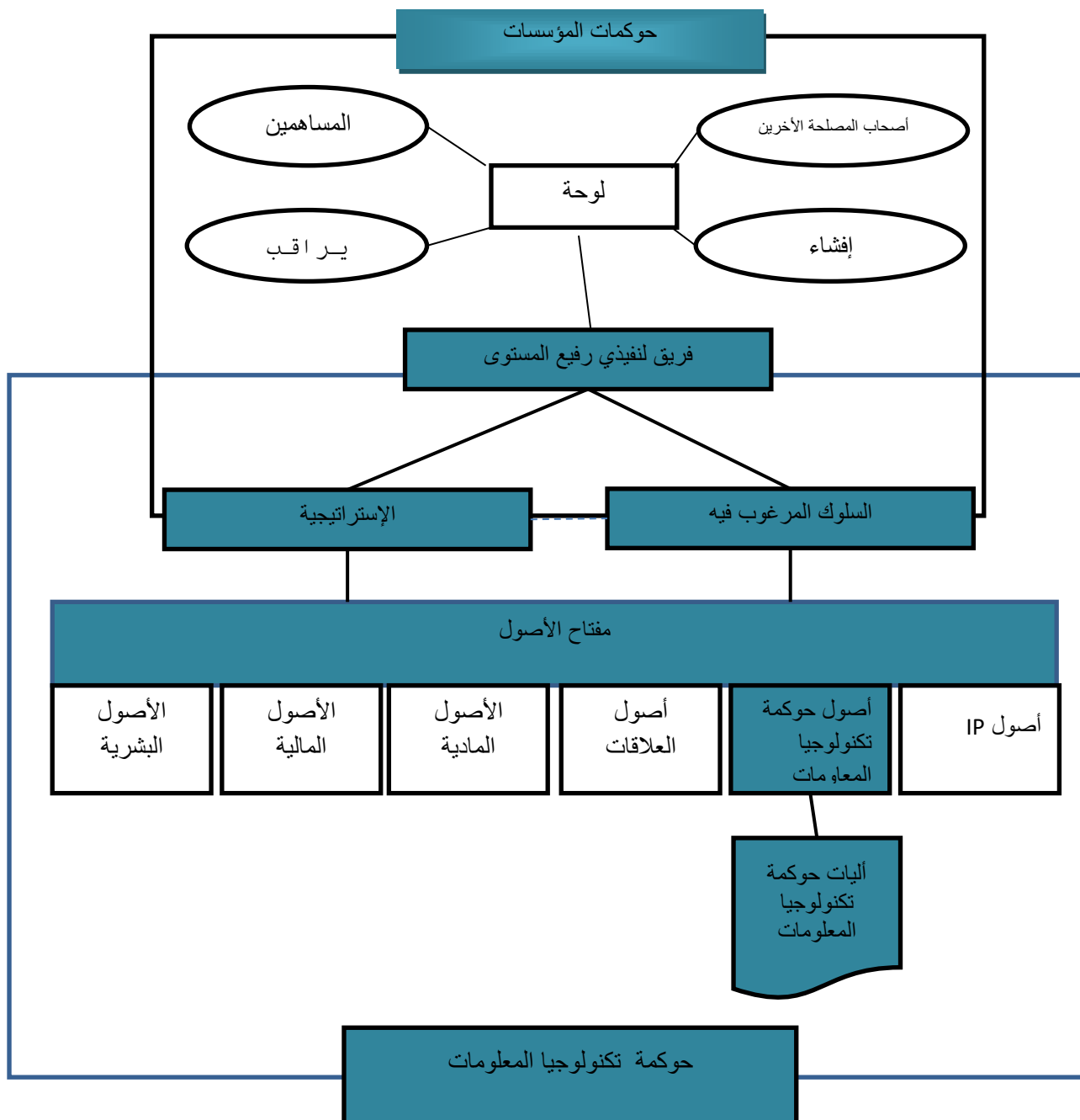
يتطلب الأمر سرعة التغيير لضمان الحفاظ على السيطرة والمكانة في السوق، بالإضافة إلى تعزيز ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة بشكل دائم.

المطلب الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة

تدعم حوكمة المؤسسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التكامل والتميز المؤسسي، مما يعزز الميزة التنافسية عبر تحسين الأداء والابتكار.

١. علاقة حوكمة المؤسسات بحوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجزء العلوي من إطار اللوحة تظهر العلاقات الفريق التنفيذي الكبير هو بتكليف من المجلس وتكليفهم بذلك صياغة الاستراتيجيات والسلوكيات المرغوبة للمؤسسة والذي نقصده بالإستراتيجية هي مجموعة من الخيارات

الشكل 24: علاقة حوكمة المؤسسات بحوكمة تكنولوجيا المعلومات



المصدر: (Carlos, Carlos, & Isaac, Implementing Good Governance Principles for the Public Sector in Information Technology Governance Frameworks, 2014, p. 14)

لكن الحوكمة الجيدة للمؤسسات ليست السبب الوحيد الذي يدفع أي مؤسسة إلى الشروع في حوكمة تكنولوجيا المعلومات من البداية، تحددها أي مصطلحات خاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات "محركات قيمة أصحاب المصلحة" والتي كانت السبب الرئيسي وراء قيام المؤسسة بممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات الضغوط من أصحاب المصلحة تدفع الحاجة إلى حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وربما بعض الخدمات العامة، لا تتمتع بحوكمة جيدة لتكنولوجيا المعلومات لأنها لا حاجة لها لتمتلك ذلك حتى الآن. (Carlos, Carlos, & Isaac, Implementing Good Governance Principles for the Public Sector in Information Technology Governance Frameworks, 2014, p. 14)

## II. علاقة حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالتميز المؤسسي والميزة التنافسية:

تلعب حوكمة تكنولوجيا المعلومات دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي وتأمين ميزة تنافسية يتم التأكيد على هذه العلاقة من خلال محاذاتها لاستراتيجيات ذات أهداف تجارية وإدارة فعالة للمخاطر وتعزيز الكفاءات التشغيلية، أن تكامل أطر الحوكمة مثل: (cobit) تسهل على المؤسسات الاستفادة من قدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات لدفع الأداء والابتكار.

-تضمن حوكمة تكنولوجيا المعلومات مواءمة موارد تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما تتضمن الحوكمة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات تحديد هياكل صنع القرار والعمليات التي توجه عمليات تكنولوجيا المعلومات وبالتالي تعزيز المواءمة

الإستراتيجية وتقديم القيمة. (bermejo, tonelli, zambahde, brito, & todesco, 2012)، هذه المواءمة أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق التميز، لأنها تضمن أن استثمارات تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل مباشر في أهداف العمل والكفاءة التشغيلية، كما تؤكد أيضا على أن تكنولوجيا المعلومات لا يعمل كوظيفة دعم ولكن كمحدد للنجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع تسليط الضوء على دورها في خلق مزايا تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات. (setiawan & fianty, 2023)

-بالإضافة إلى أن تنفيذ أطر قوية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يساعد في الإدارة الفعالة للمخاطر، حيث أن الحوكمة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات أمر حيوي لإدارة المخاطر وضمان الإشراف المناسب على عمليات تكنولوجيا المعلومات، وهو أمر ضروري للحفاظ على النزاهة والأداء التنظيمي (cherry, jor, & andria, 2023) ومن خلال إنشاء هياكل حوكمة واضحة، يمكن للمؤسسة التخفيف من المخاطر المرتبطة باستثمارات تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع تغيرات السوق، تعد القدرة على إدارة المخاطر عاملا مهما في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أنها تسمح للمؤسسة بتجاوز حالات عدم اليقين مع الحفاظ على استمرارية العمليات.

- كما تعمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة، وتناقش أهمية الثقافة التنظيمية في الاستفادة من القدرات التكنولوجية، مما يشير أن الثقافة التي تحتضن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تعزز البراعة التنظيمية، وهو أمر بالغ

الأهمية للابتكار (tyna, sasmoko, agustinus, & firdaus, 2023). يعد هذا الجانب الثقافي ضروريا للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على الميزة التنافسية، حيث أنه يشجع على استكشاف التقنيات والعمليات الجديدة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء والتميز في السوق.

- كما لا يغفل دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التواصل والتعاون داخل المؤسسات، حيث تعمل هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة على تسهيل التواصل الداخلي بشكل أفضل، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على التماسك والقدرة على التكيف في بيئة أعمال سريعة التغير. (putro, 2022) ومن خلال تنسيق قنوات الاتصال يمكن للمؤسسات ضمان تدفق المعلومات بسلاسة عبر الأقسام، وتعزيز التعاون وتمكين اتخاذ قرار أسرع، صنع العمليات الضرورية لتحقيق التميز.

ومما سبق يمكن القول أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل كبير على التميز المؤسسي والميزة التنافسية من خلال مواءمة استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات مع أهداف العمل، وإدارة المخاطر بفعالية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتعزيز الاتصال الداخلي.

### المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة ومتغيرات أخرى

تمثل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة جزءاً أساسياً من التحليل الذي يساعد في فهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على بعضها البعض.

#### 1. علاقة تكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية:

إن ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية كان دائماً محور اهتمام ونقاش الدوائر النظرية والعلمية، وعلى الرغم من أن العديد من العلماء يعتقدون أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية إلا أن صوت الشك لم يتوقف أبداً، تظهر نتائج بحث هيت وبرينج ولفسون سنة 1996 أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات للشركة أمر ضروري للحفاظ على التوازن التنافسي مع المنافسين، لكنه لا يجلب بالضرورة هوامش ربح زائد للمؤسسة، لذلك قد لا يحقق ذلك بالضرورة ميزة تنافسية للمؤسسة، أثارت الورقة البحثية التي كتبها البروفيسور كار 2003 من جامعة هارفارد بعنوان "تكنولوجيا المعلومات لا تهتم" نقاشاً كبيراً حول ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تجلب للمؤسسة ميزة تنافسية" وهو يعتقد أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت بالفعل سلعة موحدة، وستكون التطبيقات المبتكرة لتكنولوجيا المعلومات كذلك وسرعان ما تم تقليدها ونسخها، وبالتالي فشلت في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات.

(Jiayu, Informatization, Micro-Innovation and Dynamic Competitive

Advantage, 2021, pp. 847-848)



الأبحاث الحالية حول العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية يتم تنفيذه بشكل أساسي من خلال تطوير نظرية الإستراتيجية التنافسية، النظرية القائمة على الموارد ونظرية القدرة الديناميكية.

تؤمن نظرية الإستراتيجية التنافسية لبورتر أن هيكل السوق الخارجي للمؤسسة وموقع المؤسسة في صناعة معينة يحددان الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن للمؤسسات استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين أعمالها تعزيز القدرة على المساومة مع مؤسسات المنبع والمصب، وتعزيزها القدرة على استغلال الفرص ومقاومة التهديدات، وبناء حواجز دخول الصناعة اكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها (Porter, 1985)

كما يرى بورتر أن التكنولوجيا وحدها لا يمكن أن تكون إستراتيجية في حد ذاتها وأنها لن تصبح مصدرا قويا للميزة التنافسية إلا من خلال دمجها في إستراتيجية شاملة للمؤسسة (Prexades & Tobias, MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS AND ACHIEVEMENT OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE KENYAN BANKING SECTOR: CASE OF KENYA COMMERCIAL BANK LTD, 2016, p. 62)

## II. العلاقة بين حوكمة المؤسسات والتميز المؤسسي:

تعتبر العلاقة بين حوكمة المؤسسات والتميز المؤسسي مجالا مهما للدراسة يسلط الضوء على الطريقة التي تؤثر بها حوكمة المؤسسات في تعزيز الأداء المؤسسي العام، حيث

تشمل حوكمة المؤسسات الهياكل والعمليات والممارسات التي من شأنها توجيه عمليات المؤسسات وتسهيل صنع القرار، وهي تركز بشكل أساسي على التوازن بين أصحاب المصلحة بما في ذلك الإدارة والمساهمين ومجلس الإدارة، وهذا يؤثر بشكل مباشر على التميز والفعالية التنظيمية، وتشير الدراسات إلى أن تطبيق حوكمة مؤسسات قوية ترتبط بصفة إيجابية برفع الأداء التنظيمي (prihatin & emiliana, 2018, p. 135)، إذ أن هياكل الحوكمة تعمل على تعزيز المساءلة والشفافية التي تدفع إلى نتائج تنظيمية أحسن، بسبب أنها تسهل اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وتخصيص للموارد فإن المؤسسات التي تتبنى الحوكمة الرشيدة (الجيدة) تحقق تقييماً أعلى للمؤسسة وأرباحاً أعلى وإنفاق أقل. (mary, washington, & stephen, 2021, p. 22)

### خلاصة:

تم التركيز في هذا الفصل على الإطار الفكري للتميز المؤسسي، حيث بدأ بالتعريف والخصائص المقدمة من طرف بيترز وترومان اللذان يعتبران من أوائل من بحثا في التميز المؤسسي، كما تم استعراض أهم الطرق التي من شأنها الرفع من مستوى التميز في المؤسسة وتمت الإشارة إلى نقاط التشابه والاختلاف بين التميز المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة لإزالة اللبس بينهما، ينتقل الفصل بعد هذا ليجمع لنا أهم نماذج التميز العالمية التي إهتمت بدراسة التميز المؤسسي لمساعدة المؤسسات على البقاء والاستمرار وأعطى الأولوية لتجربة الجزائر حيث تطرق إلى النموذج الخاص به بمختلف أبعاده وشروطه للحصول على الجائزة الخاصة به، وفي نهاية هذا الفصل تم مناقشة أهم العلاقات التي من شأنها مساعدة المؤسسات والتي ترتبط بموضوع الدراسة.

# الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا

المعلومات في ديوان الترقية والتسيير

العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز

المؤسسي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### تمهيد:

يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري من بين أهم المؤسسات الحيوية في الجزائر، حيث يساهم في تحسين القطاع العقاري والاستجابة لاحتياجات المواطنين، حيث يسعى الديوان إلى تسخير وحدات سكنية مناسبة لمتطلبات شرائح مختلفة من المجتمع، كما تتكفل بتحسين البنية التحتية العقارية بواسطة مشاريع تطويرية ترمي لدعم التنمية الحضرية، ومن خلال ما سبق فإن الديوان يساهم في دعم الاستقرار الاجتماعي وتسريع التنمية الاقتصادية، حيث يعد همزة وصل بين متطلبات الأفراد من السكن واحتياجات النمو العمراني في الجزائر.

سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، كما نشرح الطرق المنهجية المتبعة بدأ من نموذج الدراسة وكيفية اختيار العينة، وسنلقي نظرة حول الإجراءات العلمية المستعملة في جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها، كما سنناقش الأساليب الإحصائية المتبعة باستعمال برنامج (spss) لتحليل البيانات، وهذا يشمل تفسير النتائج المتوصل إليها بغرض معرفة مستوى تطبيق متغيرات الدراسة داخل المؤسسة، كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة الارتباطية بالإضافة إلى تحديد نوع اثر أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي وفي الأخير نقوم بتحليل التباين في آراء واتجاهات الباحثين بالاعتماد على العوامل الشخصية والوظيفية المختلفة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### المبحث الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

نهدف في هذا المبحث لاستكشاف مهمة ديوان الترقية والتسيير العقاري في توجيه وتطوير التوجهات العقارية في سياق منظم يبرز أهمية المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة في مجال العقارات، كما سنتطرق لتأسيس الديوان بغرض فهم الأسس التي انبثقت منها المؤسسة كما سيتم عرض تحليل الإطار التنظيمي للديوان الذي يوضح الأنشطة والمهام التي يقوم بها والأهداف التي يصبوا لتحقيقها من خلال الهيكل التنظيمي .

### المطلب الأول: تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري من أهم المؤسسات المسؤولة على إدارة وتطوير القطاع العقاري، إذ مر بالعديد من المراحل التي كان لها أثر على أدواره الوظيفية وطبيعته القانونية ويهدف هذا المطلب إلى تقديم تعريف لديوان الترقية والتسيير العقاري وكذا الأسس القانونية التي بني عليها.

#### 1. نبذة تاريخية عن (OPGI):

لنتمكن من تعريف دواوين الترقية والتسيير العقاري ارتأينا معرفة التحولات التي مرت بها الطبيعة القانونية منذ انطلاقتها، إلى يومنا هذا، حيث عرفت ثلاث مراحل:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### 1. المرحلة الأولى:

وهي الفترة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري سنة 1974 إلى سنة 1985 وأهم مميزات هذه المرحلة هو خضوع الدواوين في تسييرها إلى توجيهات الإدارة العمومية (درجة مركزية عالية في اتخاذ القرار)، وأهم النصوص القانونية التي تناولت عمل وتنظيم الدواوين في هذه المرحلة تتمثل في:

- الأمر رقم 63/74 المؤرخ في 10/06/1974 يتعلق بإنشاء وتحديد نظام دواوين الترقية والتسيير العقاري؛

- الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 23/10/1976 يوضح شروط إنشاء وعمل وتنظيم دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية؛

- المرسوم 143/76 المؤرخ في 23/10/1976 يحتوي إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية؛

- المرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 05/01/1980 المرتبط بإنشاء وتنظيم وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري لولاية الجزائر أحكام المادة 01 من الأمر رقم 93/76؛

- المرسوم رقم 502/82 المؤرخ 25/12/1982 المعدل والمتمم للأمر رقم 93/76؛

- الأمر الوزاري المشترك المؤرخ في 01/06/1985 التنظيم الداخلي لدواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

### 2. المرحلة الثانية :

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

كانت في الفترة الممتدة من سنة 1985 إلى غاية سنة 1991، حيث شهدت دواوين الترقية والتسيير العقاري تعديلا في طبيعتها حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية محلية وهذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 المتضمن تحويل وتنظيم أعمال دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

وأهم النصوص القانونية التي تناولت عمل وتنظيم دواوين الترقية والتسيير العقاري، هي مايلي :

- المرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 المرتبط بتنظيم وتحويل أعمال دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية؛
- المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء وعمل وتنظيم المؤسسات العمومية.

### 3. المرحلة الثالثة:

وهي الفترة الحالية والتي امتدت من سنة 1991 إلى وقتنا الحالي وفي هذه المرحلة شهدت دواوين الترقية والتسيير العقاري تغيرا جذريا، لأنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص المؤسسات العمومية والشركات الخاصة وهذا امتثالا للمادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12.

ومن النصوص القانونية التي تناولت عمل وتنظيم دواوين الترقية والتسيير العقاري

في هذه الفترة ما يلي:



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

- المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12/05/1991 المتعلق بتحويل الطبيعة

القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري والمخصصة لطرق عملها وتنظيمها؛

- المرسوم التنفيذي رقم 08/93 المؤرخ في 02/01/1993 المتعلق بتعديل تنظيم المرسوم

التنفيذي رقم 147/91؛

- قرار رقم 43 مؤرخ في 19/10/1998 يتعلق بتحديد الاطار القانوني للهيكل التنظيمي

لدواوين الترقية والتسيير العقاري؛

- منشور مؤرخ في 18/11/1998 يتضمن تطبيق أحكام القرار الوزاري المؤرخ في

19/10/1998.

### II. تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري للبويرة:

يمكن تعريف دواوين الترقية والتسيير العقاري حسب النصوص القانونية الحالية

على أنها مؤسسة اقتصادية تملك الدولة رأس مالها مع استقلالها المالي والتسييري، يتحدد

نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري على مستوى القطر الوطني تخضع علاقتها

مع الغير إلى القانون العام، يصطلح عليها بمؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري

(E.P.I.C).

### III. تأسيس ديوان الترقية والتسيير العقاري للبويرة:

وتم تأسيس ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة طبقا للأمر رقم 76/63 الصادر

في 23 أكتوبر 1976 المثبت لشروط التأسيس للمؤسسات وسيرو لولاية البويرة طبقا

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

للمرسوم التنفيذي رقم 91 الصادر في 12/05/1991 وقد نص هذا الأخير إلى المواد التالية :

- المادة 01: "أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة نصب كمنشأة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتمارس ووظائفها على مستوى الولاية تحت وصاية وزارة السكن والعمران".

- المادة 02: "المقر الاجتماعي للديوان يحدد في مقر الولاية".

- المادة 03: "ديوان الترقية والتسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق وواجبات الغرفة العمومية للسكن بالكراء معتدل لتواجد على مستوى الولاية".

أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة مسير من طرف المدير العام المعين من طرف وزارة السكن والعمران ويدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من وكالات الترقية والتسيير العقاري بالولاية للمرسوم رقم 76/143 الصادر في 23/10/1976. وتم تغيير الطبعة الثانية لديوان الترقية والتسيير العقاري

ممثل لوزير السكن والعمران (DUC) رئيسا

مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية البويرة (DLEP) عضوا

مدير التهيئة و التخطيط على مستوى ولاية البويرة (DPAT) عضوا

مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة (DRAG) عضوا

أمين خزينة ولاية البويرة عضوا

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

نهدف من خلال هذا المطلب التعرف على الإطار التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري والذي يمثل الهيكل الشامل الذي يوضح مجال عمل المؤسسة، أهدافها، مهامها ويتضمن هذا الإطار أيضا على لمحة عامة عن المسار الوظيفي من إدارة عمليات التوظيف والتدريب وعمليات الترقية داخل المؤسسة.

#### 1. مجال نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري:

يشمل نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري المجالات التالية:

1. ترقية البناءات؛
2. الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة؛
3. الترقية العقارية؛
4. عملية تأدية الخدمات قصد ضمان الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها؛
5. عملية التسيير العقاري للأملاك المسندة والتي تشمل:
  - تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والحرفي أو التنازل عنها؛
  - تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذلك مقابل التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها؛
  - المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها بالاستمرار في حالة صالحة للسكن؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها وضبط ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات؛
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف للاستعمال الأمتل للمجتمعات العقارية التي تسييرها وتنسق ذلك؛
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في إطار وحدود قواعد تسيير الممتلكات العقارية.

### II. مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

- من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري نذكر ما يلي:
- تلبية حاجات السكن للولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات والمراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك؛
- مراقبة أشغال ما بعد البناء وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي تسند إليها أعمال الترميم والإصلاح اللازم للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها؛
- كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط والتجهيز ووزير السكن والتهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود؛
- أيضا ديوان الترقية والتسيير العقاري مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث:
- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات؛
- تكلف بجمع الإيجار والأعباء؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

- المحافظة على البنايات والمحيط الخارجي وصيانتها؛

- المتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف أصحاب السكنات الهاربين من دفع الكراء؛

- التنظيم والتنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن إشغال استعمال مجموعة البنايات التي تسيرها.

### III. أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري:

- يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا ويهدف إلى:
- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني التجاري والحرفي؛
  - تغطية الكراء والأحياء التي تعود عليها؛
  - الحفاظ على البنايات واستقلاليتها.

### IV. مراحل المسار الوظيفي لعمال ديوان الترقية والتسيير العقاري:

المراحل المتبعة في تسيير المسار الوظيفي في ديوان الترقية والتسيير العقاري:

#### أولا: شروط التوظيف:

تقوم المؤسسة بالتوظيف في حالة وجود منصب شاغر أو في حالة خلق مناصب

جديدة، وكي تتم عملية التوظيف يجب أن يتمتع المترشح بعدة شروط وهي:

- أن يكون المترشح جزائري الجنسية؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

- أن يتمتع المترشح بكل حقوقه المدنية؛
- أن يتمتع بالوضع القانونية فيما يخص الخدمة الوطنية؛
- أن تتوفر فيه الشروط التالية: القدرة الذهنية والبدينية، بلوغ السن القانوني، المؤهلات العلمية الخاصة بالوظيفة المرغوبة.

حيث تقوم المؤسسة بتقديرات سنوية أو سداسية لمعرفة المناصب الشاغرة.

### ثانيا: أنواع التوظيف في ديوان الترقية والتسيير العقاري

يوجد نوعان من التوظيف في ديوان الترقية والتسيير العقاري:

- التوظيف الداخلي: يتمثل في النقل الرأسي بمعنى الترقية وهذا النوع من التوظيف قليل في الديوان ويكون في حالات خاصة مثل تقاعد الإطارات وعمال التحكم فقط وتكون هذه الترقية بالاعتماد على عدة شروط وهي:

1. الخبرة: يجب أن يتوفر على الخبرة اللازمة في المجال المعني؛

2. خصوصية المنصب: أي تتم الترقية حسب الشهادة العلمية وكذلك المنصب الذي كان فيه.

- التوظيف الخارجي: ويتمثل هذا النوع في توظيف عامل أجنبي يتعامل الديوان مع مكاتب التشغيل بموجب اتفاق سار بينهما وهو توظيف المترشحين المسجلين في هذه المكاتب ويكون هذا التوظيف حسب ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: يقوم ديوان الترقية والتسيير العقاري بإرسال عروض العمل مع البيانات إلى مكتب التشغيل التي تتمثل في:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

- عدد المناصب الشاغرة؛

- نوع الوظائف المرغوب فيها؛

- التخصصات اللازمة؛

- الشهادات الواجب توفرها.

- المرحلة الثانية: هي خاصة بمكتب التشغيل حيث يقوم بدراسة البيانات واختيار الأفراد وفقا لها وكذلك وفق مدة التسجيل عندهم حيث أنه ينتهج مبدأ الأقدمية بعدها يقوم بإعداد قائمة بأسمائهم وإرسالها للمؤسسة مرفقة بسيرتهم الذاتية.

- المرحلة الثالثة: هي مرحلة الانتقاء وتكون عن طريق اختيار حسب عروض العمل المطلوبة للتوظيف من طرف رئيس مصلحة أو دائرة في الديوان ثم الإعلان عن الأشخاص المرغوب توظيفهم وبعد ذلك تقوم مصلحة التوظيف والتكوين بإعداد عقود عمل لهم.

### ثالثا: خطوات التوظيف

إن عملية التوظيف تتم بالتنسيق مع وكالات التشغيل وذلك حسب التوظيف الخارجي كما سبق ذكره حيث تتم عملية الانتقاء كما يلي:

1. استجواب المترشح: بعد الحصول على المترشحين المقدمين من طرف وكالة التشغيل وتقديمهم إلى مصلحة الموارد البشرية وذلك بتحديد مواعيد المقابلة وللاستقبال المترشحين

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

المؤهلين حسب إمكانياتهم وخبراتهم ومهارتهم والسن القانوني والجنس وذلك حسب متطلبات المنصب.

### 2. اختيار المترشح: بعد استجواب المترشحين واختيار المترشح الفائز الذي تتوفر فيه كل

شروط المنصب، تقوم مصلحة الموارد البشرية بتقديم النتائج النهائية أما ب:

- الرفض بسبب نقص المؤهلات ومهارات مقارنة بمتطلبات المنصب واحتياجاته؛

- القبول ( الاستدعاء المترشح لإمضاء العقد ).

### 3. إمضاء العقد: تتجسد علاقة عمل في شكل عقد فقط كوسيلة إثبات لتأكيد علاقة عمل

يجب لعقد العمل أن يعتبر كوثيقة انضمام لديوان وكوثيقة محددة لبعض أساليب تحقيق العمل

كما تحده كذلك: المنصب، الرتبة، الأجر الأدنى، فترة التجربة، مدة الإشعار ومكان العمل.

- يجب أن يحتوي العقد على إمضاء الطرفين لتجنب التأخير في التكفل بالموظف ويجب أن

يكون العقد ممضي في يوم تقديم المنصب أو على الأكثر بيومين.

- يبرم عقد العمل عموما بمدة غير محددة *durée indéterminée* وإلا حدد بغير ذلك

كتابيا كما يمكن إبرام عقد العمل غير محددة المدة وهذا في الحالات الآتية:

أ. حجم العمل المتوفر لا يسمح بإضافة أجر بوقت تام؛

ب. الأجير المشتغل قام بتقديم الطلب لأسباب عائلية أو لرغبة شخصية يمكن لعقد العمل أن

يكون مبرما لمدة محددة *durée détermine* بوقت كامل أو جزئي لأجل؛

ج. تنفيذ عمل متعلق بعقود عمل أو خدمات غير متجددة؛



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

د. القيام بأعمال مؤقتة تتميز بالانقطاع؛

ه. عندما تكون هناك زيادة في العمل؛

و. عندما يتعلق بأنشطة أو بوظائف هدفها محددة أو أنها بطبيعتها مؤقتة.

### 4. توقيع محضر التنصيب:

في اليوم الأول من العمل يقوم كل من الموظف ورئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة بتوقيع على محضر التنصيب الذي يحتوي على المعلومات التالية: (اسم ولقب المعني وتاريخ ميلاده، تاريخ توظيفه، منصب العمل، المصلحة الموجه إليها، طبيعة عقد العمل (محدد المدة أو غير محدد المدة).

### 5. استقبال الموظف الجديد:

من مهمة أن تضع العامل الجديد من البداية في حالة نفسية جيدة:

- اطلاع العامل الجديد بالمعلومات العامة للمنصب؛

- مكانته في الديوان؛

- طبيعة نشاطه؛

- خدماته المكانية الخاصة للقطاع و الخدمة التي يعمل بها.

### 6. فترة التجربة:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

---

يوضع العامل الذي تم تعيينه حديثا لاجتياز فترة التجربة التي لا تتجاوز في مجملها 12 شهرا وعندما ينتهي تجربته تقدم للمرشح علامة على أساس تقدير الموظف المسؤول عن ذلك وفي حالة العكس (نتائج التجربة غير مقنعة) يقوم الموظف المعني بانتهاء عقد العمل.

### 7. الوضع في العمل:

ترافق مصلحة التوظيف الموظف الجديد بتقديمه لرئيس المصلحة أين يتم استقباله وتعريفه بمحيط عمله كما يقوم الموظف الجديد بزيارة لكان عمله وللمكاتب المختلفة قبل أن يؤخذ رئيسه المباشر الذي سيقفل به بالإضافة إلى إعلامه بطبيعة الوظيفة المخولة إليه والمساعدات المقدمة في اليوم الأول للعمل.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لـديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

تكمّن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها وتوزيع مهامه وفقا للمخطط الذي يشكل من مجموعة الدوائر الرئيسية وهي وفق الترتيب التالي:

- المديرية العامة؛
- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة؛
- دائرة المحاسبة والمالية؛
- دائرة التحكم في انجاز المشاريع؛
- دائرة التسيير وصيانة الممتلكات.

#### أولا: المديرية العامة

بناء على أحكام المرسوم 91 - 147، 12 ماي 1991م المتعلق بتحويل طبيعة النظم

الثانية للمادة 16 لـديوان الترقية والتسيير العقاري والخاصة ب:

1. المدير العام: يعدّ العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان ومشاريعه عن قرب ويعتبر المسؤول الأول والأخير على مدى نجاح وتسيير الديوان ونشاطه، وهو مكلف بالمهام التالية:

- الالتزام بتحقيق الأهداف المعينة للديوان وتطبيق قرارات مجلس الإدارة؛
- الإمضاء على كل الإجراءات التي يشملها الديوان؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

- الإشراف على جميع العاملين؛

- إعداد تقرير سنوي حول الأنشطة يحتوي الميزانية العمومية وبيانات الدخل وإرساله إلى الهيئة المشرفة وهذا بموافقة مجلس الإدارة.

1. المدير المساعد: وهو مساعد مباشر للمدير العام ويتحمل المسؤوليات التالية:

- تنسيق، مراقبة، تنفيذ ومتابعة برامج العمل والأهداف المحددة له؛

- تمثيل المدير العام في الجان الداخلية والخارجية؛

- تقييم وتحليل الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الهياكل التابعة لمكتب الديوان.

2. الأمانة العامة: تعد كوسيلة اتصال بين مديريات الديوان والمديرية العامة وحيث تعمل

على خلق جو أكثر تنظيمي لتسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات

الشكلية، الخاصة بمكتب المدير العام وهي مكلفة ب:

- نقل، تسجيل، تحرير الوثائق المتعلقة بنشاط المديرية العامة؛

- تقسيم العمل وتوزيع البريد الوارد إلى المديرية العامة إلى كل المديريات وإخبار كل

المسؤولين بالديوان عن قرارات المدير العام؛

- استقبال الزوار بالمديرية العامة.

3. خلية الأمن الداخلي: يسهر على الأمن بالديوان و تتمثل مهامه في:

- وضع مخطط امن والسهر على تنفيذه إلى غاية إنتهائه من طرف المدير العام؛

- مراقبة وتنسيق نشاطات أعوان الأمن العاملين في الديوان.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### 4. خلية التنظيم والإعلام الآلي والاتصال: تتمثل مهامها فيما يلي

- تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان؛
- العمل على استثمار قدرات الإعلام الآلي؛
- توفير الاستعمال الأمثل للموارد وأجهزة الكمبيوتر وصيانتها.

### 5. خلية الشؤون القانونية والمنازعات: تتمثل مهامها فيما يلي

- العمل على تطبيق الإجراءات المرتبطة بالتشريع والمتعلقة بمصلحة الديوان؛
- العمل على تطبيق القرارات وإصدار الأحكام لصالح الديوان؛
- عمل هياكل لمساعدة الديوان في تطبيق التشريعات واللوائح.

### 6. خلية التدقيق الداخلي:

- العمل على التطبيق الجيد للإجراءات والقواعد والطرق القيام بالمهام المرتبطة بجميع فروع الديوان؛

- تقييم و تحليل النشاط المالي والإداري للديوان ومتابعة التنفيذ الجيد للتشريعات واللوائح؛
- تقييم أداء المجلس والإصلاحات المقترحة إذا لزم الأمر من أجل تحسين أدائها.

### ثانيا: دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة

تهتم هذه الدائرة بكل ما يرتبط بالقدرات البشرية والوسائل الضرورية المتعلقة بالتقسيمات الموجودة بالديوان كما تهتم بمراقبة وتنسيق النشاطات المرتبطة بالتسيير الاحترافي المرتبط بعمال الديوان.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

فهي المديرية الضرورية لتشغيل كل الهياكل التابعة لمكتب وتطبيق الإجراءات لتوفير حماية مصالح المجلس.

يأتي على رأسها رئيس يحرص على متابعة الملفات الإدارية للمواطنين وحسن التسيير والأداء، وتشمل هذه المديرية مصلحتين:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية؛

- مصلحة الوسائل العامة.

### 1. مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تعد همزة وصل بين الإدارة والموظفين تتمثل مهامها أساسا في:

- احترام قواعد التوظيف؛

- تطبيق القرارات المرتبطة بالنصوص والترقية؛

- تتبع الحياة الوظيفية للعمال ودفع الأجور؛

- متابعة ومعالجة العطل المرتبطة بموظفي الديوان.

تنقسم بدورها إلى أربع فروع:

- فرع التكوين: يولي اهتماما بجميع ما يتعلق بتكوين الأفراد وتدريبهم بالتمهين والتربص

يشرف عليها رئيس خلية ومسئولو التوظيف والتكوين وتتمثل مهامها في:

أ. إعداد مخطط التكوين بالتعاون مع رؤساء المديریات مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات

الديوان من حيث التكوين والتواصل مع مختلف مراكز التكوين؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

ب. التكوين الفعلي للعمال بعد القيام بدراسة مختلف الاحتياجات التكوينية مع المديريات مع مراعاة ميزانية التكوين؛

ج. تتبع المتدربين في المؤسسة والإشراف على إعداد مذكرة نهاية التربص؛

د. إجراء تحليل للاحتياجات من الموظفين بالتعاون مع رؤساء المديريات وتطبيق مخطط التوظيف؛

هـ. تتبع والإشراف على المتدربين من مختلف مراكز التكوين والجامعات؛

و. المتابعة والإشراف على تطبيق عقود التوظيف (المتعلق بمدة صلاحيتها).

- فرع تسيير المستخدمين:

هو فرع يقوم بمتابعة شؤون العاملين من قبل توظيفهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد.

(التوظيف، المقررات، الغياب، العقوبات، العطل، طب العمل، الإحصائيات، شهادة العمل..)؛

- فرع الأجور:

مهمتها كتابة دفع الرواتب، يعمل الديوان على دفع أجور العمال، وهو يمثل أكبر وأول

حافز للعمال، حيث تمثل هذه الكتلة الأجرية نسبة كبيرة من رقم الأعمال في (OPGI)،

وتتضمن هذه الكتلة المنح والمكافآت، الأجر القاعدي والضريبة والأعباء الاجتماعية.

- فرع الشؤون لاجتماعية:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

تتعامل مع العطل المرضية وحوادث العمل بالتعاون مع مصلحة الضمان الاجتماعي

كما تعمل على المراقبة الدقيقة للحضور من أجل تقييم الغياب والانضباط في العمل.

مصلحة الوسائل العامة: تشمل مهامها ما يلي:

- إدارة الموارد المادية المتعلقة بحظيرة الديوان؛

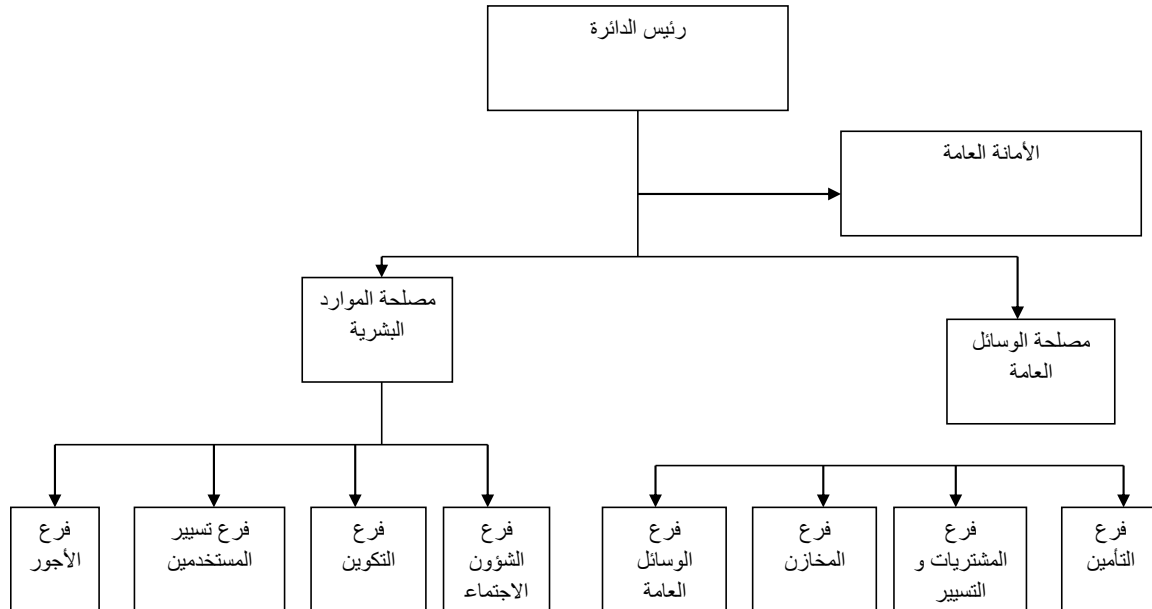
- إعداد وسائل القياس للتوقعات الدورية للديوان؛

- مسك دفاتر وقوائم الجرد؛

- كفالة صيانة المرافق المادية للديوان؛

- تخطيط جميع الموارد المادية وعقود التأمين للديوان.

الشكل 25: مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### ثالثا: دائرة المحاسبة والمالية

تهتم هذه المديرية بالقيام بكل العمليات المالية المحاسبة المتعلقة بالديوان وتخصيص الميزانية اللازمة لتطبيق المهام التي تقوم بها الوكالة لتطبيق ومتابعة وضمان السيطرة عليها، كما تهتم بصيانة وضمان بقاء مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيد المحاسبية، تتمثل هذه المديرية في المصالح التالية:

#### 1. مصلحة المحاسبة: تدور مهامها حول:

- إقرار الميزانية والإشراف على تطبيقها؛
- مسك الدفاتر تبعا للقواعد المعمول بها لدى الديوان واستكمالها؛
- إعداد الوثائق المتعلقة بالأنشطة المالية والمحاسبية للديوان وقوائم الجرد حساب قيمة الاستهلاك الخاصة بهم؛

#### 2. مصلحة المالية: تقوم ب

- ضمان المراقبة المنتظمة لمواقع الخزينة والحركات المالية؛
- متابعة وتطبيق المعاملات الضريبية بنشاط الديوان.

#### 3. مصلحة الاستثمارات: تقوم ب

- إعداد ومراقبة برنامج الاستثمار السنوي.

#### 4. مصلحة تحصيل الإيجار: تقوم ب

- تحصيل الإيجارات وحصيلة البيع؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

- تطبيق كل الإجراءات التنظيمية للتأكد من استرداد عائدات الإيجار والبيع.

### رابعاً: دائرة التحكم في انجاز المشاريع

تقوم بإعداد وتطبيق الإجراءات لبرنامج استئجار المساكن الاجتماعية كما أنها تعمل

على تنسيق وتسيير ومتابعة المشاريع وهي تشمل على

#### 1. مصلحة الدراسات والبرمجة:

- متابعة الدراسات والبرمجة مخططات الديوان؛

- تنسيق ومتابعة الدراسات قبل انطلاق البرامج.

#### 2. مصلحة الأسعار والصفقات:

- تطبيق الإجراءات التشريعية والأنظمة المرتبطة بالمنشورات؛

- تحليل العروض والتفاوض في حدود الخطة المالية؛

- إجراء بحوث السوق لوضع جدول زمني من الرسوم المطلوبة في أي مفاوضات.

#### 3. مصلحة متابعة المشاريع:

- متابعة تنسيق العمل لتطبيق برامج ترويجية واجتماعية ومعدات المكتب تبعاً لشروط العقد

والمعايير المقبولة في هذا المجال.

### خامساً: دائرة التسيير وصيانة الممتلكات

تتولى توفير عمليات إدارة الممتلكات، مثل نقل الملفات والعقارات وصيانتها، إعداد

وتطبيق الإجراءات لحماية على الممتلكات، توطيد العلاقات مع المستخدمين وجمعيات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الممتلكات في اتصال مع الإجراءات ذات الصلة لحفاظ على الممتلكات، وتشمل هذه المديرية ما يلي:

### 1. مصلحة استغلال الممتلكات: وتعمل على

- منح الطابع الرسمي للاتفاقات والعقود لاستئجار المنازل والمباني غير السكنية ومتابعة ملفات المستأجرين.

### 2. مصلحة التنازل:

- ضمان جميع معاملات البيع للديوان بوصفه جزءا من التشريعات واللوائح؛  
- إعداد جداول زمنية لدفع الإيجار.

### 3. مصلحة الصيانة والتصليح:

- تنظيم و مراقبة كل أعمال الصيانة ومطابقتها مع الجدول الزمني؛  
- التصرف مع عمليات واسعة، إعادة وإصلاح وتأهيل الممتلكات.

### سادسا: دائرة التنمية والترقية العقارية والعقار

تتمثل مهامها في المجل في إعداد وتطبيق سياسة التنمية العقارية والأراضي كما تعمل على تنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان التي بدأت نيابة عن المجلس، تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لتشكيل أرض المحفظة وتتمثل هذه المديرية ما يلي:

### 1. مصلحة الترقية العقارية:

- تطوير أنشطة التطوير العقاري؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

- مشاركة الدراسات الفنية والاقتصادية المرتبطة بجدول المعاملات العقارية.

### 2. مصلحة التجارة:

- تطبيق الإجراءات لشراء الأراضي بغرض تشكيل أرض المحفظة؛

- التواصل مع الشركاء في الديوان فيما يتعلق بحيازة الأراضي ( أرض الوكالة، السجل

العقاري، كاتب العدل، التربية والتعليم، خدمات، الحقول ... )

### سابعاً: جناح المراجع

- تغطية الإجراءات والدخل والنفقات المرتبطة بنقل الأصول؛

- تطبيق التحقيقات الإدارية والفنية المرتبطة ببرامج الإسكان وشاغلها؛

- توقف دوري حالات نتائج الإيجار والإيرادات ومصروفات البيع واستيراد المتأخرات

المستخدمة؛

- الدفع المنتظم للعائدات ومتابعة حركة حسابات الخزينة التي أجراها الديوان.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد تطرقنا لمتغيرات الدراسة في الجانب النظري سنحاول إسقاطها على واقعنا العملي، وهذا من خلال اختبار مدى مساهمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي بواسطة دراسة آراء الإطارات في مؤسسة التسيير والترقية العقارية OPGI بولاية البويرة، من خلال استخدام التحليل الإحصائي، لنتمكن من معرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ولكن ارتأينا قبل الشروع في تحليل الاستبيان التطرق إلى الإطار المنهجي.

#### المطلب الأول: أسلوب وأدوات الدراسة

بهدف الوصول إلى نتائج علمية صحيحة للمشكلة المدروسة قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات لمساعدتنا على جمع وتبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها، حيث قمنا بالاعتماد على الاستبيان كمصدر رئيسي للبيانات، وقمنا بالاستعانة بالملاحظة والمقابلات والوثائق الداخلية كوسيلة لترجمة نتائج الاستبيان.

#### أولاً: جمع البيانات من المصادر الأولية

1. الاستبيان: تترجم كتب البحث العلمي الكلمة الانجليزية (questionnaire) إلى عدة مصطلحات تتفق في معناها وتختلف في لفظها فمنها من يستخدم مصطلح "استقصاء" أو "استفتاء" ويمكن اعتبار مصطلح "استبانة" أصح مصطلح، لأنه المدلول العربي الصحيح للمراد منها. (ابراهيم ع.، 2010، صفحة 96)، ويعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الفقرات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

أو الأسئلة المصممة خصيصا لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة (شيماء و اسعد، 2019، صفحة 12)، أنظر الملحق رقم(2).

وتم إعداد استبانته حول "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة OPGI"- والتي تتكون من ثلاث محاور:

المحور الأول: وهو أسئلة تخص جمع البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين

المحور الثاني: وهو عبارة عن أسئلة حول البعد المستقل "حوكمة تكنولوجيا المعلومات والإيصال" وهي تحتوي على 15 فقرة وهي مقسمة لثلاثة أبعاد، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول 8: المتغير المستقل (أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات)

البعد	عدد الفقرات
هيكلية	5
عمليات	4
مخرجات	6
المجموع	15

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

المحور الثالث: ويتكون من عبارات المتغير التابع (التميز المؤسسي) ويحتوي 25 فقرة،  
موزع على 4 ابعاد كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول 9: المتغير التابع (أبعاد التميز المؤسسي)

البعاد	عدد الفقرات
التميز القيادية	8
تميز المورد البشري	9
تميز المعرفة	4
التميز الخدمي	4
المجموع	25

المصدر: من إعداد الطالبة

ولقد تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات المستجوبين لفقرات الاستبيان

حسب الجدول التالي:

جدول 10: سلم ليكارت الخماسي

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

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

المصدر: (سليم، 2010، صفحة 27)

وتم اختيار الدرجات التالية: درجة واحدة لإجابة (غير موافق بشدة)، ودرجتين لإجابة (غير موافق)، 3 درجات لإجابة (محايد)، و 4 درجات لإجابة (موافق)، و 5 درجات لإجابة (موافق بشدة).

وحسب سلم ليكارت الخماسي فإن الأوساط تكون محصورة بين قيمتين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 11: ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

الأوساط المرجحة بالأوزان	الإستجابة	المستوى
من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
من 1,8 إلى 2,59	غير موافق	منخفض
من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسط
من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفع
من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: (وليد عبد الرحمن، 2009، صفحة 26)

2. الملاحظة: هي رصد الظواهر من طرف الباحث أو نائب عنه، وهذا بقصد تفسيرها

ومعرفة أسبابها وتوقع سلوك الظاهرة والتحقق من القوانين التي تحكمها، حيث يتمكن الباحث



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

من جمع البيانات عن المستجوبين بواسطة رصدتهم وتسجيل سلوكياتهم في أماكن وجودهم.

(فايز، نبيل، و ماجد، 2013، صفحة 88)

3. **المقابلة:** يمكن تعريف المقابلة في البحث العلمي بأنها حوار موجه يجري بين الباحث وشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات تكشف عن حقائق أو مواقف معينة يحتاج الباحث إلى معرفتها لتحقيق أهداف بحثه، تتضمن المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والتوضيحات التي يتم مناقشتها والإجابة عليها بشكل مباشر بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث؛ (عامر إ.، 2018، صفحة 213)

4. **الوثائق الخاصة بالمؤسسة:** لقد تم اعتماد العديد من الأدوات بغرض الوقوف على أداء المؤسسة محل الدراسة، ونذكر منها ما يلي:

- النصوص والقوانين التشريعية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؛
- ملفات المؤسسة التي توضح مختلف التغيرات الطارئة في المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### المطلب الثاني: الخطوات المتبعة في الإجراءات التطبيقية

سنتناول من خلال هذا المطلب تعيين مجتمع وعينة الدراسة، مبيينين طريقة اختيار العينة من أجل ضمان التمثيل الدقيق، كما سنستعرض نموذج الدراسة المستعمل، مع توضيح متغيرات الدراسة والعلاقات الواجب دراستها.

#### أولاً: تحديد حجم مجتمع وعينة الدراسة

1. حجم مجتمع الدراسة: ويقصد بحجم مجتمع الدراسة جميع المفردات المكونة لمشكلة الدراسة المستهدفة. (يوسف، 2016، صفحة 48)

لذا وجب علنا قبل البدا في الدراسة حصر مجتمع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة في بحثنا هذا من جميع مفردات الدراسة، والمتمثل في إطارات (رؤساء المصالح والأقسام) بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بما في ذلك الملاحق الموجودة في مختلف الدوائر ( عين بسام، البويرة، سور الغزلان، الأخضرية، القادرية، مشدالة، الهاشمية، بشلول) والمقدر عددهم ب 55 إطار والمقسمين كما يظهر في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

جدول 12: عدد عمال في مؤسسة التسيير والترقية العقارية

المكان	عدد العمال	الإطارات
البويرة	249	46
البويرة-وحدة تسيير -	19	1
الأخضرية	13	1
سور الغزلان	32	1
عين بسام	27	1
الهاشمية	12	1
القادرية	10	1
حيزر	10	1
بشلول	18	1
مشدالة	15	1
المجموع	405	55

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2. عينة الدراسة: هي جزء من شريحة المجتمع التي تحتوي على خصائص المجتمع

الأصلي الذي نرغب في دراسة سماته، ويجب أن تعكس هذه العينة تمثيلا دقيقا لكافة أفراد

المجتمع. (محمد م.، 2015، صفحة 55)

وسنقوم بحساب حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامسون:

$$n = \left\lceil \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p)} \right\rceil$$

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

---

n: حجم العينة

N : حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,05 وتساوي 1,96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0,05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة تساوي 0,50

وبعد حساب النتيجة كان حجم العينة الواجب دراستها هي 48 مفردة وفي دراستنا ارتأينا أن نقوم بالمسح الشامل وهذا راجع لصغر مجتمع الدراسة ومن المعروف أن كل ما كبر حجم العينة كلما كانت النتائج ذات دلالة، وبالتالي قمنا باستقصاء كل إطارات مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، واستثنيت بذلك باقي العمال لأن في الغالب ليس لهم المعرفة الكافية بموضوع الدراسة المتمثل في حوكمة تكنولوجيا المعلومات وهو يخص مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فهم المسؤولون عن تنظيمها وإدارتها ولا علاقة لباقي العمال بها، لذا كانت عينتنا لهذه الدراسة 55 مفردة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الجدول 13: عينة الدراسة وحسب عدد الاستثمارات المسترجعة

عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات	الفرع
41	46	البويرة
1	1	البويرة -وحدة تسيير-
1	1	الاخضرية -وحدة تسيير-
1	1	سور الغزلان -وحدة تسيير-
1	1	عين بسام -وحدة تسيير-
1	1	الهاشمية -وحدة تسيير-
1	1	القادرية -وحدة تسيير-
1	1	حيزر -وحدة تسيير-
1	1	بشلول -وحدة تسيير-
1	1	مشدالة -وحدة تسيير-
50	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

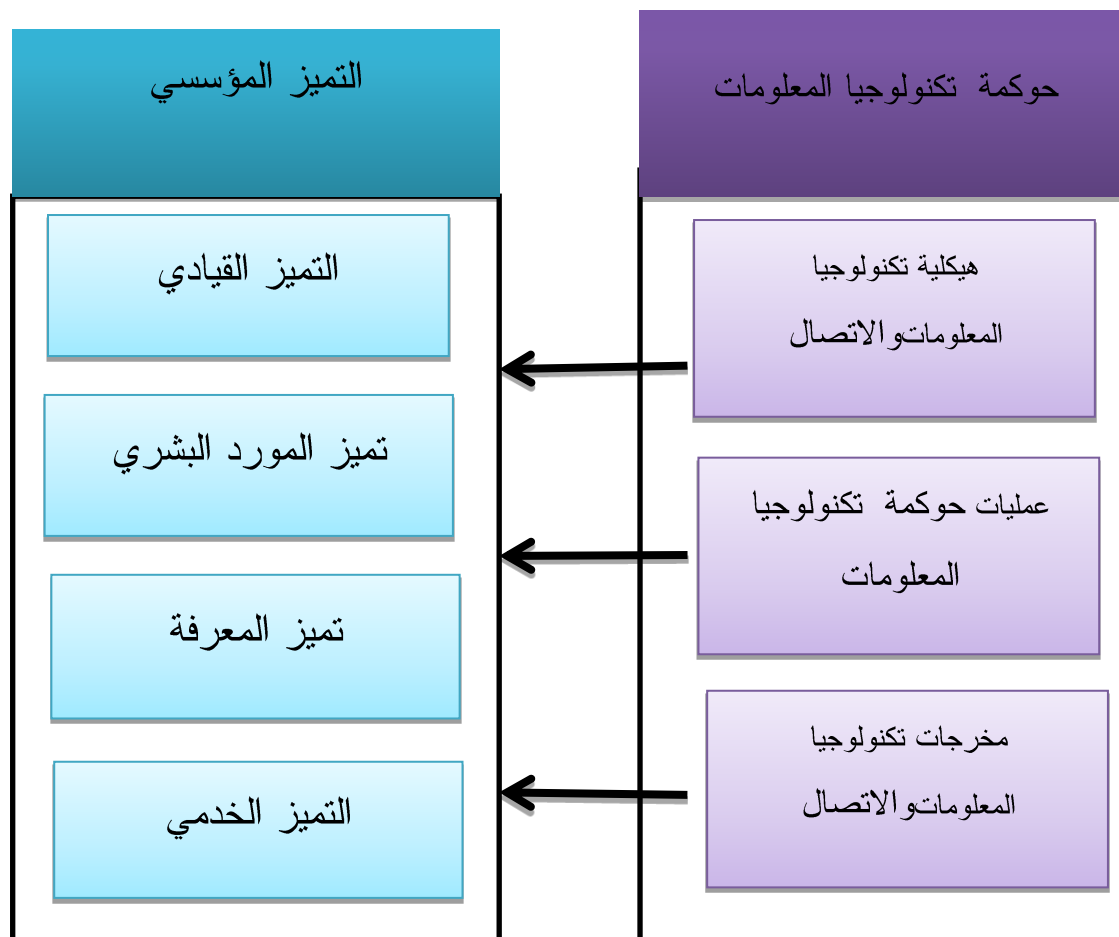
### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

3. منهج الدراسة: تم استخدام في هذا الجزء من الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يساعدنا على استظهار المشكلات التي تستدعي إيجاد حلول لها.

4. بناء نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل وهو حوكمة تكنولوجيا

المعلومات بأربعة أبعاد، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي، كما سنوضح في الشكل

التالي: الشكل 26: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### المطلب الثالث: دراسة الصدق والثبات

يشمل هذا المطلب فحص صدق الأداة وثباتها، بدءاً من تقييم صدق الأداة، يأتي بعده صدق المحكمين وصدق المقياس، وكذلك صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة، بعد ذلك نقوم بالتحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ للتأكد من وصول الأداة لحالتها النهائية.

1. صدق الاستبيان (أداة الدراسة): نعني به أن نقيم عبارات الاستبيان ما وضعت لتقييمه في الأساس.

#### - الصدق الظاهري:

بغرض التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، تم تقديمها لمجموعة من الأساتذة المحكمين بلغ عددهم (6) ذات تخصصات مختلفة (الملحق رقم 1 يظهر قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين) لإبداء الآراء حول الأداة وتحكيمها، حيث قام الأساتذة المحكمون بتقديم ملاحظات حول مدى ملائمة العبارات للمحاور الأساسية ومدى إحاطتها بالموضوع، بالإضافة لتنوع المحتوى ودقة وسلامة الصياغة العلمية واللغوية للعبارات ووضوحها، وقد انحصرت ملاحظاتهم حول اختصار بعض العبارات، حذفها، نقلها، دمجها، تعديلها أو الحفاظ عليها كما هي. (الملحق رقم 2 يظهر الاستبيان في شكله النهائي)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### - الصدق البنائي:

أجرينا اختبار الصدق البنائي للاستبيان بواسطة حساب معاملات الارتباط بين بعدين والاستبيان ككل، وكلما كان معامل الارتباط قويا ومعنوي فإن الاستبيان لديه درجة عالية من الصدق البنائي، والجدول الموالي يشرح ذلك:

الجدول 14: اختبار الصدق البنائي لمتغير حوكمة تكنولوجيا المعلومات

علاقة الارتباط	معامل ارتباط (pearson)	مستوى الدلالة
الإستبيان ككل	0,965	0,000
حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي	0,987	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

### 2. ثبات الاستبيان:

يعني ثبات الاستبيان الاتزان في النتائج حتى في حالة إعادة تنفيذها في نفس الظروف على نفس الأفراد مرات عديدة في فترة زمنية معينة.

### - الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تستند طريقة التجزئة النصفية على تقسيم الاستبيان إلى جزئين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين جزئي الاختبار، ومن ثم قمنا بتعديل معامل الارتباط بواسطة معامل ثبات جيثمان للتجزئة النصفية، كما يوضح الجدول التالي:



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الجدول 15: ثبات الاستبيان ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط	تصحيح المعامل بمعادلة جيثمان للتجزئة النصفية	حجم العينة N
0,940	0,966	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

يتبين من الجدول سابق الذكر أن معامل الارتباط بلغ (0,940)، وكذلك قامت الطالبة بتعديل الارتباط باستخدام معامل جيثمان للتجزئة النصفية، بسبب معامل ثبات ألفا كرومباخ و التباين غير متساويان في المجموعتين، ويساوي معامل جيثمان (0,966)، وهذا يدل أن الاستبيان لديه درجة عالية من الثبات وبالتالي نستطيع الاستناد عليه عند التطبيق الميداني للدراسة.

- الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ:

لقياس درجة ثبات الاستبيان (أداة الدراسة) استعملت الطالبة معامل cronbach alpha ألفا كرومباخ، تتباين قيم المعامل من 0 إلى 1، حيث أن أصغر قيمة يمكن قبولها هي 0,7، والجدول التالي يظهر معاملات ثبات أداة الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الجدول 16: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	15	0,962
التميز المؤسسي	25	0,959
الثبات العام للاستبيان	40	0,977

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

يتبين من الجدول سابق الذكر أن معامل الثبات الكلي للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ (0,977) لكل عبارات الاستبيان الأربعون وهي أكبر من القيمة المقبولة (0,7)، فيما تباينت المحاور ما بين (0,959) كحد أدنى و (0,962) كحد أعلى، وهذا يدل أن الاستبيان يتصف بدرجة عالية جدا من الثبات ويمكن الاستناد عليه عند التطبيق الميداني للدراسة.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي:

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من بين الشروط الرئيسية التي يلزم تحققها حتى نتمكن من إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وهذا بسبب أن أغلب الاختبارات المعلمية تتطلب التوزيع الطبيعي للبيانات، وبهذا وجب علينا إجراء اختبار (one sample kolomgorov- sminov test) كولمجروف سمرنوف لمتغيرات الدراسة بالإضافة لاختبار شبيرو ويلك (shapiro- wilk) من أجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بحيث أن البيانات تكون ذات توزيع طبيعي إذا كان مستوى المعنوية لكامل محاور الدراسة تفوق 0,05 وهذا وفق الفرضية الصفرية والفرضية البديلة الآتية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية تفوق 0,05)؛

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أدنى من 0,05).

وباستعمال تطبيق (SPSS) وصلنا إلى النتائج الآتية:

- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل:

أنجزنا اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات)، حيث قمنا بحساب (كولمجروف سمر نوف) و (شبيرو ويلك) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 17: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

شبيرو ويلك			كولمجروف سمر نوف			
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية dll	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig	درجة الحرية dll	القيمة الإحصائية	
0,483	50	0,978	0,200	50	0,090	حوكمة تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

يتبين من الجدول سابق الذكر أن قيمة كولمجروف سمر نوف لمتغير (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) تمثل (0,090) ومستوى الدلالة الإحصائية هي (0,200) وقيمتها أكبر من مستوى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

المعنوية 0,05، كما يظهر أن شبيرو ويلك تقدر ب(0,978) مستوى الدلالة الإحصائية هي(0,483) وهي تفوق مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن بيانات المتغير المستقل توافق التوزيع الطبيعي.

- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع:

أنجزنا اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (التميز المؤسسي)، حيث قمنا بحساب (كولمجروف سمر نوف) و (شبيرو ويلك) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 18: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

شبيرو ويلك			كولمجروف سمر نوف			
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية dll	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig	درجة الحرية dll	القيمة الإحصائية	
0,066	50	0,957	0,178	50	0,110	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

يتبين من الجدول سابق الذكر أن قيمة كولمجروف سمر نوف لمتغير (التميز المؤسسي) تمثل(0,110)، ومستوى الدلالة الإحصائية هي(0,178) وقيمتها أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كما يظهر أن شبيرو ويلك تقدر ب(0,957) مستوى الدلالة الإحصائية هي(0,066) وهي تفوق مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن بيانات المتغير المستقل توافق التوزيع الطبيعي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

---

ومما سبق يمكن القول أن بيانات الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي مما يتيح لنا القيام بالاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

يعد تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من الخطوات الأساسية في الدراسات البحثية، حيث يساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، يهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض شامل للبيانات وتحليلها بما يخدم أهداف الدراسة.

#### المطلب الأول: توزيع العينة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

يعد تحليل توزيع العينة خطوة أساسية لفهم الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين، حيث يساهم في بناء تصور شامل عن طبيعة العينة المدروسة ومدى تمثيلها للمجتمع البحثي، وسيتم التركيز على العينة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، بهدف تقديم نظرة عامة تعزز من تفسير النتائج.

#### 1. توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

يوضح الشكل الموالي عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول 19: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

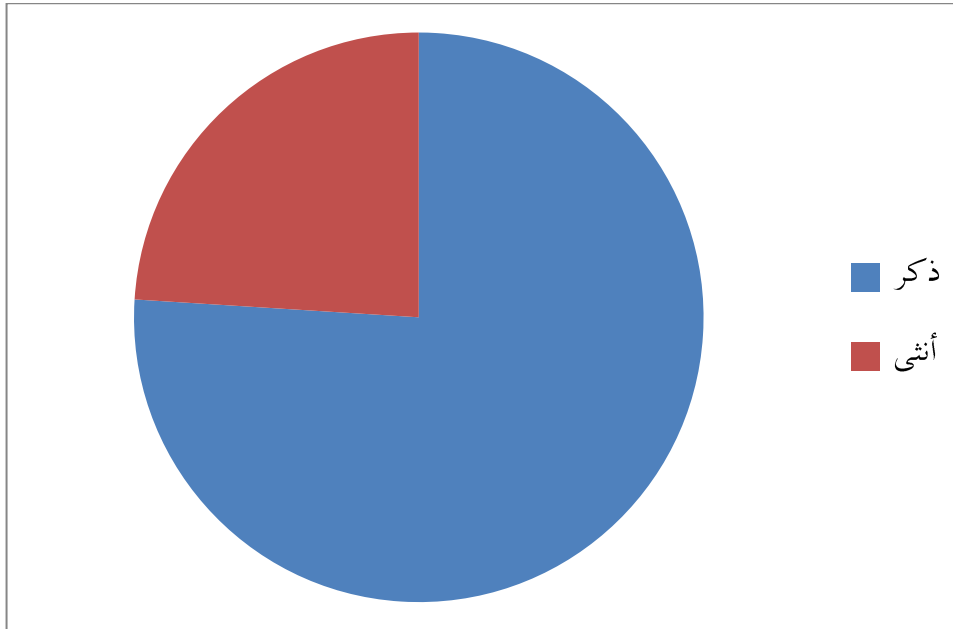
البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	76%
	أنثى	12	24%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة دراسة وفقا لمتغير الجنس

الشكل 27: توزيع أفراد عينة دراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نرى من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية العينة عبارة عن ذكور بنسبة 76%، أما نسبة الإناث فبلغت 24%، وهذا ما يدل على التفاوت الكبير بين الجنسين وعدم توفر التنوع في عينة الدراسة وقد يكون هذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة إذ تتطلب زيارات ميدانية كثيرة .

### 2. توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن:

يبين الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الجدول 20: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن

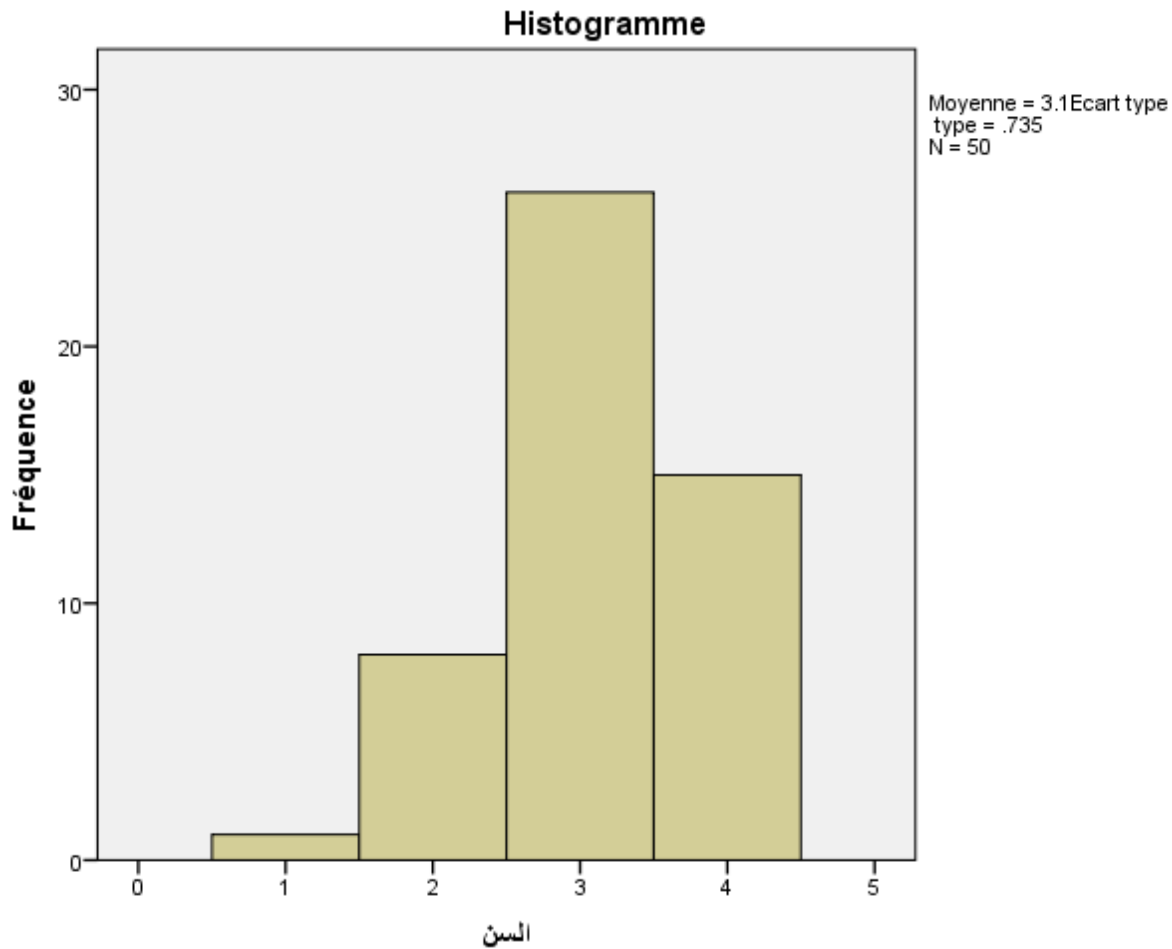
البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 25	1	2%
	من 25 إلى 35	8	16%
	من 35 إلى 45	26	52%
	45 فأكثر	15	30%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



الشكل 28: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم بين 35 و45 سنة حيث بلغت نسبتهم 52%، تليها فئة 45 سنة فأكثر بنسبة 30%، ثم فئة من 25 إلى 35 بنسبة 16% وأخير فئة الأقل من 25 بنسبة 2% كأقل نسبة، وهو ما يدل على أن أغلب العمال في سن الكهول، وهو أمر طبيعي لأن عينتنا تتمثل في الإطارات التي تتطلب سنين من العمل للوصول لهذا المنصب، ونجد أن هذه الفئة العمرية تتميز بالمعرفة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الجيدة والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا، إلا أن الجيل الأصغر يكون أكثر قدرة على التعامل مع التكنولوجيا.

3. توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول 10: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

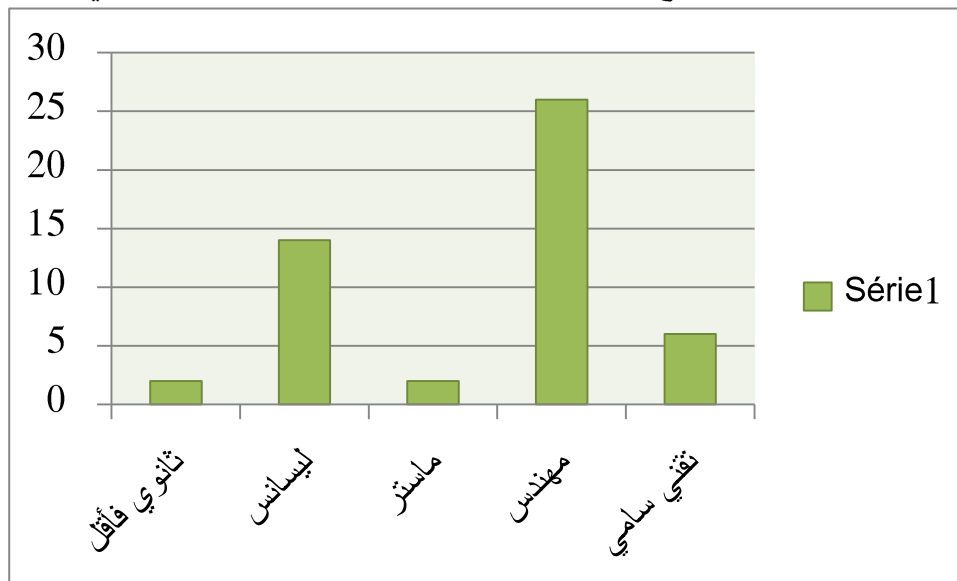
البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	2	4
	ليسانس	14	28
	ماستر	2	4
	مهندس	26	52
	تقني سامي	6	12
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الشكل 29: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال تحليل بيانات توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير المستوى التعليمي، نرى أن أكبر فئة هي فئة المهندسين حيث بلغت 26 بنسبة 52% من عينة الدراسة، وهذا ما يعكس أن أغلب أفراد العينة متحصلون على مؤهلات تقنية ومهارات عالية، وهذا أمر يعود لطبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية، تليها فئة المتحصلين على ليسانس بتكرار 14 بنسبة 28 %، وهذه النسبة تعكس مستوى التأهيل العلمي الجيد للعينة، ثم تأتي فئة التقني سامي حيث عدد التكرارات تساوي 6 وتمثل 12% من حجم العينة وهذا يعكس وجود أفراد ذو مؤهلات تكنولوجيا عالية، أما فئة شهادة الثانوية أو أقل وشهادة الماستر فهي الأقل تمثيلا حيث تظهران بنسبة 4% لكل فئة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتضمن عدد قليل من الأفراد ذوا التعليم الثانوي فأقل، مما يشير أن المؤسسة تتجه إلى توظيف على أساس شهادات تعليمية عالية، في حين نرى أن نسبة

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

المتحصلين على الماستر منخفضة، مما يدل على قلة المناصب التي تتطلب تأهيلا علميا عاليا في هذه العينة.

#### 4. توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب:

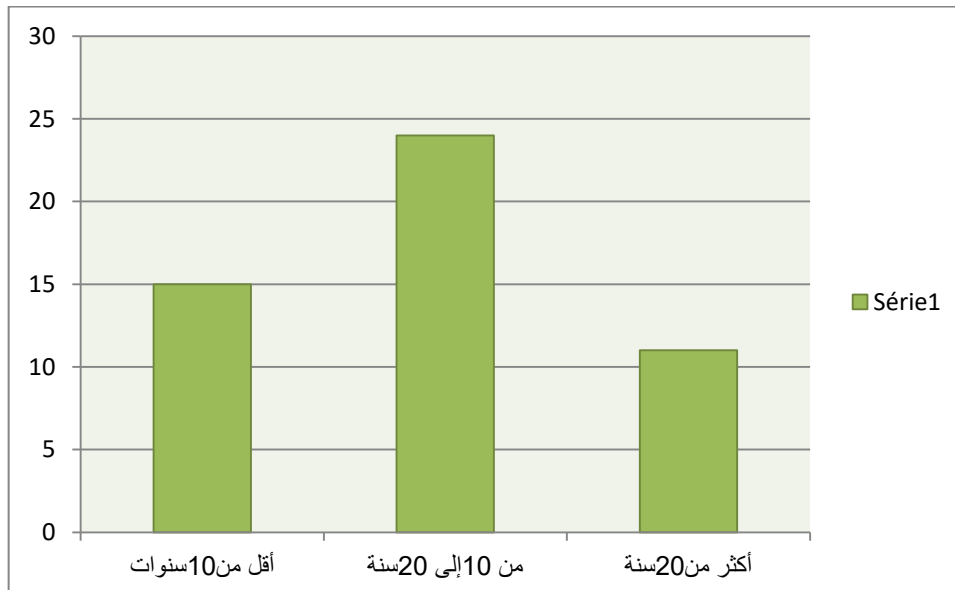
الجدول 22: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
الأقدمية في المنصب	أقل من 10 سنوات	15	30%
	من 10 إلى 20 سنة	24	48%
	أكثر من 20 سنة	11	22%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب.

الشكل 30: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من تحليل بيانات العينة فيما يخص الأقدمية في المنصب، أن فئة ما بين 10 إلى 20 سنة هي الفئة التي تحتوي أكبر عدد من التكرارات حيث بلغت 24 فردا وبنسبة 48% وهذا يعني أن أغلب الموظفين لديهم خبرة من متوسطة إلى طويلة في المؤسسة وهذا يشير إلى وجود استقرار وظيفي وتراكم عالي للمعرفة والخبرة في المؤسسة، ثم تأتي فئة التي لديها أقدمية أقل من 10 سنوات حيث تمثل 30% من العينة، وهذا ما يدل على وجود نسبة لا بأس بها من الموظفين الجدد أي أن المؤسسة لا تزال تعمل على استقطاب الموظفين وتعيينهم في السنوات الأخيرة، وتليها فئة الأكثر من 20 سنة من الأقدمية حيث تمثل 22% من عينة الدراسة، هذه الفئة تعبر عن الموظفين الذين يمتلكون خبرة طويلة جدا في المؤسسة، ويمكن القول مما سبق أن المؤسسة تحظى بخليط متوازن من الموظفين الذين يتمتعون بأقدمية متوسطة وطويلة، فالموظفين ذوي الخبرة الطويلة يزيّدون المؤسسة استقرارا ويساهمون في نقل المعرفة، أما الموظفون ذوي الخبرة المتوسطة فيعكس ذلك التجديد في القوى العاملة، وهذا ما يدعم التنوع في الخبرات ما بين الجدد والمخضرمين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### المطلب الثاني: تحليل استجابات المبحوثين لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تحليل استجابات المبحوثين المتعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي المتغير المستقل حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والمتغير التابع التميز المؤسسي حيث يركز التحليل على فهم طبيعة استجابات المبحوثين، بما يساعد في تحديد الاتجاهات العامة واستخلاص العلاقات بين هذه المتغيرات.

أولاً: تحليل ردود المبحوثين حول إبعاد المتغير المستقل حوكمة تكنولوجيا المعلومات

1. تحليل ردود المبحوثين حول بعد هيكلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات: درجة موافقة

المبحوثين حول بعد هيكلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات

الجدول 23: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد

#### هيكلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتم توجيه جميع مهام تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	4,84	0,618	موافق بشدة	2
2	يتم مشاركة كل الأقسام في اتخاذ القرارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	4,00	0,350	موافق	3
3	يوجد تخطيط صريح لتنفيذ التكنولوجيا داخل المؤسسة	4,94	0,424	موافق بشدة	1

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

4	يتم توزيع الموارد الخاصة بتكنولوجيا المعلومات بطريقة تدعم إتقان العمل	4,84	0,618	موافق بشدة	2
5	توجه تكنولوجيا المعلومات يساعدني في أداء مهامي اليومية بجودة أحسن	3,98	0,473	موافق	4
	بعد هيكلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات	4,52	0,435	موافق بشدة	–

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

يتبين من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 3 "يوجد تخطيط صريح لتنفيذ تكنولوجيا المؤسسات داخل المؤسسة" استحوذت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,94 وانحراف معياري 0,424 واتجاه "موافق بشدة"، ثم تأتي العبارة رقم 1 "يتم توزيع الموارد خاصة بتكنولوجيا المعلومات بطريقة تدعم إتقان العمل" ورقم 4 "يتم توجيه جميع مهام تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية" بمتوسط حسابي 4,84 وانحراف 0,618 واتجاه "موافق بشدة"، ثم تليها العبارة رقم 2 "يتم مشاركة كل الأقسام في اتخاذ القرارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 4,00 وانحراف معياري قدره 0,350 باتجاه "موافق"، وفي الأخير نجد العبارة رقم 5 "توجه تكنولوجيا المعلومات يساعدني في أداء مهامي اليومية بجودة أحسن" التي كانت بمتوسط حسابي يساوي 3,98 وانحراف معياري قدره 0,473 واتجاه "موافق"، وعموما سجل بعد هيكلية تكنولوجيا المعلومات متوسط حسابي قدره 4,52 وانحراف معياري 0,435 واتجاه "موافق بشدة"، وهذا ما يعكس اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود بعد هيكلية تكنولوجيا

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، حيث تمتلك المؤسسة تخطيطا واضحا لكيفية تنفيذ التكنولوجيا كما تهتم المؤسسة بطريقة استغلال الموارد التكنولوجية للرفع من جودة العمل.

2. درجة موافقة المبحوثين حول بعد عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

الجدول 24: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد

عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
6	يتم القيام بالتقييم المالي للمشاريع التكنولوجية الحديثة بصفة منتظمة في المؤسسة	3,98	0,473	موافق	4
7	يتم القيام بالتقييم غير المالي (مثل الفائدة الاجتماعية أو تحسين السمعة) للمهام التكنولوجية	4,00	0,350	موافق	3
8	تعمل المؤسسة على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بإجراءات المهام التكنولوجية قبل البدا فيها	4,30	0,580	موافق بشدة	1
9	تتطابق النتائج الفعلية للعمليات التكنولوجية مع ما تم توقعه مسبقا	4,26	0,664	موافق بشدة	2
–	بعد عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات	4,13	0,455	موافق بشدة	–

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

يتبين من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 8 "تعمل المؤسسة على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بإجراءات المهام التكنولوجية قبل البدا فيها" بمتوسط حسابي قدره 4,30 وانحراف معياري يساوي 0,580 واتجاه "موافق بشدة" استحوذت على المرتبة الأولى في عبارات البعد الثاني، تلتها العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 4,26 وانحراف معياري يساوي 0,664 واتجاه "موافق بشدة"، ثم العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 4,00 وانحراف معياري يساوي 0,350 واتجاه "موافق"، وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3,98 وانحراف معياري يساوي 0,473 واتجاه "موافق"، وعموما سجل بعد عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات متوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري 0,455 واتجاه "موافق"، وهذا ما يعكس اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود بعد عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، يمكن القول أن للمؤسسة أسلوب وقائي للتعامل مع المخاطر كما تعكس لنا إجابات المبحوثين للعبارة 9 عن كفاءة التخطيط والتنفيذ للعمليات، كما تعمل المؤسسة على تدعيم مكانتها من خلال أخذ الأبعاد الاجتماعية بعين الاعتبار.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

3. درجة موافقة المبحوثين حول بعد مخرجات حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

الجدول 25: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد

مخرجات حوكمة تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
10	أعتقد أن التكاليف المتعلقة باستعمال تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة تعد متناسبة مع العوائد المنتظرة	4,00	0,350	موافق	3
11	يتم استغلال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة بصفة جيدة لزيادة الاستفادة من الأصول المادية كالمعدات وغير المادية كالبيانات	4,30	0,580	موافق بشدة	2
12	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين مرونة وقدرة المؤسسة في التكيف مع التغيرات	3,98	0,473	موافق	4
13	تلتزم المؤسسة بكافة اللوائح والقوانين المرتبطة باستعمال تكنولوجيا المعلومات (مثل الخصوصية وحماية البيانات)	3,98	0,473	موافق	4
14	إدارة المؤسسة تشعر بالرضا حول جودة نظام تكنولوجيا المعلومات	4,32	0,587	موافق بشدة	1
15	إدارة المؤسسة راضية على طريقة تشغيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات في المهام اليومية في المؤسسة	4,30	0,678	موافق بشدة	2

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

–	موافق بشدة	0,458	4,14	بعد مخرجات حوكمة تكنولوجيا المعلومات
---	---------------	-------	------	--------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

يتبين من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 14 "إدارة المؤسسة تشعر بالرضا حول جودة نظام تكنولوجيا المعلومات" بمتوسط حسابي قدره 4,32 وانحراف معياري يساوي 0,587 واتجاه "موافق بشدة" أخذت هذه العبارة المرتبة الأولى، تلتها العبارتان رقم 15 " إدارة المؤسسة راضية على طريقة تشغيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات في المهام اليومية في المؤسسة" والعبارة رقم 11 "يتم استغلال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة بصفة جيدة لزيادة الاستفادة من الأصول المادية كالمعدات وغير المادية كالبيانات" بمتوسط حسابي قدره 4,30 وانحراف معياري يساوي على التوالي 0,580 و 0,678 واتجاه "موافق بشدة"، العبارة رقم 10 "أعتقد أن التكاليف المتعلقة باستعمال تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة تعد متناسبة مع العوائد المنتظرة" بمتوسط حسابي قدره 4,00 وانحراف معياري يساوي 0,350 واتجاه "موافق"، العبارة رقم 12 "تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين مرونة وقدرة المؤسسة في التكيف مع التغيرات" و 13 "تلتزم المؤسسة بكافة اللوائح والقوانين المرتبطة باستعمال تكنولوجيا المعلومات (مثل الخصوصية وحماية البيانات)" بمتوسط حسابي قدره 3,98 وانحراف معياري يساوي 0,473 واتجاه "موافق"، وعموما سجل بعد مخرجات تكنولوجيا المعلومات متوسط حسابي قدره 4,14 وانحراف معياري يساوي 0,458 واتجاه

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

"موافق"، وهذا ما يعكس اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود بعد مخرجات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، حيث يمكن القول أن المؤسسة تمتلك نظام تكنولوجيا المعلومات عالي الجودة، كما يوجد رضا حول الاستفادة من الأصول المادية وغير المادية وهذا ما يعني وجود مستوى جيد من تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

ثانيا: تحليل ردود المبحوثين حول أبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي

### 1. تحليل ردود المبحوثين حول بعد التميز القيادي:

الجدول 26: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد التميز القيادي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
16	القيادة تعقد اجتماعات بصفة دورية لمشاركة الأفكار وهذا يدعم ثقافة المشاركة	3,98	0,473	موافق	5
17	القادة يشجعون العمال على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وهذا يساهم في دعم التحسين المستمر	3,96	0,450	موافق	6
18	القادة يتصرفون بشكل يعكس القيم الأخلاقية مثل احترام الموظفين والالتزام بالمواعيد	4,26	0,565	موافق بشدة	4
19	القيادة تدعم الشفافية بواسطة تقارير دورية حول الأداء المالي	4,86	0,495	موافق بشدة	1

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

20	يتم نشر أهداف المؤسسة بشكل منتظم وهذا ما يجعل الإستراتيجية واضحة	3,98	0,515	موافق	5
21	تعمل القيادة على مراجعة التجارب السابقة بغرض تجنب تكرار الأخطاء وهذا يظهر في طريقة التصرف مع المشاريع الجديدة من خلال الخبرات السابقة	4,80	0,670	موافق بشدة	2
22	تعطي القيادة مكافآت للعمال الذين يطرحون أفكار جديدة تدخل في تحسين المنتجات والعمليات	3,98	0,473	موافق	5
23	تتحمل القيادة المسؤولية حول قراراتها السيئة وتعطي تعويضات مناسبة حين يكون هذا ضروري	4,34	0,688	موافق بشدة	3
	بعد التميز القيادي	4,27	0,363	موافق بشدة	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

يتبين من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 19 " القيادة تدعم الشفافية بواسطة تقارير دورية حول الأداء المالي" احتلت المرتبة الأولى وحصلت على متوسط حسابي قدره 4,86 وانحراف معياري يساوي 0,495 واتجاه "موافق بشدة" مما يظهر التزام القيادة بتحقيق الشفافية في تقديم معلومات دقيقة عن الأداء المالي، العبارة رقم 21 "تعمل القيادة على مراجعة التجارب السابقة بغرض تجنب تكرار الأخطاء وهذا يظهر في طريقة التصرف مع المشاريع الجديدة من خلال الخبرات السابقة" بمتوسط حسابي قدره 4,80 وانحراف معياري

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

يساوي 0,670 واتجاه "موافق بشدة" وهذا ما يدل على أن القيادة تحرص على تحسين الأداء من خلال التعلم من الدراسات السابقة، تليها العبارة رقم 23 "تتحمل القيادة المسؤولية حول قراراتها السيئة وتعطي تعويضات مناسبة حين يكون هذا ضروري" بمتوسط حسابي قدره 4,34 وانحراف معياري يساوي 0,688 واتجاه "موافق بشدة"، العبارة رقم 18 "القادة يتصرفون بشكل يعكس القيم الأخلاقية مثل احترام الموظفين والالتزام بالمواعيد " بمتوسط حسابي قدره 4,26 وانحراف معياري يساوي 0,565 واتجاه "موافق بشدة" وهذان العبارتان يدلان على القيم الأخلاقية وهذا من شأنه إضفاء روح الثقة والاحترام بين الموظفين والقادة، ثم العبارتان رقم 16 " القيادة تعقد اجتماعات بصفة دورية لمشاركة الأفكار وهذا يدعم ثقافة المشاركة" و 20 العبارة رقم " يتم نشر أهداف المؤسسة بشكل منتظم وهذا ما يجعل الإستراتيجية واضحة" بمتوسط حسابي قدره 3,98 وانحراف معياري يساوي 0,473 واتجاه "موافق"، العبارة رقم 17 "القادة يشجعون العمال على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وهذا يساهم في دعم التحسين المستمر" بمتوسط حسابي قدره 3,96 وانحراف معياري يساوي 0,450 واتجاه "موافق" حيث تدل العبارات الثلاثة الأخيرة على حرص المؤسسة على توضيح ونشر الإستراتيجية بغرض تعزيز ثقافة المشاركة، وبشكل عام سجل بعد مخرجات التميز القيادي متوسط حسابي قدره 4,27 وانحراف معياري 0,363 واتجاه "موافق بشدة" وهذا ما يؤكد اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود بعد التميز القيادي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يشير أيضا أن القيادة تملك قدرات قيادية متميزة تسعى لدم الشفافية، التعلم من

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

التجارب السابقة تعمل على الالتزام بالقيم وهذا من شأنه المساعدة في تحقيق التميز المؤسسي.

2. تحليل ردود المبحوثين حول بعد تميز المورد البشري

الجدول 27: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد

تميز المورد البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
24	أشعر بأنني أحظى بالاحترام من زملائي	4,76	0,744	موافق بشدة	1
25	تقدر المؤسسة جهودي في أداء العمل	3,98	0,473	موافق	3
26	أحظى بمكافآت مالية (تحفيز مادي) عند تحقيق أداء عالي في العمل	3,92	0,634	موافق	5
27	هناك فرص حقيقية للترقية عند الوصول لنتائج مميزة	3,98	0,473	موافق	3
28	تمكنت من الحضور في دورات التدريب لتعزيز مهاراتي في العمل	3,98	0,473	موافق	3
29	بعد المشاركة في دورات التدريب أشعر أنني أؤدي عملي بشكل أفضل	4,34	0,593	موافق بشدة	2
30	أشعر بالثقة عند التعامل مع زملائي بسبب العلاقة الجيدة بيننا	3,98	0,473	موافق	3
31	القيادة في المؤسسة تبدي تفهم لاحتياجاتنا	3,96	0,605	موافق	4

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

32	أشعر أن المنافسة الإيجابية داخل العمل تدفعني للوصول إلى أداء متميز	3,98	0,685	موافق	3
	بعد تميز المورد البشري	4,09	0,456	موافق	–

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

من خلال الجدول السابق نرى أن المرتبة الأولى كانت من حظ العبارة رقم 24 " أشعر بأنني أحظى بالاحترام من زملائي " بمتوسط حسابي قدره 4,76 وانحراف معياري 0,744 وباتجاه "موافق بشدة" هذا يدل على أهمية العلاقات الايجابية في تقديم أداء متميز، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة رقم 29 " بعد المشاركة في دورات التدريب أشعر أنني أؤدي عملي بشكل أفضل " بمتوسط حسابي قدره 4,34 وبانحراف معياري 0,593 واتجاه "موافق بشدة" وهذا يعكس اهتمام الإدارة بتحسين أداء الموظفين مما يدعم شعورهم بالثقة في أنفسهم، أما المرتبة الثالثة فتشاركها الخمس عبارات بمتوسط حسابي مشترك قدره 3,98 انحرافات 0,473 ما عاد العبارة الأخيرة التي كان انحرافها المعياري 0,685 وكانت العبارات كالتالي العبارة رقم 25 "تقدر المؤسسة جهودي في أداء العمل" والعبارة رقم 27 " هناك فرص حقيقية للترقية عند الوصول لنتائج مميزة" والعبارة رقم 28 " تمكنت من الحضور في دورات التدريب لتعزيز مهاراتي في العمل"، والعبارة رقم 30 " أشعر بالثقة عند التعامل مع زملائي بسبب العلاقة الجيدة بيننا"، والعبارة رقم 32 " أشعر أن المنافسة الإيجابية داخل العمل تدفعني للوصول إلى أداء متميز"، ثم تليهم المرتبة الرابعة للعبارة رقم 31 "القيادة في المؤسسة تبدي تفهم لاحتياجاتنا" بمتوسط حسابي قدره 3,96 بانحراف معياري 0,605



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

واتجاه "موافق"، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت للعبارة رقم 26 "أحظى بمكافآت مالية (تحفيز مادي) عند تحقيق أداء عالي في العمل" بمتوسط الحسابي يقدر ب 3,92 وانحراف معياري 0,634 واتجاه "موافق"، وعلى العموم سجل بعد تميز المورد البشري متوسط حسابي قدره 4,09 وانحراف معياري 0,456 واتجاه "موافق"، وهذا يشير إلى أن بيئة العمل ايجابية ومحفزة وهذا ما يساعد على تميز المورد البشري.

### 3. تحليل ردود المبحوثين حول بعد تميز المعرفة

الجدول 28: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد

#### تميز المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
33	نستخدم برامج لإدارة الوثائق تساعدنا في تنظيم المعلومات	4,44	0,611	موافق بشدة	2
34	نستخدم الأدوات التكنولوجية لإدارة المعرفة بسهولة	4,78	0,582	موافق بشدة	1
35	نشارك بانتظام تجاربنا الشخصية في جلسات تبادل المعرفة	3,96	0,605	موافق	4
36	توجد منصات إلكترونية في المؤسسة تعمل على بناء شبكة علاقات وتشارك الأفكار	3,98	0,473	موافق	3
	بعد تميز المعرفة	4,29	0,408	موافق بشدة	—

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

يتبين من الجدول السابق أن العبارة رقم 34 " نستخدم الأدوات التكنولوجية لإدارة المعرفة بسهولة" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,78 وانحراف معياري 0,582 واتجاه "موافق بشدة" وهذا يدل أن المؤسسة تتيح الدعم سواء من ناحية التدريب أو من ناحية انتقاء الأدوات المناسبة التي من شأنها تلبية احتياجات الموظفين، تليها العبارة رقم 33 "نستخدم برامج لإدارة الوثائق تساعدنا في تنظيم المعلومات" بمتوسط حسابي قدره 4,44 وانحراف معياري 0,611 واتجاه "موافق بشدة" وهذا يدل على وجود برامج تساعد في تنظيم المعلومات ودعم الكفاءة، ثم تأتي العبارة رقم 36 "توجد منصات إلكترونية في المؤسسة تعمل على بناء شبكة علاقات وتشارك الأفكار" بمتوسط حسابي قدره 3,98 وانحراف معياري 0,473 واتجاه "موافق" وهذا يدل على وجود منصات وإن كانت غير رسمية إلا أنها تعمل على دعم التواصل في المؤسسة، وأخيرا العبارة رقم 35 "نشارك بانتظام تجاربنا الشخصية في جلسات تبادل المعرفة" بمتوسط حسابي قدره 3,96 وانحراف معياري 0,605 واتجاه "موافق"، وعموما فإن بعد تميز المعرفة قد سجل متوسط حسابي قدره 4,29 وانحراف معياري 0,408 واتجاه "موافق بشدة"، ويركز هذا البعد على تسخير التكنولوجيا للوصول إلى أهداف المؤسسة من خلال دعم المعرفة وتنظيم المعلومات وتسهيل التواصل بين الموظفين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

4. تحليل ردود المبحوثين حول بعد التميز الخدمي

الجدول 29: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابة المبحوثين عن فقرات بعد

التميز الخدمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
37	أشعر أن مستوى الخدمة يفوق توقعاتي في كل الأوقات	3,96	0,570	موافق	3
38	تقوم المؤسسة بتعديل خدماتها بالاعتماد على ملاحظات العملاء بشكل سريع وفعال	4,26	0,694	موافق بشدة	2
39	تجري المؤسسة تحسينات مستمرة على خدماتها لضمان عدم توجه العملاء إلى المنافسين	4,30	0,678	موافق بشدة	1
40	تقدم المؤسسة خدمات أعلى جودة مقارنة بالمنافسين	3,92	0,634	موافق	4
	بعد التميز الخدمي	4,11	0,534	موافق	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

من الجدول السابق يتضح أن العبارة رقم 39 "تجري المؤسسة تحسينات مستمرة على خدماتها لضمان عدم توجه العملاء إلى المنافسين" بمتوسط حسابي قدره 4,30 وانحراف معياري 0,678 باتجاه "موافق بشدة" احتلت المرتبة الأولى وهذا يدل على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء بواسطة تطوير الخدمات باستمرار، تلتها العبارة رقم 38 "تقوم

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

---

المؤسسة بتعديل خدماتها بالاعتماد على ملاحظات العملاء بشكل سريع وفعال" بمتوسط حسابي قدره 4,26 وانحراف معياري 0,694 باتجاه "موافق بشدة" وهذا يدل على مرونة استجابة المؤسسة لعملائها، ثم العبارة رقم 37 "أشعر أن مستوى الخدمة يفوق توقعاتي في كل الأوقات" بمتوسط حسابي قدره 3,96 وانحراف معياري 0,570 واتجاه "موافق"، وأخيرا تأتي العبارة رقم 40 "تقدم المؤسسة خدمات أعلى جودة مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي قدره 3,92 وانحراف معياري 0,634 واتجاه "موافق"، وعموما فإن بعد التميز الخدمي قد سجل متوسط حسابي قدره 4,11 وانحراف معياري 0,534 واتجاه "موافق"، وهذا يدل على وجود رضا عام من قبل عملاء المؤسسة حول مستوى الخدمات المقدمة.

بعد تحليل إجابات المبحوثين نجد أن كل الأبعاد سواء المتعلقة بالمتغير المستقل أو التابع كانت من موافق إلى موافق بشدة وهذا يشير إلى أن كل من حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي مطبقا في المؤسسة وهذا يعكس التوافق الكبير بين بين الواقع العملي والفرضية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي تم وضعها في إطار الدراسة، وذلك من خلال تحليل العلاقة والاثربين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

#### أولاً: العلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي

تشير الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية البويرة - عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  " وقد قمنا باختبار هذه الفرضية بواسطة معامل الارتباط (pearson) بيرسون، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05.

الجدول 30: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي		البيان
مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (pearson)	
0,00	0,787	هيكلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات
0,00	0,854	عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

0,00	0,917	مخرجات حوكمة تكنولوجيا المعلومات
0,00	0,910	حوكمة تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

من الجدول السابق نجد أن:

قيمة معامل الارتباط pearson بين البعد الأول هيكلية تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي تساوي 0,787 وأن مستوى الدلالة sig تساوي 0,00 وهي أقل من قيمة  $\alpha$  التي تساوي 0,05، وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية.

قيمة معامل الارتباط pearson بين البعد الثاني عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي تساوي 0,854 وأن مستوى الدلالة sig تساوي 0,00 وهي أقل من قيمة  $\alpha$  التي تساوي 0,05، وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية.

قيمة معامل الارتباط pearson بين البعد الثالث مخرجات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي تساوي 0,917 وأن مستوى الدلالة sig تساوي 0,00 وهي أقل من قيمة  $\alpha$  التي تساوي 0,05، وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

مما سبق يتضح أن معامل الارتباط بين أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (هيكلية، عمليات، مخرجات) والمتغير التابع التميز المؤسسي pearson تراوحت بين 0,787 و 0,917 مما يعني وجود علاقة طردية قوية.

وعموما فإن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0,00 وهي أقل من قيمة  $\alpha$  التي تساوي 0,05 وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، معامل الارتباط pearson تساوي 0,910 وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي.

مما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة أي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية البويرة - عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ".

ثانيا: أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي

تشير الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية البويرة - عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "، وقد قمنا باختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple regression)، ونرفض الفرضية إذا كانت مستوى الدلالة sig أكبر أو يساوي  $\alpha = 0,05$ .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الجدول 31: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على

التميز المؤسسي

حوكمة تكنولوجيا المعلومات					البيان
قيمة sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	232,248	0,885	0,829	0,910	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

بالاعتماد على الجدول سابق الذكر نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قدره 0,910 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، كما بلغ معامل التحديد 0,829 وهو يعبر على أن 82,9 % من التميز المؤسسي كان بسبب حوكمة تكنولوجيا المعلومات أما النسبة المتبقية 17,1 % ترجع لمتغيرات أخرى لم نتطرق لها في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار فقد كانت 0,885 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى الزيادة بقيمة 0,885، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 232,248 بمستوى دلالة 0,00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05.

و بهذا فمعادلة خط الانحدار تكون كالتالي:

$$Y=0,885x+0,408$$



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

حيث أن:

X: المتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات)

Y: المتغير التابع (التميز المؤسسي)

a: ميل الانحدار (ميل الخط المستقيم) يساوي 0,885

b: القيمة الثابتة يساوي 0,408

مما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، يعني يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية بين مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية البويرة - عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

- الفرضية الفرعية: بغرض توضيح اثر كل بعد من ابعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات

على التميز المؤسسي تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد هيكلية تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي

في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مخرجات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

### 1. اختبار أثر هيكلية تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي:

بغرض التأكد من صحة الفرضية الاولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد هيكلية تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ " وقد قمنا باختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple regression)، ونرفض الفرضية إذا كانت مستوى الدلالة sig أكبر أو يساوي  $\alpha = 0,05$ .

الجدول 32: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر هيكلية تكنولوجيا المعلومات على

#### التميز المؤسسي

هيكلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات						البيان
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة F	قيمة sig	القيمة الثابتة	
0,787	0,619	0,746	77,995	0,00	0,816	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

بالاعتماد على الجدول سابق الذكر نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قدره 0,787 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، كما بلغ معامل التحديد 0,619 وهو يعبر على أن 61,9 % من التميز المؤسسي كان بسبب حوكمة تكنولوجيا المعلومات أما النسبة المتبقية 38,1 % ترجع لمتغيرات أخرى لم نتطرق لها في

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار فقد كانت 0,746 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هيكلية تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى الزيادة بقيمة 0,746، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 77,995 بمستوى دلالة 0,00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05.

و بهذا فمعادلة خط الانحدار تكون كالتالي:

$$Y=0,746x+0,816$$

حيث أن:

X: المتغير المستقل (هيكلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات)

Y: المتغير التابع (التميز المؤسسي)

a: ميل الانحدار (ميل الخط المستقيم) يساوي 0,746

b: القيمة الثابتة يساوي 0,816

مما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق هيكلية تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية البويرة - عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

2. اختبار أثر عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي:

بغرض التأكد من صحة الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد

عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛ وقد قمنا باختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple regression)، ونرفض الفرضية إذا كانت مستوى الدلالة sig أكبر أو يساوي  $\alpha = 0,05$ .

الجدول 33: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي

عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات						البيان
القيمة الثابتة	قيمة sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,985	0,00	129,714	0,774	0,730	0,854	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

بالاعتماد على الجدول سابق الذكر نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قدره 0,854 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، كما بلغ معامل التحديد 0,730 وهو يعبر على أن 73% من التميز المؤسسي كان بسبب عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات أما النسبة المتبقية 27% ترجع لمتغيرات أخرى لم نتطرق لها في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار فقد كانت 0,774 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى الزيادة بقيمة 0,774، كما أكدت قيمة F

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 129,714 بمستوى دلالة 0,00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05.

و بهذا فمعادلة خط الانحدار تكون كالتالي:

$$Y=0,774x +0,985$$

حيث أن:

X: المتغير المستقل (عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات)

Y: المتغير التابع (التميز المؤسسي)

a: ميل الانحدار (ميل الخط المستقيم) يساوي 0,774

b: القيمة الثابتة يساوي 0,985

ومما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، يعني يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية بين مستوى تطبيق عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية البويرة - عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

3. اختبار أثر مخرجات تكنولوجيا المعلومات على التميز المؤسسي:

بغرض التأكد من صحة الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد

عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ " وقد قمنا باختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الانحدار الخطي البسيط (simple regression)، ونرفض الفرضية إذا كانت مستوى الدلالة sig أكبر أو يساوي  $\alpha=0,05$ .

الجدول 34: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مخرجات تكنولوجيا المعلومات على

التميز المؤسسي

مخرجات حوكمة تكنولوجيا المعلومات						البيان
القيمة الثابتة	قيمة sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,768	0,00	253,091	0,824	0,841	0,917	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

بالاعتماد على الجدول سابق الذكر نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قدره 0,917 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، كما بلغ معامل التحديد 0,841 وهو يعبر على أن 84,1% من التميز المؤسسي كان بسبب حوكمة تكنولوجيا المعلومات أما النسبة المتبقية 15,9% ترجع لمتغيرات أخرى لم نتطرق لها في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار فقد كانت 0,824 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في مخرجات تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى الزيادة بقيمة 0,824، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 253,091 بمستوى دلالة 0,00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

و بهذا فمعادلة خط الانحدار تكون كالتالي:

$$Y=0,824x +0,768$$

حيث أن:

X: المتغير المستقل (مخرجات حوكمة تكنولوجيا المعلومات)

Y: المتغير التابع (التميز المؤسسي)

a: ميل الانحدار (ميل الخط المستقيم) يساوي 0,824

b: القيمة الثابتة يساوي 0,768

مما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، يعني يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية بين مستوى تطبيق مخرجات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية البويرة - عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

ثالثا: الفرضية الرئيسية الخامسة

التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة

(حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب للخصائص الشخصية والوظيفية

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  في مؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري".

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

بغرض توضيح فروقات إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات (حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي) وفقا لكل متغير من متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، تم تقسيم الفرضية السابقة إلى أربعة فرضيات فرعية كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب لمتغير الجنس عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب لمتغير السن عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب لمتغير المستوى العلمي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي) تنسب لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

يمكن التأكد من صحة هذه الفرضيات على النحو الآتي:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- اختبار الفروق بين الإجابات حول متغير حوكمة تكنولوجيا المعلومات تبعا للجنس:

تنص الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات تنسب لمتغير الجنس عند مستوى معنوية



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

$\alpha \leq 0,05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء ( independent sample T test ) اختبار T

لعينتين مستقلتين، وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الجدول 35: نتائج اختبار T للفروق بين الإجابات حول متغير حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تبعا للجنس

إختبار T لتساوي المتوسطات				إختبار LEVENS لتجانس التباين		المتغير		
المتوسط الحسابي		مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة sig			قيمة F
أنثى	ذكر							
4,0667	4,3316	0,058	48	1,939	0,069	3,454	فرضية التجانس	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
		0,253	11,654	1,203			فرضية عدم التجانس	
قيمة T تساوي 2,423 عند مستوى حرية 48 ومستوى معنوية 0,05								

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

1,939 وهي أصغر من قيمة T الجدولية 2,423، كما بلغ مستوى الدلالة 0,058 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتسبب لمتغير (الجنس) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "، وعدم وجود فروق تتسبب للجنس يرجع إلى أن موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات يعتمد على المعرفة المهنية والخبرة وكذلك الكفاءة لأنها ذات طبيعة تقنية.

- اختبار الفروق بين الإجابات حول متغير التميز المؤسسي تبعا للجنس:

تنص الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التميز المؤسسي تتسبب لمتغير (الجنس) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ،

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء (independent sample T test) اختبار T لعينتين

مستقلتين، وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الجدول 36: نتائج اختبار T للفروق بين الإجابات حول متغير التميز المؤسسي تبعا للجنس

المتغير		اختبار LEVENS		اختبار T لتساوي المتوسطات			
		لتجانس التباين		قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية
						مستوى الدلالة	
						المتوسط الحسابي	
						ذكر	أنثى
حوكمة	فرضية التجانس	2,655	0,110	1,417	48	0,163	4,2316
							4,9400

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

		0,349	12,388	0,973			فرضية عدم التجانس	تكنولوجيا المعلومات
قيمة T تساوي 2,423 عند مستوى حرية 48 ومستوى معنوية 0,05								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

يتبين من الجدول أعلاه أن نتيجة اختبار Levens للتجانس للمتغير التابع (حوكمة التميز المؤسسي) داعمة لفرضية التجانس، حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0,110 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي تم الاعتماد على اختبار T لتساوي المتوسطات التابع لفرضية التجانس، وبالعودة كذلك للفروق في المتوسطات تبين أن قيمة T بلغت 1,417 وهي أصغر من قيمة T الجدولية 2,423، كما بلغ مستوى الدلالة 0,163 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز المؤسسي تتسبب لمتغير الجنس عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "، وعدم وجود فروق تتسبب للجنس يرجع إلى أن موضوع التميز المؤسسي وهذا يشير إلى أن التميز المؤسسي يعتمد على معايير موحدة كالكفاءة والإنتاجية والجودة وهي تعد معايير موضوعية لا علاقة لها بالجنس.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- اختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير السن.

تنص الفرضية أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) تتسبب لمتغير السن عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ", ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الجدول 37: نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير السن

مستوى الدلالة sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	الفئات العمرية
0,286	1,301	/	4.5333	1	أقل من 25
		0,284	4.4250	8	من 25 إلى 35
		0,185	4.3026	26	من 35 إلى 45
		0,691	4.1067	15	45 فأكثر
قيمة F تساوي 3,18 عند sig=0,05df1= 2 df2=46					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F بلغت 1,301 بمستوى دلالة 0,286 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفرى أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) تنسب لمتغير السن عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "، وعدم وجود فروق تنسب للسن يرجع إلى أن موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات تستند على معايير وأطر عالمية يلتزم بها كل الموظفين بغض النظر عن أعمارهم وهذا يقلل من انعكاس العمر على الإجابات.

- اختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير التابع (التميز المؤسسي) وفقا لمتغير السن:

تنص الفرضية أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (التميز المؤسسي) تنسب لمتغير السن عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "، ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الجدول 38: نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات

المبحوثين للمتغير التابع (التميز المؤسسي) وفقا لمتغير السن

الفئات العمرية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig
أقل من 25	1	4,360	/	2,130	0,109

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

		0,246	4,365	8	من 25 إلى 35
		0,170	4,243	26	من 35 إلى 45
		0,663	3,978	15	45 فأكثر
قيمة F تساوي 3,18 عند $\text{sig}=0,05$ $\text{df}_1=2$ $\text{df}_2=46$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F بلغت 2,130 بمستوى دلالة 0,109 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (التميز المؤسسي) تتسبب لمتغير السن عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "، وعدم وجود فروق تتسبب للسن يرجع إلى أن أغلب المؤسسات تعمل على توفير التطوير والتدريب للموظفين وهذا من شأنه تقليص الفرق في المعرفة والمهارات وبالتالي تقليل الفروقات العمرية في استيعاب ممارسات التميز المؤسسي.

### 3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- اختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير المستوى التعليمي

تنص الفرضية أن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) تتسبب لمتغير المستوى العلمي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الجدول 39: نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات

المبحوثين للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ثانوي فأقل	2	4,366	0,235	0,210	0,932
ليسانس	14	4,347	0,212		
ماستر	2	4,233	0,047		
مهندس	26	4,233	0,551		
تقني سامي	6	4,211	0,284		
قيمة F تساوي 2,26 عند sig= 0,05 ، df1=4 ، df2=45					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F بلغت 0,210 بمستوى دلالة 0,932 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) تنسب لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "، وعدم وجود

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

فروق تنسب لمتغير المستوى التعليمي يرجع إلى وجود معايير وسياسات موحدة تطبقها المؤسسة.

- لاختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير التابع (التميز المؤسسي) وفقا لمتغير المستوى

التعليمي

تتص الفرضية أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (التميز المؤسسي) تنسب لمتغير المستوى العلمي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ، واختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الجدول 40: نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات

المبحوثين للمتغير التابع (التميز المؤسسي) وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig
ثانوي فأقل	2	4,240	0,169	0,405	0,804
ليسانس	14	4,265	0,217		
ماستر	2	4,160	0,056		
مهندس	26	4,181	0,482		
تقني سامي	6	4,006	0,559		
قيمة F تساوي 2,26 عند sig= 0,05 ، df1=4 ، df2=45					



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة  $F$  بلغت 0,405 بمستوى دلالة 0,804 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول (التميز المؤسسي) تنسب لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ".

### 4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- اختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب

تنص الفرضية أن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) تنسب لمتغير الأقدمية في المنصب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الجدول 41: نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب

السنوات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig
---------	-----------	-----------------	-------------------	--------	-------------------

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

0,759	0,278	0,244	4,333	15	أقل من 10
		0,563	4,227	24	من 10 إلى 20
		0,240	4,266	11	أكثر من 20 سنة
قيمة F تساوي 3,18 عند sig= 0,05 ، df1=2 ، df2=47					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F بلغت 0,278 بمستوى دلالة 0,759 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفرى أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) تنسب لمتغير الأقدمية في المنصب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "، وعدم وجود فروق تنسب للجنس يرجع إلى أن موضوع

- اختبار فروق إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (التميز المؤسسي) وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب

تنص الفرضية أن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (التميز المؤسسي) تنسب لمتغير الأقدمية في المنصب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

الجدول 42: نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار فروق إجابات

المبحوثين للمتغير المستقل (التميز المؤسسي) وفقا متغير الأقدمية في المنصب

السنوات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig
أقل من 10	15	4,244	0,208	0,585	0,561
من 10 إلى 20	24	4,163	0,501		
أكثر من 20 سنة	11	4,109	0,416		
قيمة F تساوي 3,18 عند sig= 0,05 ، df1=2 ، df2=47					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F بلغت 0,585 بمستوى دلالة 0,561 وهي أكبر

من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري أي "لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول (التميز المؤسسي)

تنسب لمتغير الاقدمية في المنصب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ،

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة في تحقيق التميز المؤسسي

---

### خلاصة:

تناول هذا الفصل دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، حيث سلط الضوء على تعريف الديوان وذكر المهام والأهداف التي يسعى لتحقيقها كما تم عرض الهيكل التنظيمي الذي يتبعه في أداء مهامه، كما تم توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وبغرض التحقق من صلاحية بيانات الاستبيان للدراسة تم دراسة الصدق والثبات، ثم تم التأكد من التوزيع الطبيعي لمعرفة أي الاختبارات سنتبع في الدراسة المعلمية او اللامعلمية وبعد التأكد من أن التوزيع كان طبيعي تم تحليل استجابات المبحوثين حول البعدين ومن ثم تم التحقق من صحة الفرضيات المطروحة .

خاتمة

بغرض إكمال هذا البحث الذي يتمحور حول دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي، تم وضع هذا الجزء للإلمام بالنتائج المتعلقة بالجانب النظري وكذا النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي، التي تركز عليهما الاقتراحات المقدمة، وبهذا سنقوم بتقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

### أولاً- النتائج:

أوجد بحثنا سلسلة من التساؤلات، وقدم العديد من الفرضيات التي ترتبط بالعلاقة الموجودة بين المتغيرين وكذلك أثار تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التميز في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، وبالتحديد في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ومكننا هذا البحث إلى الوصول لنتائج كثيرة ساعدتنا في الإجابة على إشكالية البحث، وسيتم عرض أهم النتائج المتوصل لها، التي تم تقسيمها إلى قسمين نتائج نظرية ونتائج ميدانية:

### 1. النتائج النظرية:

تتمحور أبرزها فيما يلي:

- حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي عملية حديثة ولها أثار إيجابية على المؤسسات بصفة عامة، حيث تعمل على تحسين الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المملوكة؛
- التأثير غير المباشر لتكنولوجيا المعلومات على الاقتصاد كبير وخصوصا عندما تستكمل باستعمال اطر حوكمة مناسبة، وهذا من شأنه توفير بيئة داعمة للنمو الاقتصادي؛

- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات تستلزم تكاليف ولكن عوائدها تتناسب مع تكاليفها فليس على المؤسسات القلق منها بل يجب التخطيط الجيد لها؛

- التميز المؤسسي هو وسيلة للحصول على ميزة تنافسية قوية صعبة التقليد من المنافسين لأنه لا يتعلق بالجوانب المادية فقط بل يتعداها إلى نوعية المورد البشري والثقافة التنظيمية السائدة.

## 2. النتائج الميدانية:

وبالاعتماد على تحليلنا للاستبيان الموزع على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري توصلنا إلى النتائج التالية:

- من خلال دراسة موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات فقد تبين لنا أنها مطبقة بشدة في ديوان الترقية والتسيير العقاري، كما تتميز المؤسسة محل الدراسة بمستوى عالي من التميز المؤسسي ؛

- تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث بلغ معامل الارتباط (0,91)، مما يؤكد تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي؛

- وجود ارتباط قوي بين أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث أظهرت النتائج معاملات ارتباط مرتفعة بين التميز المؤسسي وكل من:

- هيكلية تكنولوجيا المعلومات (0.787)؛

- عمليات تكنولوجيا المعلومات (0.854)؛

- مخرجات تكنولوجيا المعلومات (0.917).

مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز التميز المؤسسي، ولكن بدرجات متفاوتة حسب البعد المدروس.

- تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة دون الاعتماد على أطر معتمدة عالميًا، مما قد يؤثر على مستوى كفاءتها واستدامتها، ويوضح الحاجة إلى تبني معايير مثل COBIT و ITIL لضمان تحقيق أفضل الممارسات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية في المنصب)، مما يشير إلى أن تصورات الموظفين حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي متقاربة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية والوظيفية.

- يشير معامل الارتباط المرتفع (0.91) بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي إلى أن تطبيق ممارسات الحوكمة بشكل فعال يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية.

- عدم تأثر آراء الموظفين حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي بالعوامل الديموغرافية قد يعكس وجود وعي موحد بأهمية التكنولوجيا ودورها في تحسين الأداء، مما يسهل عملية تطبيق استراتيجيات التحسين بشكل أكثر شمولية داخل المؤسسة.



- أهمية تعزيز التكامل بين أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي من خلال وضع استراتيجيات واضحة تهدف إلى تحسين الهيكليّة والعمليات والمخرجات التكنولوجية لضمان تحقيق نتائج إيجابية مستدامة.

### ثانياً: اقتراحات

تتمثل إقتراحات الدراسة فيما يلي:

- على ديوان الترقية والتسيير العقاري العمل على تعزيز تطبيق أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال تبني معايير عالمية مثل COBIT و ITIL، مما يساهم في تحقيق أفضل الممارسات وضمان فعالية أكبر في إدارة التكنولوجيا، خاصة وأن الحوكمة مطبقة بالفعل لكنها لا تستند إلى أطر معتمدة.

- نظراً للتطور المستمر في التكنولوجيا، يجب على المؤسسة مواكبة أحدث التغييرات والتحديثات التكنولوجية لضمان الحفاظ على مكانتها التنافسية وعدم التأخر عن ركب التطور.

- تحديد واعتماد مؤشرات أداء دقيقة لقياس مدى تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة العمل المؤسسي، مما يساعد في تقييم الفعالية واتخاذ قرارات تطويرية مستندة إلى بيانات واضحة.

### ثالثاً: أفاق الدراسة:

- دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر السيبرانية؛

- حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ظل التحول الرقمي؛
- تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الابتكار المفتوح؛
- حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الناشئة مقابل الشوكات الكبرى؛
- إطار COBIT وأهميته في تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات؛
- تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على رضا العملاء وتحسين تجربة المستخدم؛
- التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي؛
- دراسات مماثلة تستهدف قطاعات أخرى.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### 1. المراجع باللغة العربية

##### أ. كتب:

- إبراهيم عمر يحياوي. (2019). تأثيرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال: على العملية التعليمية في الجزائر-مادة الفيزياء نموذجاً-، دار اليازوردي، الجزائر.
- إبراهيم قنديلجي عامر. (2018). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. مجمع اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- إبراهيم قنديلجي عامر، و فاضل السامرائي إيمان. (2009). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو زيد سليم. (2010). التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير، عمان.
- أحمد البارودي منال. (2019). علم إشراف المستقبل. دار المنهل، القاهرة.
- أحمد القرزعي مها. (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة.
- أحمد حسان محمد. (2008). نظم المعلومات الإدارية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أحمد كاسب خليفة محمد. (2019). حوكمة الشركات. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الأخرس ابراهيم. (2008). الآثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية(الإنترنت والمحمول نموذجاً). ايتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- الدوري زكري، العملة شفيق، السكانة بلال، عبد القادر محمد، و العزاوي نجم. (2020). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. اليازوري، القاهرة.
- الصيرفي محمد. (2009). إدارة تكنولوجيا المعلومات. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

## قائمة المراجع

- المرعشلي يوسف. (2016). أصول كتابة البحث العلمي ومناهجه ومصادر الدراسات الإسلامية. دار المعرفة للطباعة و النشر، لبنان.
- بن محسن الحمدي عبد العظيم . (2018). الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة-دراسة مقارنة- (الإصدار 1). مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، صنعاء.
- بن محسن الحمدي عبد العظيم. (2020). حوكمة الشركات (الإصدار 1). صنعاء: دار الكتب الوطنية.
- جمعة النجار فايز، جمعه النجار نبيل، و راضي الزعبي ماجد. (2013). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- جواد سليمان منى. (2023). القيادة المهمة وصناعة التميز الوظيفي. austin macauley publishers، الإمارات العربية المتحدة.
- حسين السمرائي برهان الدين. (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. إدارة أعمال: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- حيدر شاكر البرزنجي، و محمود حسن جمعة. (2014). تكنولوجيا و نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور (إداري-تكنولوجي).
- خالد الفرا وليد عبد الرحمن. (2009). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss. ادارة البرامج والشؤون الخارجية.
- ريحان المحمدي سعد علي. (2022). إدارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة. اليازوري للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- سيد أحمد إبراهيم. (2010). حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات الوطنية وغسيل الأموال. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- شتاتحة عائشة. (2019). التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ . مجمع يازوردي للنشر والتوزيع، الأردن.
- شعبان العاني ماهر . (2009). نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي). دار وائل للنشر، عمان.

## قائمة المراجع

- صبحي ابو شعبان شيماء، و حسين عطوان اسعد. (2019). القياس و التقويم التربوي دار الكتب العلمية، بيروت.
- عبد العال حماد طارق. (2007). حوكمة الشركات (الإصدار 2). الدار الجامعية، القاهرة.
- عبد العزيز دجيلج ابراهيم. (2010). منتهج وطرق البحث العلمي. دار الصفاء للنشر، عمان.
- عبد الفتاح رضوان محمود. (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل. دار المنهل، الأردن.
- عبد اللطيف الغرباوي شهدان عادل. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- عبد حسين آل فرج الطائي محمد. (2008). المدخل نظم المعلومات الإدارية. دار وائل للنشر، الأردن.
- عدنان السيوفي بسمه. (2019). تدريب من أجل الازدهار.pmec.
- علي عبد القادر هويدا . (2012). نظم المعلومات الإدارية-النظرية والتطبيق-. دار الجنان للنشر والتوزيع، الخرطوم.
- فرحان طالب علاء، و شيحان الشهداني إيمان. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- كساب خليفة محمد أحمد. (2020). حوكمة الشركات م ا بين التمويل والتدقيق الداخلي. الاسكندرية.
- لحبيب بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة(المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق) . الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
- محمد أبو النصر مدحت. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات "الخدمات الإجتماعية والتعليمية والصحية". مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- محمد العمارات فارس. (2022). الأمن السيبراني المفهوم و تحديات العصر. دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان .
- محمد حلمي الجلاني. (2015). الحوكمة في الشركات. دار الإعصار العالمي للنشر والتوزيع، عمان.

## قائمة المراجع

- محمد عابدين عصام مهدي . (2021). الحوكمة في الشركات و البنوك ودورها في ضبط اعمالها والرقابة عليها . دار محمود، القاهرة.
- محمود الهوش أبو بكر. (2016). إستراتيجيات إدارة المعرفة. مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- محمود بشير المغربي محمد الفاتح. (2020). حوكمة الشركات. دار المنهل، مصر.
- مدحت محمد أبو النصر. (2014). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- مصباح الطيطي خضر. (2018). غدارة تكنولوجيا المعلومات. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- مصطفى سليمان محمد. (2008). حوكمة الشركات. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مصطفى صالح عصام الدين . (2021). اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات والإعلان الإلكتروني في عصر العولمة في المجتمعات العربية. دار الفكر الجامعي، مصر.
- مصطفى يوسف كافي. (2013). الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان.
- مفيد القوصي محمد. (2015). الإحصاء الوصفي و الإستدلالي. مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- مهدي عصام، و عبد العزيز الكشواني أحمد . (2022). حوكمة الشركات في البنوك و مصر و دولة الإمارات العربية المتحدة. دار محمود.
- يوسف الشميلي عائشة. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة(التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة و الحوكمة). دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ب. أطروحات دكتوراه ورسائل مجيستار:
- حنوف عبد الرحمن. (2012). الحوكمة المؤسسة في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية للرقابة المصرفية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة.
- عبادي فاطمة الزهراء. (ديسمبر، 2007). مذكرة مجيستار، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. دراسة حالة الجزائر. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة.

- غالب فاتح . (26 6، 2011). تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس.
- غضبان حسام الدين. (2014). مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة.
- لوجاني عزيز. (2020). دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات "دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- محمد العربي غزي . (2014). معوقات بناء الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- محمد عمارة مسعودي. (2015). دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- محمد نصور ريم. (2015). أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية). كلية الاقتصاد -قسم المحاسبة-، تشرين.
- مدفوني مليكة. (2018). الاستثمار في أرس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - SOMIPHOS تبسة-. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- ج. المقالات :
- أحلام كركود. (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن.(ENAP)المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 142-165.
- أحمد غنيمي سامي محمد. (بلا تاريخ). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الأداء المالي وزيادة القدرة التنافسية بالبنوك المصرية -دراسة حالة. 1-40.
- أحمد قرينعي. (2019). إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطوير و الإدارة الاستراتيجية)ذ. مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية، 1(2)، 1-13.



## قائمة المراجع

- السيد إبراهيم عيد السيد رجب. (2013). التميز المؤسسي وصناعة القرار. صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري، الصفحات 27-49.
- أمين البردان محمد فوزي، و علي شحاتة محمد موسى. (2021). أثر تفعيل تكنولوجيا المعلومات في ظل استراتيجيات الرقمنة على الحد من مخاطر الهجمات السيبرانية بالبيئة المصرية. 1-26.
- بركات عبد الرزاق، و يمينه بن حاوية. (2021). حوكمة تكنولوجيا المعلومات: وسيلة للتحكم في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية. مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، 12(2)، 561-588.
- بن مشهور المطرفي نايف، و بن عوض الله محمد السواط طلق. (2024). دور التشاركية المعرفية بين القيادات في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على قيادات الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة Arab Journal for Scientific Publishing، 7(63)، 193-225.
- حسن صالح غصون. (2020). أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي-دراسة وصفية تحليلية لعينة من البنوك التجارية العراقية. الجامعة العراقية، 417-440.
- حسين يرقى، و عبد الصمد عمر على . (2012). إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر-واقع وأفاق-دراسة ميدانية. مجلة دراسات -العدد الاقتصادي-، 3(2)، 7-23.
- حماني حورية، و طويال ابتسام. (2020). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(8)، 1185-1202.
- خلوفي سفيان، شريط كمال، و زغلامي مريم. (2022). تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد-دراسة حالة شركة "أن سي أي" روية الجزائر (مارس 2013-جويلية 2020). مجلة التنظيم والعمل، 10(4)، 54-80.
- جيجخ فايزة، و فرحات سميرة. (2016). حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في الوقاية من الأزمات. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال- جامعة بسكرة-(1)، 113-124.

- سعد الله حسين ليث، و حسين حسن محمد مصطفى. (2018). المجالات الاستراتيجية لحوكمة تقنية المعلومات وامكانية تنفيذها دراسة مقارنة بين مركز المحاسبة و الإنترنت /جامعة الموصل ومركز المحراب للاتصالات والانترنت. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 245-273.
- شوقي قبطان. (2014). النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 109-134.
- صبرينة قراري. (2022). اثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال(2003-2020). دراسات اقتصادية، 101-117.
- صونية بتغة، و صلاح الدين ثامري. (2023). تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكولم بالدرج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الاقتصاد والبيئة، 6(1)، 339-360.
- طالب عبد العزيز، و بلمداني محمد. (أكتوبر، 2020). مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، 4(2)، 93-110.
- ربيحة نبار . (30 12، 2018). تكنولوجيا المعلومات-الخصائص و التأثيرات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 88-95.
- قوريش زكريا، و بلعدي عبد الله . (2023). حوكمة تكنولوجيا المعلومات-تقنية الكوبيت5 أنمذجا-. مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 7(1)، 301-318.
- كرمية نسرين، و بن عايش الروقي فيصل. (2020). أهمية وأثر المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات على بورصة الجزائر-دراسة تحليلية انتقادية-. مجلة الميادين الاقتصادية، 3(1)، 153-166.
- عبد الرحيم حسين محمود محمد. (2020). الدور التأثيري لحوكمة تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة و الحد من مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية-دراسة حالة. مجلة الدراسات و البحوث المحاسبية(الثاني)، 1-59.
- علي سلامة غسان. (2023). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز جودة التقارير المالية الإلكترونية. مجلة كامبريدج، 918-939.

## قائمة المراجع

- محبوب هاجر، و مقدم خالد. (2021). متطلبات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفقا لنموذج كوبيت -دراسة حالة اتصالات الجزائر، وكالة ورقلة-. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 5(1)، 361-378.
- مراد صالح مراد أسماء. (2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2(12)، 1-98.
- مسوس كمال. (2022). ممارسات حوكمة أمن نظم المعلومات في المؤسسة: بين التقبل أو الحد من الاعتداءات الالكترونية. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، 13، 95-116.
- مضحي الرشيد سعاد. (2018). نماذج التميز المؤسسي في إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 3(10)، 1-26.
- مقدم خالد، و طلبة عادل . (2020). أهمية تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الصفحات 1-20.
- موفق عبد المالك، و بكري سعدية. (15-16 أبريل، 2019). حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية بين الواقع والمأمول. حوكمة المعلومات: التوجهات والتحديات، الصفحات 1-17.
- نعاس خديجة الحاج، و منير نوري. (2019). درجة تطبيق معايير بالدرج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية(21)، 29-50.
- برقي حسين، و علي عبد الصمد عمر. (بلا تاريخ). واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها. 1-19.
- يونس مصطفى، و مرزق سعد. (2020). النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية. مجلة دفاتر اقتصادية، 11(2)، 87-101.

## د. المنشورات:

- ميثاق الحكم الراشد في الجزائر. (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. الجزائر: بدعم من وزارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

أ. كتب:

-Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. THE FREE PRESS, New York.

ب. مقالات:

- Ali, I. (2023). Penilaian Kapabilitas Tata Kelola Keamanan Informasi Menggunakan Cobit5 Pada PT.Denya. *Jurnal Sains Dan Teknologi (Jsit)*, 3(1), 80-89.
- Ana B, E., & Lilian M, d. M. (2015). WHAT CHARACTERIZES LEADING COMPANIES WITHIN BUSINESS EXCELLENCE MODELS? AN ANALYSIS OF “EFQM RECOGNIZED FOR EXCELLENCE” RECIPIENTS IN SPAIN. *Intern Journal of Production Economics*, 1-28.
- Anup, S., Aileen, C.-S., & Mark, T. (2015). Evaluation of Software Mediated Process Assessments for IT Service Management. *Springer International Publishing Switzerland*, 72–84.
- Ayşenur, E., & Hikmet, E. (2017). The Holistic Perception of Information Technology and The Importance onthe Supply Chain Management. *International Journal of Research in Businessand Social Science*, 6(3), 1-12.
- barney, j. (1991). firm resources and sustained competitive advantage. *journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- bermejo, p. h., tonelli, a. o., zambahde, l., britto, m. j., & todesco, j. l. (2012). implementation of information technology (it) governance through it

- strategic planning. *african journal of business management*, 6(45), 11179-11189.
- Betty, S. B., & Jason, M. (2022). No One Has Bothered to Know: Understanding the Constructions of Teaching Excellence in Higher Education Institutions of Zambia: A Hermeneutic Phenomenological Approach. *Open Journal of Social Sciences*, 87-114.
  - Bohdan, T., Serhii, K., & Ilgar, H. (2023). Institutional systems of public administration of personal security. *Cuestiones Políticas*, 41(76), 311-335.
  - Carlos, J. (2011). New Engagement Model of IT Governance and IT Management for the Communication of the IT Value at Enterprises. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, 129–143.
  - Carlos, J., Carlos, G., & Isaac, L. (2014). Implementing Good Governance Principles for the Public Sector in Information Technology Governance Frameworks. *Open Journal of Accounting*, 3(1), 9-27.
  - Chantillon, M., Cromptvoets, J., & Peristeras, V. (2017). The Governance Landscape of Geospatial E-Services—The Belgian Case. *Isprs International Journal of Geo-Information*, 6(9), 1-25.
  - cherry, l., jor, y. m., & andria, k. w. (2023). identification of it governance capability level of cobit 2019 at the momikfo city of bitung. *13*(1), 1-15.
  - Defriko, G. P., & Rita, R. (2020). Peranan Implementasi Tata Kelola Teknologi Informasi (IT Governance) sebagai Faktor Penting dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi*, 10(1), 01-07.
  - Defriko, G. P., & Rita, R. (2020). Peranan Implementasi Tata Kelola Teknologi Informasi (IT Governance) sebagai Faktor Penting dalam

- Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi*, 10(1), 01-07.
- Dilip, S. (2021). Human Resource Management: For Humans. *NHRD Network Journal*, 14(2), 173–185.
  - edna, d. c., ana, p. m., & rafael, l. p. (2020). information and communication technolg(ITC) governance processes: a case study. *information*, 11(10), 1-28.
  - Faride, L., & Houman, Z. (2017). A COBIT5 Framework for IoT Risk Management. *International Journal of Computer Applications*, 170(8), 40-43.
  - Fernando, T. B., Ana, M. S., Májida, F. B., & Felipe, A. C. (2016). Is there any link between accreditation programs and the models of organizational excellence? *Rev EscEnferm USP*, 50(4), 648-655.
  - Hakeem, J. P. (2022). Cyber security challenges, its emerging trends on latest information and communication technology and cyber crime in mobile money transaction services. *Tanzania Journal of Engineering and Technology*, 41(2), 189-204.
  - Helen, N. H., Liqaa, M. A., & Afrah , O. S. (2023). The Impact of Strategic Capabilities in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Opinions of a Sample of Workers in the General Company for Southern Fertilizer Industry. *south asian journal of social sciences and humanities*, 12-40.
  - Hussin, H., Ale, J. H., Ghinwa, M., Alaa, A.-H., Khaled, A., & Rani, A. (2016). Information technology governance in Lebanese organizations. *African Journal of Business Management*, 10(21), 529-545.

- Ibrahim, A., & Kadir, S. (2021). Development of the cybersecurity. *Information Development*, 38(2), 218-226.
- J. Carlos, B.-L., Ana, B. E.-T., Vicente, R.-P., & Inmaculada, B. n.-M. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 1-22.
- J. Carlos, B.-L., Ana, B. E.-T., Vicente, R.-P., & Inmaculada, B. n.-M. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 1-22.
- Jaroslav, N. (2020). The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY*, 24(1), 17-28.
- Jelena, Đ. B., Jelena, V., & Mladen, V. (2014). INFORMATION TECHNOLOGIES IN KNOWLEDGE ECONOMY. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(2), 11-19.
- Jiayu, C. (2021). Informatization, Micro-Innovation and Dynamic Competitive Advantage. *American Journal of Industrial and Business Management*, 846-858.
- Jiayu, C. (2021). Informatization, Micro-Innovation and Dynamic Competitive Advantage. *American Journal of Industrial and Business Management*, 846-858.
- José, L. d., Enio, T. N., Luiz, G. A., Alessandro, M. R., & Angelo, P. (2019). IT GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A BIBLIOGRAPHICAL REVIEW OF STUDIES CARRIED OUT AND PUBLISHED. *Journal on Innovation and Sustainability Risus*, 10(2), 3-12.

- Juan Luis, R. S. (2021). Methodology to Improve Services in Small IT Centers: Application to Educational Centers. *Computers*, 10(1), 1-12.
- Ju-Yong, J., Wei-Wei, W., & Sung-Ryol, S. (2020). A New Model for Competitive Knowledge Diffusion in Organization Based on the Statistical Thermodynamics. *Advances in Mathematical Physics*, 1-12.
- Knahl, M. (2013). Application of IT Management Frameworks in Higher Education Institutions. *Springer*, 124-133.
- Lestari, M., Iriani, A., & Hendry. (2022). Information Technology Governance Design in DevOps-Based E-Marketplace Companies Using COBIT 2019 Framework. *Jurnal Ilmiah Penelitian dan Penerapan Teknologi Sistem Informasi*, 6(2), 233-252.
- Lianna, S., & Yohannes, K. (2018). The Influence of Information Technology on the Information and Service Quality for the Teaching and Learning. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (Ijet)*, 13(12), 230-237.
- Lohana, L.-M., José Antonio, C.-M. V., Ricardo, C.-P., & Magdalena, A. (2015). ITIL in small to medium-sized enterprises software companies: *JOURNAL OF SOFTWARE: EVOLUTION AND PROCESS*, 27(8), 528–538.
- Maria, A., & Paulo, S. (2013). The path to excellence of the Portuguese organisations recognised by the EFQM model. *Total Quality Management*, 1-13.
- Martin, C. S. (2017). Going back to the roots of W.A. Shewart (and further) AND Introduction of a new CPD Cycle. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 143-166.



- Marwah, S. R., Chan, A., & Herawaty, T. (2019). THE INFLUENCE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY ON FIRM PERFORMANCE THROUGH COMPETITIVE ADVANTAGE: A CASE STUDY IN COSMETIC INDUSTRIES OF INDONESIA. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 96(12), 243-255.
- mary, a., washington, o., & stephen, n. (2021). the relationship between cororate governance and performance of insurance companies in kenya. *journal of public policy and governance*, 5(3), 21-36.
- Mashudi, M., Luluk, F., Endang, S., Ida Hayu, D., & Ratih, K. A. (2021). The Correlation between Information Technology Capability and Organizational Learning and Organizational Performance in PT “XXX” Pharma, Tbk., Pasuruan, East Java. pp. 1-13.
- Michael, S., & Subhash, N. (2019). Six Sigma with C-K theory for innovations in operational excellence: a case study. *An International Journal*, 2105-2121.
- Michele, R., & Filippo, V. (2014). Internal control over financia lreporting: opportunities using the COBIT framework. *Managerial Auditing Journal*, 29(8), 736-771.
- Mohammad, S. A.-A. (2019). The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members. *World Journal of Education*, 9-21.
- narges, z., soroush, a. m., & neda, r. (2014). how cobit can complement ITIL achieve bit. *electrical and computer engineering: an international journal(ECU)*, 3(2), 1-11.

- Neil, A. L., & Jonathan, W. (2021). Communicating What We Know and What Isn't So: Science Communication in Psychology. *Perspectives on Psychological Science*, 1-13.
- Nick, R. (2005). It excellence starts with governance. *Journal of Investment Compliance*, 6(3), 45-49.
- Nursuhana, A., & Shu, Y. (2019). Overview of Deming Criteria for Total Quality Management Conceptual Framework Design in Education Services. *Journal of Engineering and Science Research*, 3(5), 12-20.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1983). In search of excellence: Lessons from America's best- run companies. *Long Range Planning*, 6(16), 105-110.
- Prexades, C. N., & Tobias, O. (2016). MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS AND ACHIEVEMENT OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE INTHE KENYAN BANKING SECTOR: CASE OF KENYA COMMERCIAL BANK LTD. *Strategic Journal of Business & amp*, 3(3), 60 - 72.
- Prexades, C. N., & Tobias, O. (2016). MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS AND ACHIEVEMENT OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE INTHE KENYAN BANKING SECTOR: CASE OF KENYA COMMERCIAL BANK LTD. *Strategic Journal of Business & amp*, 3(3), 60 - 72.
- prihatin, t. p., & emiliana, s. p. (2018). corporate governance and HRM practice consumption product sector listed in indonesia stock exchange. *europaean research studies journal*, 132-142.
- putro, h. p. (2022). harmonization of communication channels.the impact of it governance on organizational interactions. *esaprom*, 1(2), 75\_81.

- Rasha, A. K., & Marini, O. (2013). COBIT FRAMEWORK AS A GUIDELINE OF EFFECTIVE IT GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION: A REVIEW. *International Journal of Information Technology Convergence and Services*, 3(1), 21-30.
- Ray Y, Z., Xun, X., Eberhard, K., & Stephen, T. N. (2017). Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review. *Engineering*, 3(5), 616–630.
- Ray Y, Z., Xun, X., Eberhard, K., & Stephen, T. N. (2017). Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review. *Engineering*, 3(5), 616–630.
- Rico, S., Bjarnason, E., & Engström, E. (2021). A case study of industry–academia communication in a joint software engineering research project. *Journal of Software Evolution and Process*, 10-33.
- setiawan, j., & fianty, m. i. (2023). risk assessment and recommendation strategy based on cobit 5 for risk- case study of an internet service provider company. *journal of information systems and informatics*, 5(1), 243-258.
- Seyed, A. B., & Markus, R. (2015). Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model. *The TQM Journal*, 27(4), 382-396.
- Seyed, A. B., & Markus, R. (2015). Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model. *The TQM Journal*, 27(4), 382-396.
- Shamsul, S., Mohammad, S., & Masarat, A. (2008, 8 6). Combining ITIL, COBIT and ISO/IEC 27002 in Order to Design a Comprehensive IT Framework in Organizations. *Second Asia International Conference on Modelling & Simulation*, pp. 749-753.
- sharon, l. l. (2015). red beads and profound knowledge: deming and quality of education. *education policy analysis archives*, 1-24.

- Stefan, B., Anant, J., & Steven, D. H. (2014). Understanding the Association between IT Governance Maturity and IT Governance Disclosure. *International Journal on It/Business Alignment and Governance*, 5(1), 16-33.
- stephen, b. k., paula, p. c., kerry, d. c., & ronald, b. h. (2009). improve constantly and forever. *the tqm journal*, 449-461.
- stiven , d. h. (2018). strategies for information technology governance. wim van, grembergen: idea group publishing.
- Su Mi, D.-P., & Jens, J. D. (2006). In Search of Excellence - Past, Present and Future. pp. 1-20.
- Supriyono, S. H. (2019). Architecture in Institutional Management Systems using OdooEnterprise Resource Planning at UIN Maulana Malik IbrahimMalang. *International Journal of Information System & Technology*, 5(4), . 490-497.
- Tamás, S. (2020). Governmental Regulation of Cybersecurity in the EU and Hungary after 2000. *Academic and Applied Research in Military and Public Management Science*, 19(1), 83–93.
- Tomasz, P. (2016). Entrepreneurial Activities of Communes in Creation of Competitive Advantages at Regional Investment Markets – Evidence from Poland. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, 108-121.
- tyna, y., sasmoko, agustinus, b., & firdaus, a. (2023). technological capacity and organizational culture the importance of organizational ambidexterity it the banking sector. *international journal of professional business review*, 8(5).

- Umair, K., Yongan, Z., & Madiha, S. (2020). The Impact of Information Technology on Organizational Performance:. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 987–998.
  - Veiga, A. D. (2016, 7 13-15). A Cybersecurity Culture Research Philosophy and Approach to Develop a Valid and Reliable Measuring Instrument. pp. 1006-1016.
  - Wael, I. A., Ahmad, J., Ayman, A., & Amani, A. (2021). A LITERATURE REVIEW STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE, LEADERSHIP BEHAVIOUR, AND LEADERSHIP TRAITS. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 152-159.
  - Willmott, H. (1993). STRENGTH IS IGNORANCE; SLAVERY IS FREEDOM: MANAGING CULTURE IN MODERN ORGANIZATIONS. *Journal of Management Studies*, 515-552.
- ج. المنشورات:
- iso, 3. (2008). *Corporate Governance of Information Technology*. ISO/IEC. Retrieved from [www.iso.org](http://www.iso.org)

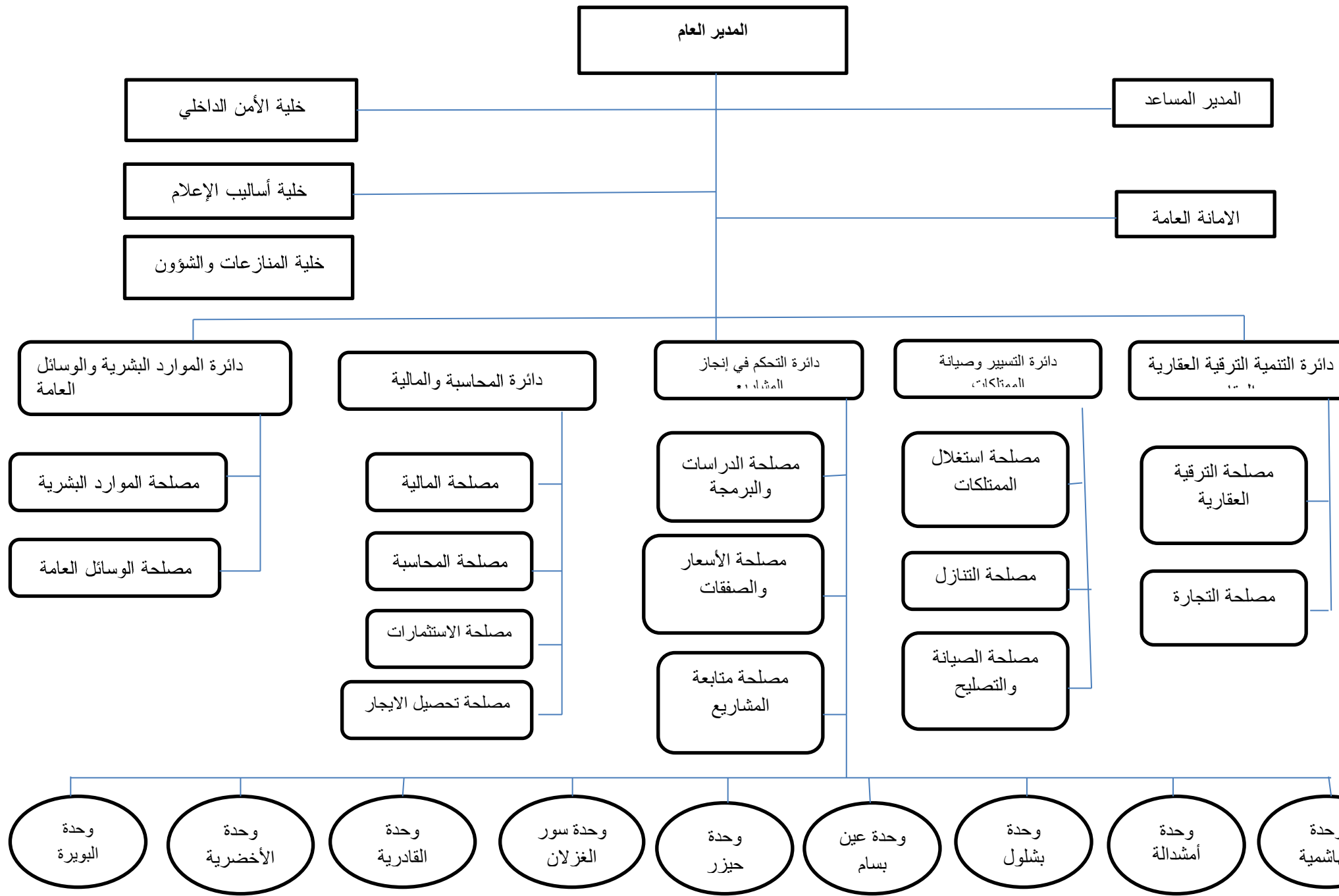
الملاحق

الملحق 1: قائمة المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	الجامعة
1	د.امحمد جلال	البويرة
2	أد.شرفاوي عائشة	البويرة
3	د.عراي محفوظ	البويرة
4	أد. واعلي عرقوب	بومرداس
5	أد. كرمية توفيق	البويرة
6	أد. نجيمي عيسي	جيجل

الملحق 2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## الملاحق





الملحق 3: استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البويرة اكلي محند اولحاج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيداتي؛ سادتي:

إيماناً بقيمة وأهمية البحث العلمي و ارتباطه بالواقع الفعلي، تم تصميم هذا الاستبيان، تقوم الباحثة بإجراء دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه بعنوان: (دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسات الاقتصادية العمومية)، وذلك في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

ولإتمام هذه الدراسة ترحوا الباحثة من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها الاستبيان المقدم لكم ونشكركم على الوقت الذي قضيتموه في ملء هذه الاستبيان والمساهمة في البحث العلمي.

علماً أننا سنستخدم البيانات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان لأغراض البحث فقط وستظل جميع الردود مجهولة المصدر وسرية.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير يرجى من حضرتكم وضع علامة (x) أمام إجابة واحدة التي تعبر عن وجهة نظركم.

الباحثة:

الأستاذ المشرف:

عيفة نريمان

زواغي محمد

## الملاحق

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. السن:

أقل من 25  من 25 إلى 35  من 35 إلى 45 سنة

45 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل  ليسانس  ماستر

مهندس  تقني سامي

4. الاقدمية في المنصب:

أقل من 10 سنوات  من 11-20 سنوات  أكثر من 20 سنة

### المحور الثاني: حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تمثل حوكمة تكنولوجيا المعلومات مجموعة سياسات، واستراتيجيات، وأهداف، ومسؤوليات، وإجراءات متعلقة بالمديرين، وصناع القرار في المؤسسات للمساعدة في تحديد الاتجاه الشامل لإدارة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الفائدة القصوى من المعلومات والتكنولوجيا المتعلقة بها ويحتوي على المجالات التالية: هيكلية تكنولوجيا المعلومات، عمليات تكنولوجيا المعلومات، مخرجات تكنولوجيا المعلومات

## الملاحق

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: هيكلية تكنولوجيا المعلومات						
1	يتم توجيه جميع مهام تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.					
2	يتم مشاركة كل الأقسام في اتخاذ القرارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.					
3	يوجد تخطيط صريح لتنفيذ تكنولوجيا داخل المؤسسة.					
4	يتم توزيع الموارد خاصة بتكنولوجيا المعلومات بطريقة تدعم إتقان العمل.					
5	توجه تكنولوجيا المعلومات يساعدني في أداء مهامي اليومية بجودة أحسن.					
البعد الثاني: عمليات تكنولوجيا المعلومات						
6	يتم القيام بالتقييم المالي للمشاريع التكنولوجية الحديثة بصفة منتظمة في المؤسسة.					
7	يتم القيام بالتقييم غير المالي (مثل الفائدة الاجتماعية أو تحسين					

## الملاحق

					السمعة) للمهام التكنولوجية.	
					تعمل المؤسسة على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بإجراء المهام التكنولوجية قبل البدا فيه.	8
					تتطابق النتائج الفعلية للعمليات التكنولوجية مع ما تم توقعه مسبقا.	9
البعد الثالث: مخرجات تكنولوجيا المعلومات						
					أعتقد أن التكاليف المتعلقة باستعمال تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة تعد متناسبة مع العوائد المنتظرة.	10
					يتم استغلال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة بصفة جيدة لزيادة الاستفادة من الأصول المادية كالمعدات وغير المادية كالبيانات.	11
					تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين مرونة وقدرة المؤسسة في التكيف مع التغيرات.	12
					تلتزم المؤسسة بكافة اللوائح والقوانين المرتبطة باستعمال تكنولوجيا المعلومات (مثل الخصوصية وحماية البيانات).	13
					إدارة المؤسسة تشعر بالرضا حول جودة نظام تكنولوجيا المعلومات.	14

## الملاحق

					15	إدارة المؤسسة راضية على طريقة تشغيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات في المهام اليومية في المؤسسة.
--	--	--	--	--	----	---

### المحور الثاني: التميز المؤسسي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التميز القيادية						
16	القيادة تعقد اجتماعات بصفة دورية لمشاركة الأفكار وهذا يدعم ثقافة المشاركة.					
17	القادة يشجعون العمال على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وهذا يساهم في دعم التحسين المستمر.					
18	القادة يتصرفون بشكل يعكس القيم الأخلاقية مثل احترام الموظفين والالتزام بالمواعيد.					
19	القيادة تدعم الشفافية بواسطة تقارير دورية حول الأداء المالي.					
20	يتم نشر أهداف المؤسسة بشكل منتظم وهذا ما يجعل الإستراتيجية واضحة .					

					21	تعمل القيادة على مراجعة التجارب السابقة بغرض تجنب تكرار الأخطاء وهذا يظهر في طريقة التصرف مع المشاريع الجديدة من خلال الخبرات السابقة.
					22	تعطي القيادة مكافآت للعمال الذين يطرحون أفكار جديدة تدخل في تحسين المنتجات والعمليات.
					23	تتحمل القيادة المسؤولية حول قراراتها السيئة وتعطي تعويضات مناسبة حين يكون هذا ضروري.
البعد الثاني: تميز الموارد البشرية						
					24	أشعر بأنني أحظى بالاحترام من زملائي.
					25	تقدر المؤسسة جهودي في أداء العمل.
					26	أحظى بمكافآت مالية (تحفيز مادي) عند تحقيق أداء عالي في العمل.
					27	هناك فرص حقيقية للترقية عند الوصول لنتائج مميزة.

					28	تمكنت من الحضور في دورات التدريب لتعزيز مهاراتي في العمل.
					29	بعد المشاركة في دورات التدريب أشعر أنني أؤدي عملي بشكل أفضل.
					30	أشعر بالثقة عند التعامل مع زملائي بسبب العلاقة الجيدة بيننا.
					31	القيادة في المؤسسة تبدي تفهم لاحتياجاتنا.
					32	أشعر أن المنافسة الإيجابية داخل العمل تدفعني للوصول إلى أداء متميز.
البعد الثالث: تميز المعرفة						
					33	نستخدم برامج لإدارة الوثائق تساعدنا في تنظيم المعلومات.
					34	نستخدم الأدوات التكنولوجية لإدارة المعرفة بسهولة.
					35	نشارك بانتظام تجاربنا الشخصية في جلسات تبادل المعرفة.
					36	توجد منصات إلكترونية في المؤسسة تعمل على بناء شبكة

## الملاحق

					علاقات و تشارك الأفكار.	
البعد الرابع: التميز الخدمي						
					37 أشعر أن مستوى الخدمة يفوق توقعاتي في كل الأوقات.	
					38 تقوم المؤسسة بتعديل خدماتها بالاعتماد على ملاحظات العملاء بشكل سريع وفعال.	
					39 تجري المؤسسة تحسينات مستمرة على خدماتها لضمان عدم توجه العملاء إلى المنافسين.	
					40 تقدم المؤسسة خدمات أعلى جودة مقارنة بالمنافسين.	



الملحق 4 : مخرجات spss

الصدق البنائي:

Corrélations		ex	gouv	ككل_الاستبيان
ex	Corrélation de Pearson	1	.910**	.987**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	50	50	50
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	Corrélation de Pearson	.910**	1	.965**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	50	50	50
ككل_الاستبيان	Corrélation de Pearson	.987**	.965**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الثبتات بمعامل ألفا كرومباخ:

حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.962	15

التميز المؤسسي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.959	25

الإستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.977	40

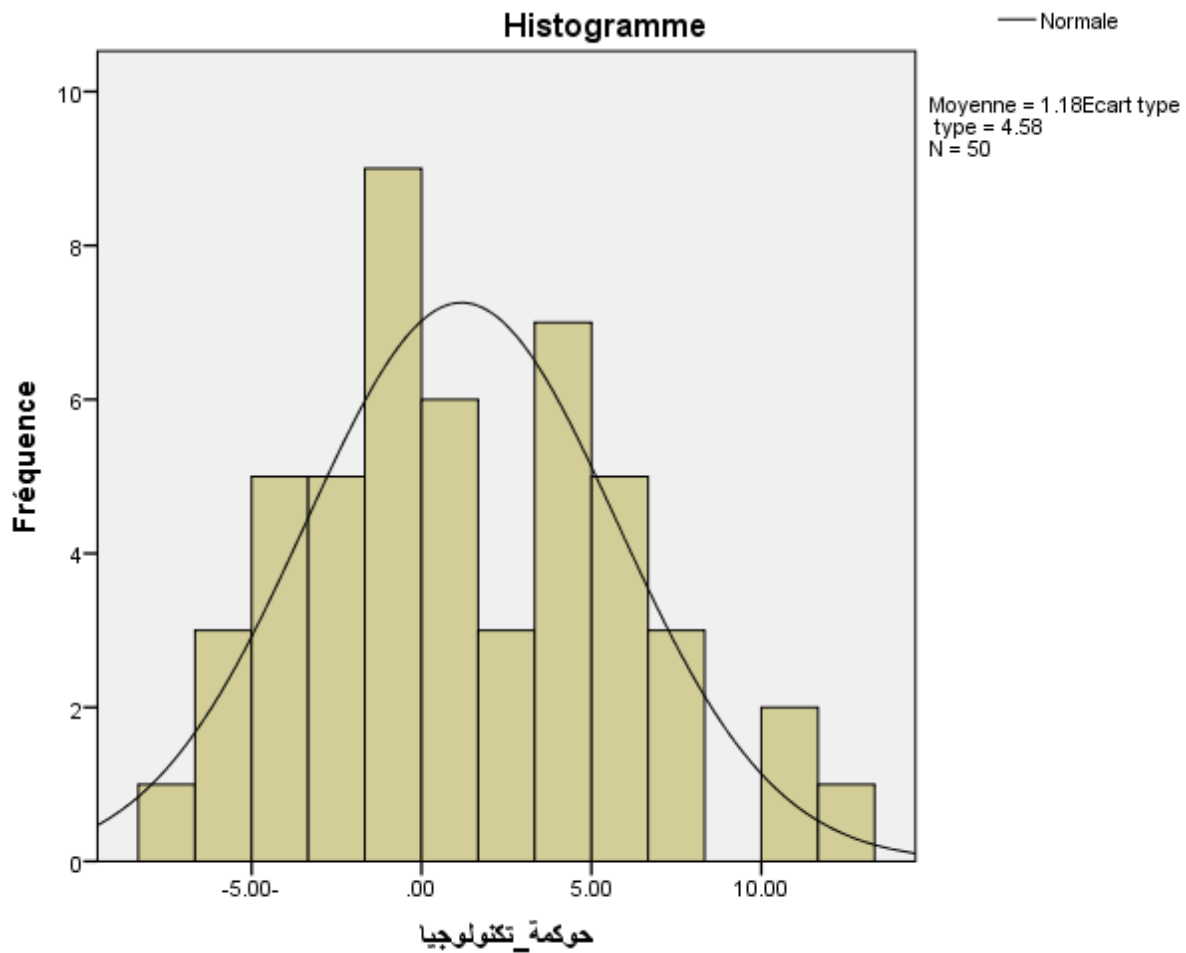
التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	.090	50	.200*	.978	50	.483

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

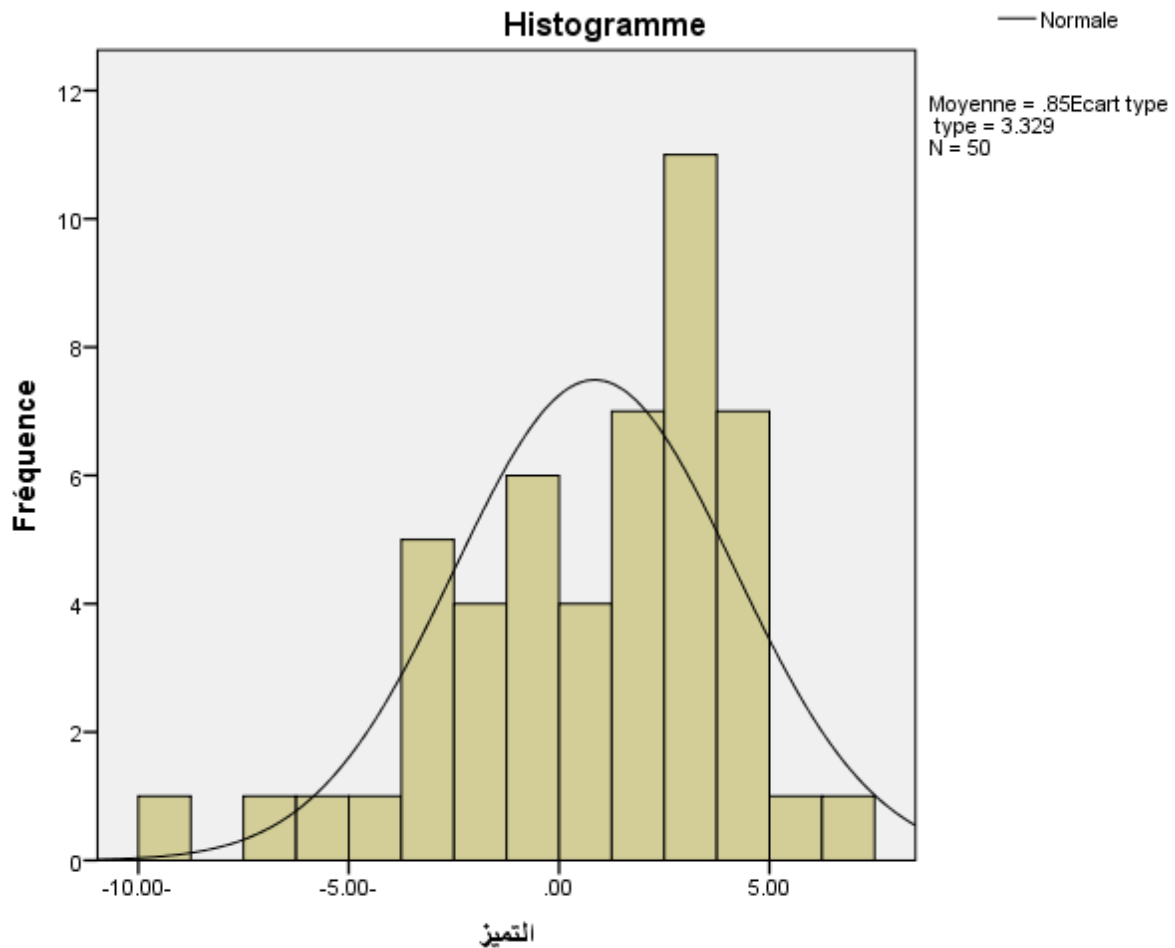


التوزيع الطبيعي للمتغير التابع التميز المؤسسي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التمييز	.110	50	.178	.957	50	.066

a. Correction de signification de Lilliefors



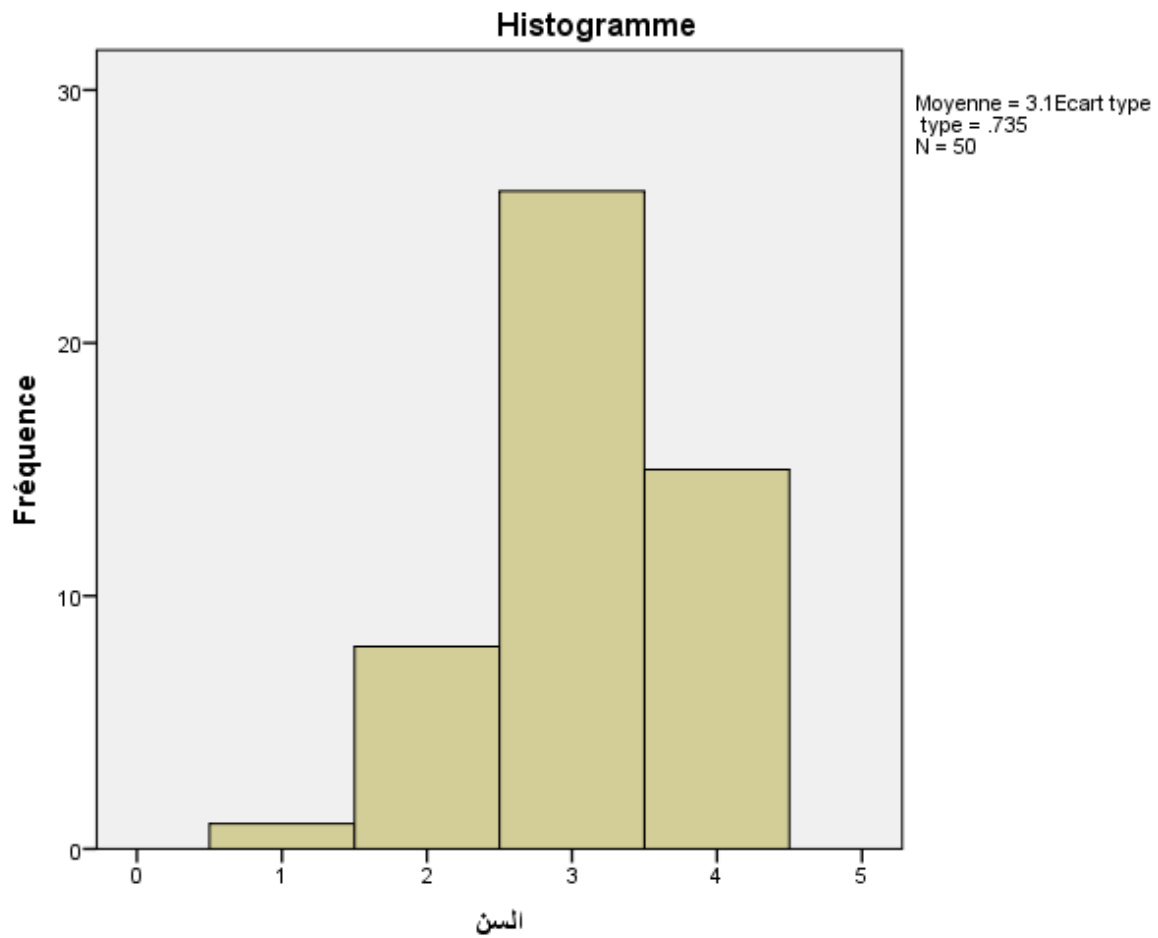
## الملاحق

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	38	76.0	76.0	76.0
أنثى	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 25 من أقل	1	2.0	2.0	2.0
35 إلى 25 من	8	16.0	16.0	18.0
45 إلى 35 من	26	52.0	52.0	70.0
أكثر 45	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



## الملاحق

### المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
فأقل ثانوي	2	4.0	4.0	4.0
ليسانس	14	28.0	28.0	32.0
ماستر	2	4.0	4.0	36.0
مهندس	26	52.0	52.0	88.0
سامي تقني	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

### الأقدمية في المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
سنوات 10 من أقل	15	30.0	30.0	30.0
20 إلى 11 من	24	48.0	48.0	78.0
سنة 20 من أكثر	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

درجة الموافقة على الإجابات:

Statistiques

	هيكلية	ع1	ع2	ع3	ع4	ع5
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4.5200	4.84	4.00	4.94	3.98
Ecart type		.43519	.618	.350	.424	.618

Statistiques

	عمليات	ع6	ع7	ع8	ع9
N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3.98	4.00	4.30	4.26
Ecart type		.473	.350	.580	.664

Statistiques

	مخرجات	ع10	ع11	ع12	ع13	ع14	ع15
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.1467	4.00	4.30	3.98	3.98	4.32
Ecart type		.45878	.350	.580	.473	.473	.587

Statistiques

	القيادي التميز	ع23	ع22	ع21	ع20	ع19	ع18	ع17	ع16
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.2700	4.34	3.98	4.80	3.98	4.86	3.96	3.98
Ecart type		.36365	.688	.473	.670	.515	.495	.565	.450

Statistiques

	البشرية الموارد تميز	ع32	ع31	ع30	ع29	ع28	ع27	ع26	ع25	ع24
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4.0978	3.98	3.96	3.98	4.34	3.98	3.92	3.98	4.76
Ecart type		.45655	.685	.605	.473	.593	.473	.634	.473	.744

Statistiques

## الملاحق

		ع33	ع34	ع35	ع36	المعرفة_تميز
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4.44	4.78	3.96	3.98	4.2900
	Ecart type	.611	.582	.605	.473	.40833

### Statistiques

		ع37	ع38	ع39	ع40	الخدمي_التميز
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.96	4.26	4.30	3.92	4.1100
	Ecart type	.570	.694	.678	.634	.53490

العلاقة بين المتغيرين:

### Corrélations

		ex	هيكلية
ex	Corrélation de Pearson	1	.787**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	50	50
هيكلية	Corrélation de Pearson	.787**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		ex	عمليات
ex	Corrélation de Pearson	1	.854**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	50	50
عمليات	Corrélation de Pearson	.854**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ex	مخرجات
ex	Corrélation de Pearson	1	.917**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	50	50
مخرجات	Corrélation de Pearson	.917**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		gouv	ex
حوكمة	Corrélation de Pearson	1	.910**
تكنولوجيا	Sig. (bilatérale)		.000
المعلومات	N	50	50
ex	Corrélation de Pearson	.910**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الاثـر بين المتغيرين :

هيكلية تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.787 <sup>a</sup>	.619	.611	.25716

a. Prédicteurs : (Constante), هيكلية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.158	1	5.158	77.995	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	3.174	48	.066		
	Total	8.332	49			

a. Variable dépendante : ex

b. Prédicteurs : (Constante), هيكلية



## الملاحق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.816	.383		2.129	.038
هيكلية	.746	.084	.787	8.831	.000

a. Variable dépendante : ex

عمليات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.854 <sup>a</sup>	.730	.724	.21653

a. Prédictors : (Constante), عمليات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.082	1	6.082	129.714	.000 <sup>b</sup>
Résidus	2.250	48	.047		
Total	8.332	49			

a. Variable dépendante : ex

b. Prédictors : (Constante), عمليات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.985	.283		3.485	.001
عمليات	.774	.068	.854	11.389	.000

a. Variable dépendante : ex

## الملاحق

مخرجات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.917 <sup>a</sup>	.841	.837	.18508

a. Prédictors : (Constante), ex

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.004	1	7.004	253.091	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	1.328	48	.028		
	Total	8.332	49			

a. Variable dépendante : ex

b. Prédictors : (Constante), مخرجات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.768	.216		3.556	.001
	مخرجات	.824	.052	.917	15.909	.000

a. Variable dépendante : ex

حوكمة تكنولوجيا المعلومات والتميز:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.910 <sup>a</sup>	.829	.825	.17243

a. Prédictors : (Constante), حوكمة تكنولوجيا المعلومات

**ANOVA<sup>a</sup>**

## الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.905	1	6.905	232.248	.000 <sup>b</sup>
Résidus	1.427	48	.030		
Total	8.332	49			

a. Variable dépendante : ex

b. Prédicteurs : (Constante), حوكمة تكنولوجيا المعلومات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.408	.249		1.637	.108
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	.885	.058	.910	15.240	.000

a. Variable dépendante : ex

فرضيات الفروق:

الجنس

### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر	38	4.3316	.22963	.03725
أنثى	12	4.0667	.75210	.21711

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
gouv Hypothèse de variances égales	3.454	.069	1.939	48	.058	.26491	.13664	-.00982-	.53965
Hypothèse de variances inégales			1.203	11.654	.253	.26491	.22029	-.21663-	.74646

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ex	ذكر	38	4.2316	.29293	.04752
	أنثى	12	4.0400	.66212	.19114

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
ex Hypothèse de variances égales	2.655	.110	1.417	48	.163	.19158	.13516	-.08018-	.46334
Hypothèse de variances inégales			.973	12.388	.349	.19158	.19696	-.23606-	.61922

السن:

Descriptives

## الملاحق

gouv

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
25 من أقل	1	4.5333	.	.	.	.	4.53	4.53
35 إلى 25 من	8	4.4250	.28494	.10074	4.1868	4.6632	4.20	5.00
45 إلى 35 من	26	4.3026	.18593	.03646	4.2275	4.3777	4.07	4.87
فأكثر 45	15	4.1067	.69135	.17851	3.7238	4.4895	1.73	4.53
Total	50	4.2680	.42410	.05998	4.1475	4.3885	1.73	5.00

### Test d'homogénéité des variances

gouv

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
2.124 <sup>a</sup>	2	46	.131

a. Les groupes possédant une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de la variance pour gouv.

### ANOVA

gouv

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.689	3	.230	1.301	.286
Intragroupes	8.124	46	.177		
Total	8.813	49			

### Descriptives

ex

## الملاحق

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
25 من أقل	1	4.3600	.	.	.	.	4.36	4.36
من 25 إلى 35	8	4.3650	.24605	.08699	4.1593	4.5707	4.20	4.92
35 إلى 45	26	4.2431	.17005	.03335	4.1744	4.3118	4.00	4.92
أكثر من 45	15	3.9787	.66382	.17140	3.6111	4.3463	1.96	4.36
Total	50	4.1856	.41236	.05832	4.0684	4.3028	1.96	4.92

### Test d'homogénéité des variances

ex

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
5.135 <sup>a</sup>	2	46	.010

a. Les groupes possédant une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de la variance pour ex.

### ANOVA

ex

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1.016	3	.339	2.130	.109
Intragruppes	7.316	46	.159		
Total	8.332	49			

المستوى التعليمي:

### Descriptives

gouv

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل ثانوي	2	4.3667	.23570	.16667	2.2490	6.4844	4.20	4.53
ليسانس	14	4.3476	.21272	.05685	4.2248	4.4704	4.20	4.87
ماستر	2	4.2333	.04714	.03333	3.8098	4.6569	4.20	4.27
مهندس	26	4.2333	.55144	.10815	4.0106	4.4561	1.73	5.00
سامي تقني	6	4.2111	.28415	.11600	3.9129	4.5093	3.87	4.53
Total	50	4.2680	.42410	.05998	4.1475	4.3885	1.73	5.00

Test d'homogénéité des variances

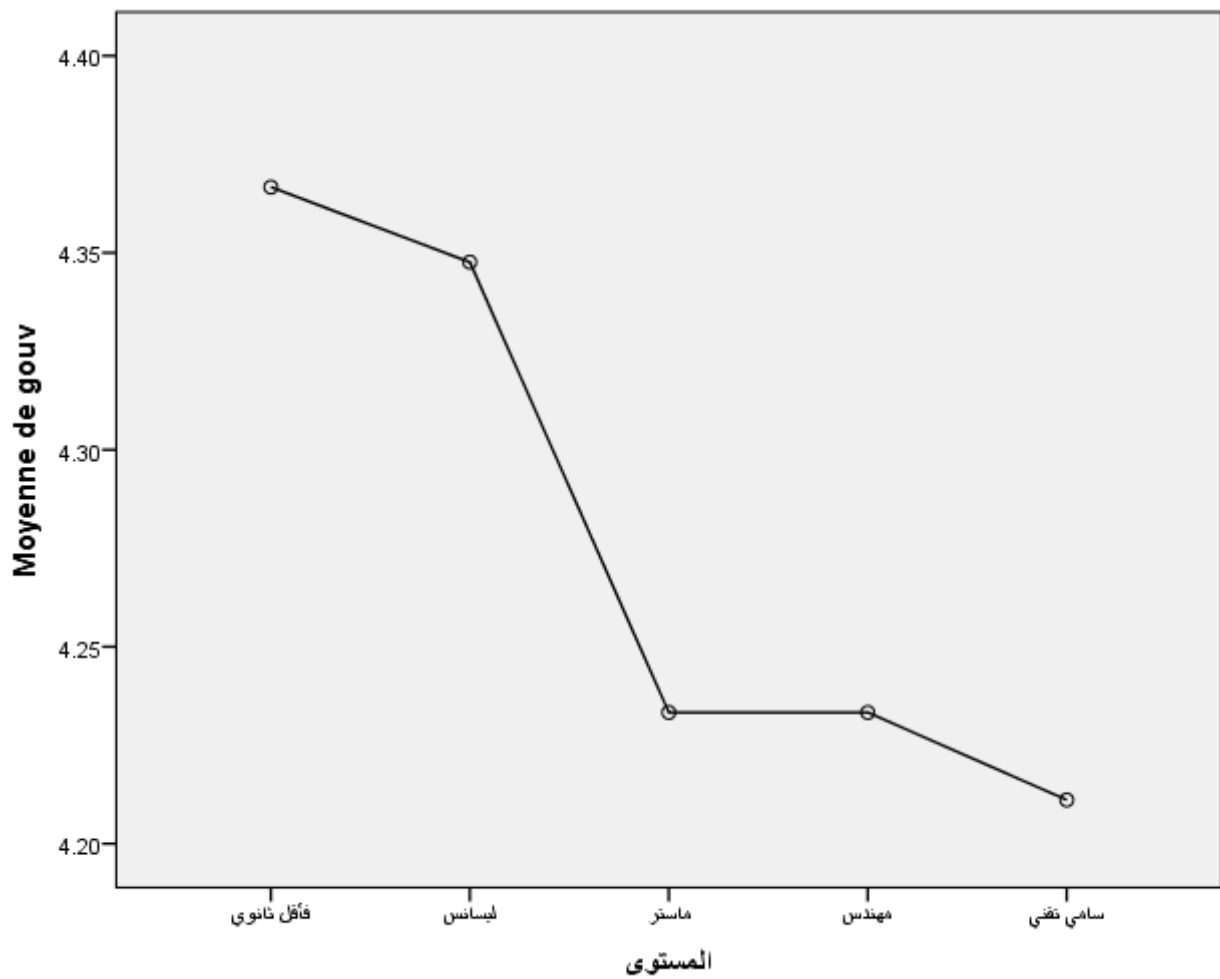
gouv

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
.192	4	45	.941

ANOVA

gouv

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.161	4	.040	.210	.932
Intragruppes	8.652	45	.192		
Total	8.813	49			



Descriptives

## الملاحق

ex

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
فأقل ثانوي	2	4.2400	.16971	.12000	2.7153	5.7647	4.12	4.36
ليسانس	14	4.2657	.21717	.05804	4.1403	4.3911	4.00	4.92
ماستر	2	4.1600	.05657	.04000	3.6518	4.6682	4.12	4.20
مهندس	26	4.1815	.48296	.09472	3.9865	4.3766	1.96	4.92
سامي تقني	6	4.0067	.55967	.22848	3.4193	4.5940	2.92	4.40
Total	50	4.1856	.41236	.05832	4.0684	4.3028	1.96	4.92

### Test d'homogénéité des variances

ex

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
.639	4	45	.638

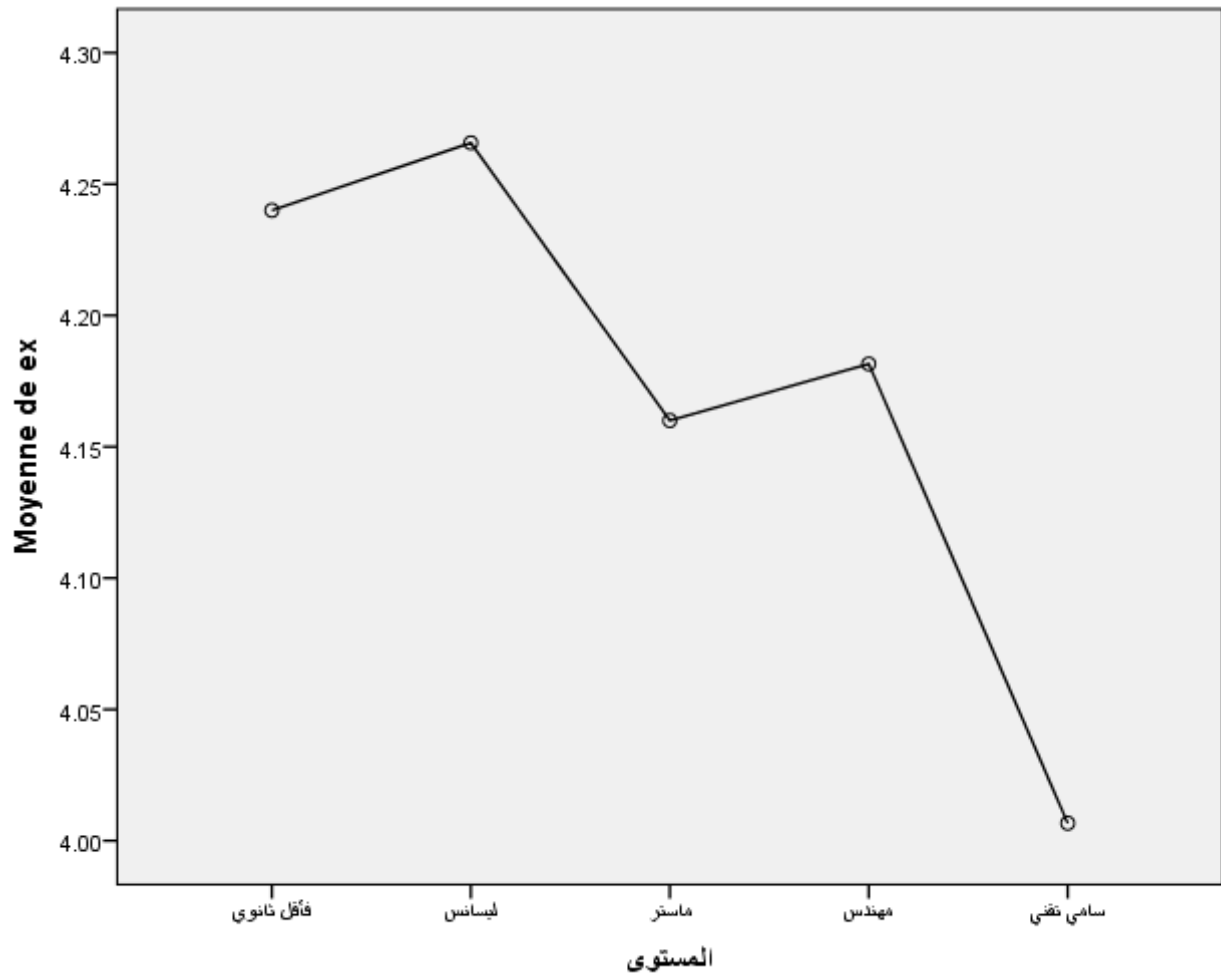
### ANOVA

ex

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.290	4	.072	.405	.804
Intragroupes	8.042	45	.179		
Total	8.332	49			



## الملاحق



### Descriptives

gouv

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
10 من أقل سنوات	15	4.3333	.24430	.06308	4.1980	4.4686	4.07	5.00
20 إلى 11 من	24	4.2278	.56326	.11498	3.9899	4.4656	1.73	4.87
سنة 20 من أكثر	11	4.2667	.24037	.07247	4.1052	4.4281	3.87	4.53
Total	50	4.2680	.42410	.05998	4.1475	4.3885	1.73	5.00

### Test d'homogénéité des variances

gouv

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
.086	2	47	.918

ANOVA

gouv

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.103	2	.051	.278	.759
Intragroupes	8.710	47	.185		
Total	8.813	49			

Descriptives

ex

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
10 من أقل سنوات	15	4.2773	.20810	.05373	4.1621	4.3926	4.08	4.92
20 إلى 11 من	24	4.1633	.50153	.10238	3.9516	4.3751	1.96	4.92
سنة 20 من أكثر	11	4.1091	.41688	.12569	3.8290	4.3892	2.92	4.36
Total	50	4.1856	.41236	.05832	4.0684	4.3028	1.96	4.92

Test d'homogénéité des variances

ex

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
.295	2	47	.746

ANOVA

ex

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.203	2	.101	.585	.561
Intragroupes	8.130	47	.173		
Total	8.332	49			

الملحق 5 : مخرجات excel

