

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص : حكومة الكترونية

تحت عنوان

دور الحوكمة الالكترونية في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي

- دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر-

تحت اشراف:

د. منصور أمينة

من اعداد :

بويحي يمينة
مشري نادين

الملخص

تتناول هذه الدراسة دور الحوكمة الإلكترونية في دعم تنفيذ استراتيجية المؤسسة، من خلال دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات الجزائر. وتهدف إلى تحليل مدى مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تعزيز فعالية التنفيذ الاستراتيجي داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، من خلال توظيف الملاحظة والمقابلات وتحليل الوثائق، بهدف تشخيص واقع الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسة وفهم انعكاساتها على الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، والأنظمة، وذلك بالاستناد إلى نموذج McKinsey 7S. أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتميز بمستوى متقدم من النضج الرقمي، وأن الحوكمة الإلكترونية ساهمت في تحسين التنسيق بين مختلف المصالح، وتعزيز الشفافية وسرعة تداول المعلومات، بالإضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. كما خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تمثل آلية استراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسة اتصالات الجزائر، وأن دمج الأنظمة الرقمية الحديثة ضمن بيئة تنظيمية مرنة يساهم في دعم التنافسية وتحقيق التحسين المستمر بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة الإلكترونية، التنفيذ الاستراتيجي، الاستراتيجية، الأنظمة الرقمية، الهيكل التنظيمي.

Abstract

This study examines the role of e-governance in supporting the implementation of organizational strategy, through a case study of the General Directorate of Algérie Télécom. It aims to analyze the extent to which e-governance contributes to enhancing the effectiveness of strategic implementation within the organization. The study adopts a qualitative approach, using observation, interviews, and document analysis to diagnose the reality of e-governance within the organization and to understand its implications on strategy, organizational structure, and systems, based on the McKinsey 7S framework. The findings indicate that Algérie Télécom has an advanced level of digital maturity and that e-governance contributes to improving coordination between different departments, enhancing transparency and the rapid flow of information, as well as supporting decision-making and more effective monitoring of strategy implementation. The study concludes that e-governance represents an effective strategic mechanism for improving organizational performance and strengthening strategy implementation within Algérie Télécom institution. The integration of modern digital systems within a flexible organizational environment also contributes to enhancing competitiveness and ensuring continuous improvement in line with digital transformation requirements.

Keywords: e-governance, strategic implementation, strategy, digital systems, organizational structure.

Résumé

Cette étude examine le rôle de la gouvernance électronique dans le soutien à la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle, à travers une étude de cas de la Direction générale d'Algérie Télécom. Elle vise à analyser dans quelle mesure la gouvernance électronique contribue à renforcer l'efficacité de la mise en œuvre stratégique au sein de l'organisation. L'étude adopte une approche qualitative, basée sur l'observation, les entretiens et l'analyse documentaire, afin de diagnostiquer la réalité de la gouvernance électronique au sein de l'entreprise et de comprendre ses implications sur la stratégie, la structure organisationnelle et les systèmes, en s'appuyant sur le modèle McKinsey 7S. Les résultats montrent qu'Algérie Télécom possède un niveau avancé de maturité numérique et que la gouvernance électronique contribue à améliorer la coordination entre les différents services, à renforcer la transparence et la circulation rapide de l'information, ainsi qu'à soutenir la prise de décision et le suivi de la mise en œuvre stratégique de manière plus efficace. L'étude conclut que la gouvernance électronique constitue un mécanisme stratégique efficace pour améliorer la performance organisationnelle et renforcer la mise en œuvre de la stratégie au sein Algérie Télécom . L'intégration des systèmes numériques modernes dans un environnement organisationnel flexible contribue également à renforcer la compétitivité et à assurer une amélioration continue, conformément aux exigences de la transformation numérique.

Mots-clés : gouvernance électronique, mise en œuvre stratégique, stratégie, systèmes numériques, structure organisationnelle.

الشكر و العرفان

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات
أتقدم بخاص الشكر والتقدير إلى كل من رافقني وساهم معي في إنجاز هذا العمل
إلى الرجل العظيم الذي شجعني للوصول إلى من كان سنداً لي في كل خطوة إلى أبي العزيز
إلى من استيقظت فجر الدعاء لي إلى من زرعت في قلبي الإصرار إلى أُمي الحبيبة
إلى من أراحوا عني متاعب الطريق إلى من شاركوني التعب قبل الفرح أخي وأخواتي وزوجة أخي
إلى قلوب بريئة تملأ حياتنا فرحاً وبهجة جواد وأصيل
إلى من كانت لي اختاً قبل أن تكون قريبة منال
إلى من شاركني حلوة البحث ومُرّه دعاء وهند وصال دعاء
إلى أصدقائي الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة زملاء القسم

ناوين

الشكر والعرفان

أولاً، أحمد الله سبحانه وتعالى على القوة والصبر والحكمة التي منحني إياها طوال هذا المسار الأكاديمي، فبفضله وتوفيقه ما كان لهذا العمل أن يرى النور.

أتقدم بخالص الشكر الى عائلتي التي شجعتني للوصول الى هنا اي امي واخواتي

إلى مشرفتنا الدكتورة "منصور أمينة"، على دعمها المتواصل، ونصائحها القيّمة، وخبرتها الثمينة. لقد كان لصبرها وتفانيه وتوفرها الدائم أثر كبير في إنجاز هذا العمل.

وأقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين تشرفنا بالدراسة على أيديهم خلال مسارنا التكويني في المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، لما بذلوه من جهود وتفاني في التعليم، وما قدموه من إسهام كبير في تطويرنا الفكري والمهني.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل الأشخاص المقربين منا، وأخص بالذكر أصدقائي في المدرسة، وخاصة زملائي في قسم الحوكمة الالكترونية EG، على روح الزمالة والدعم المعنوي الذي قدموه لنا.

ولا يفوتني أن نعبر عن خالص امتناننا لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بقبول تقييم هذا العمل، فخيرتهم وملاحظاتهم البناءة ستكون ذات قيمة كبيرة في تحسين جودة هذا البحث.

يمينه

فهرس المحتويات

I.....	الملخص
II.....	Abstract
III.....	Résumé
IV.....	الشكر و العرفان
V.....	الشكر و العرفان
VI.....	فهرس المحتويات
IX.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الجداول
XI.....	قائمة الرموز

مقدمة

2.....	1- تمهيد
2.....	2- أهداف الدراسة
3.....	3- أهمية الدراسة
3.....	4- أسباب اختيار الموضوع
3.....	5- مشكلة الدراسة
4.....	6- المنهجية
5.....	7- هيكل الدراسة

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي و الدراسات السابقة

7.....	تمهيد الفصل الأول
8.....	المبحث الأول: مراعاة الأدبيات السابقة
8.....	المطلب الأول : الحوكمة الالكترونية
9.....	المطلب الثاني: نماذج و مداخل التنفيذ الاستراتيجي
14.....	المطلب الثالث: الحوكمة الالكترونية و التنفيذ الاستراتيجي
17.....	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لحوكمة الالكترونية
17.....	المطلب الأول: تعرف الحوكمة الالكترونية
20.....	المطلب الثاني: نشأة و ظهور الحوكمة الالكترونية
21.....	المطلب الثالث: أدوات الحوكمة الالكترونية
22.....	المطلب الرابع: أبعاد الحوكمة الالكترونية
23.....	المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي لتنفيذ الاستراتيجي
23.....	المطلب الأول: الاستراتيجية
23.....	الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية
24.....	الفرع الثاني: التوجه الاستراتيجي

25.....	المطلب الثاني: تعريف التنفيذ الاستراتيجي
25.....	الفرع الأول: المهام وأدوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية
26.....	الفرع الثاني: خطوات التنفيذ الاستراتيجية
26.....	الفرع الثالث: علاقة التنفيذ الاستراتيجية بالصياغة و التخطيط الاستراتيجي
28.....	الفرع الرابع: مستويات التنفيذ الاستراتيجي
30.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
30.....	الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي
30.....	الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي
31.....	الفرع الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي
31.....	الفرع الرابع: التركيبات البنوية للهيكل التنظيمي
32.....	الفرع الخامس: أنواع الهياكل التنظيمية
33	المطلب الرابع: النظام
33.....	الفرع الأول: تعريف النظام
34.....	الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظرية النظام
34.....	الفرع الثالث: مكونات النظام
35.....	الفرع الرابع: الأنظمة المفتوحة و الأنظمة المغلقة
35.....	الفرع الخامس: الأنظمة في المؤسسات
38.....	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الاطار المنهجي و الميداني للدراسة

40.....	تمهيد الفصل الثاني
41.....	المبحث الأول: المنهجية
41.....	المطلب الأول : تأطير الدراسة
41.....	المطلب الثاني : المقاربة الاستيمولوجية
42.....	المطلب الثالث : المقاربة المنهجية
42.....	الفرع الأول : منهجية البحث المطبقة
42.....	الفرع الثاني: أسباب اختيار الدراسة النوعية
43.....	المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات
43.....	الفرع الأول : الملاحظة
43.....	الفرع الثاني : المقابلات شبه موجهة
45.....	الفرع الثالث : تحليل الوثائق
46.....	المطلب الخامس: تحليل البيانات
47.....	المبحث الثاني : عرض المديرية العامة لاتصالات الجزائر
47.....	المطلب الأول : نبذة عن اتصالات الجزائر

48.....	المطلب الثاني : أهداف اتصالات الجزائر.....
48.....	المطلب الثالث : مهام اتصالات الجزائر.....
48.....	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي.....
51.....	المطلب الخامس : الأنشطة الرئيسية لاتصالات الجزائر
51.....	المطلب السادس : الالتزامات اتصالات الجزائر.....
51.....	المطلب السابع : استراتيجية التحول الرقمي للاتصالات الجزائر.....
53.....	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل االثالث: النتائج و المناقشة

55.....	تمهيد الفصل الثالث.....
56.....	المبحث الأول : عرض النتائج.....
56.....	المطلب الأول: نتائج الملاحظات.....
56.....	المطلب الثاني: نتائج المقابلات.....
65.....	المبحث الثاني : المناقشة.....
65.....	المطلب الأول: الحوكمة الالكترونية.....
67.....	المطلب الثاني: الاستراتيجية.....
69.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....
71.....	المطلب الرابع: الأنظمة.....
74.....	خلاصة الفصل الثالث.....
76.....	خاتمة
79.....	قائمة المراجع
84.....	الملاحق.....

قائمة الأشكال

- الشكل (1): عناصر التوجه الاستراتيجي 25
- الشكل (2): خطوات التنفيذ الاستراتيجي 26
- الشكل (3): العلاقة بين صياغة الاستراتيجية و تنفيذها 27
- الشكل (4): الأدوار الاستراتيجية للمديرين في الادارة الوسطى 29
- الشكل (5): الأجزاء الرئيسة للهيكل التنظيمي 32
- الشكل (6): مكونات النظام وتفاعلها مع البيئة 35
- الشكل (7): أنظمة المؤسسة 37
- الشكل (8): الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر 50
- الشكل (9): توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى الاداري 58
- الشكل (10): سحابة الكلمات 59
- الشكل (11): خريطة تحليل مفهوم الاستراتيجية 61
- الشكل (12): خريطة مفهوم الحوكمة الالكترونية 61

قائمة الجداول

الجدول (1): الفرق بين الحكومة الالكترونية و الحكومة الالكترونية	20
الجدول (2): قائمة المبحوثين الذين تمت مقابلتهم.....	44
الجدول (3) : محاور دليل المقابلة و مصدرها النظري	45
الجدول (4) : البطاقة التقنية لاتصالات الجزائر	47
الجدول (5): اتصالات الجزائر بالأرقام	48
الجدول (6): جدول تكرار الكلمات.....	60

قائمة الرموز

الرمز	الدلالة
BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
DS	Decision System
EDMS	Electronic Document Management System
ERP	Enterprise Resource Planning
ICT/TIC	Information and Communication Technologies
IS	Information System
IT	Information Technology
MRPII	Manufacturing Resource Planning II
MRP	Material Requirements Planning
MM	Middle Management
OL	Operational Level
OS	Operational System
TM	Top Management

مقدمة

تمهيد:

يشهد العالم منذ العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطور الهائل في تكنولوجيات المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى إعادة تشكيل طبيعة الاقتصاد العالمي وأنماط التسيير داخل المؤسسات. فقد انتقلت المؤسسات من الاعتماد على النماذج التقليدية في الإدارة والتنظيم إلى تبني نماذج رقمية أكثر مرونة وتكاملاً، تقوم على توظيف البيانات والأنظمة الذكية والشبكات الرقمية في مختلف الأنشطة والوظائف التنظيمية. إذ لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني أو توجه ظرفي، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد، وسرعة التغير، وارتفاع متطلبات الكفاءة والشفافية والابتكار.

ومع تصاعد تأثير الرقمنة على الاقتصاد العالمي، اتجهت الحكومات والمؤسسات في مختلف الدول إلى تبني استراتيجيات للتحول الرقمي بهدف تحسين الأداء الإداري، وتعزيز الشفافية، وتطوير جودة الخدمات. وقد أدى ذلك إلى بروز مفاهيم جديدة مثل الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، والتي أصبحت تمثل أحد أهم المداخل الحديثة لتطوير الإدارة العامة والخاصة على حد سواء. فالحكومة الإلكترونية لم تعد تقتصر على رقمنة الإجراءات أو تقديم الخدمات عبر الإنترنت، بل أصبحت إطاراً تنظيمياً واستراتيجياً يهدف إلى تحسين إدارة المعلومات، وتعزيز المشاركة، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

وفي الجزائر، فرضت التحولات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية على المؤسسات والإدارات العمومية ضرورة الانخراط في مسار التحول الرقمي، خاصة في ظل تزايد الضغوط المتعلقة بتحسين الأداء الإداري ورفع جودة الخدمات وتعزيز الشفافية. وقد شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة مجموعة من المبادرات والاستراتيجيات الرامية إلى تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال داخل المؤسسات العمومية والاقتصادية. كما تبنت الدولة عدة برامج تتعلق برقمنة الإدارة العمومية، تطوير الخدمات الإلكترونية، وتحديث أنظمة التسيير داخل المؤسسات، سعياً لتحقيق إدارة أكثر كفاءة ومرونة.

وأمام هذا الواقع المتغير، وجدت المؤسسات نفسها أمام تحد محوري يتمثل في كيفية تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وفعالية في بيئة ديناميكية غير مستقرة. وقد أظهرت التجارب أن التحول الرقمي، عندما يوظف بشكل استراتيجي، لا يقتصر على تحسين الأداء التشغيلي أو تقليص التكاليف، بل يمتد ليعيد تشكيل طريقة التفكير التنظيمي، وأسلوب اتخاذ القرار، وكيفية إدارة الموارد البشرية والمعلوماتية. وهنا يبرز مفهوم الحكومة الإلكترونية بوصفه إطاراً متكاملًا يتجاوز البعد التقني ليشمل أبعاداً تنظيمية وثقافية واستراتيجية، تهدف إلى تنظيم استخدام التكنولوجيا الرقمية وتعزيز الشفافية وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الحكومة الإلكترونية في دعم تنفيذ الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال مقارنة كيفية تستند إلى تحليل تجارب الفاعلين داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على نموذج McKinsey 7S في أبعاده الثلاثة: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، والأنظمة، بما يسمح بفهم أعمق لهذه العلاقة في سياقها التطبيقي وتركز على:

- تحليل مفهوم الحوكمة الإلكترونية وفهم أبعادها داخل المؤسسات الحديثة .
- قياس أثر الأنظمة الرقمية على مبادئ الحوكمة الأساسية مثل الشفافية، المساءلة، وجودة المعلومات .
- إبراز دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة على مستوى الهيكل التنظيمي، نظام القيادة، ونظام المعلومات .
- التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في :

- إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية والتنفيذ الاستراتيجي، خاصة في السياق الجزائري .
- إبراز دور الأنظمة الرقمية كآلية حديثة لدعم تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسات .
- مواكبة التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة .
- تقديم دراسة تطبيقية واقعية تعكس ممارسات مؤسسية وطنية كبرى .
- المساهمة في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الحوكمة الإلكترونية .

أسباب اختيار الموضوع:

أولاً: أسباب ذاتية

تعود الأسباب الذاتية لاختيار هذا الموضوع إلى الاهتمام الشخصي العميق لمجال الحوكمة الإلكترونية وتطبيقاتها في البيئة المؤسسية، وهو اهتمام تعزز وترسخ من خلال مسار الدراسة في تخصص الحوكمة الإلكترونية، الذي أتاح الاطلاع على الأدبيات النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة المؤسسات.

ثانياً: أسباب موضوعية

- تزايد أهمية التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحديثة .
- الرغبة في دراسة واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل مؤسسة وطنية كبرى مثل اتصالات الجزائر .
- محاولة الربط بين الجانب النظري والتطبيقي في مجال تنفيذ الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

أظهرت الدراسات السابقة أن الحوكمة الإلكترونية أصبحت من المواضيع الحديثة ذات الأهمية المتزايدة، لما تؤديه من دور في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار. كما يرتبط نجاح تنفيذ الاستراتيجية بفعالية الهيكل التنظيمي والأنظمة المعتمدة داخل المؤسسة، وهو ما أكدته عدة دراسات مثل دراسة الخصري وجريسات (2023)، ودراسة Charutawephonnukoon وآخرين (2022)، ودراسة Tawse وTabesh (2020).

ورغم ثراء الأدبيات وتنوعها، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة كشفت عن وجود فجوات بحثية مهمة، حيث ركزت أغلب الدراسات على الحوكمة الإلكترونية أو التنفيذ الاستراتيجي كل على حدة، في حين ظل الربط المباشر بينهما محدوداً نسبياً،

باستثناء بعض الدراسات القليلة مثل دراسة Abou-Moghli و (2024) Shatem التي تناولت أثر الحوكمة الإلكترونية على تنفيذ الاستراتيجية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالأردن. وانطلاقاً من هذه الفجوة البحثية، برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتنفيذ الاستراتيجي في السياق الجزائري، وبالتحديد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة عمومية رائدة تشهد تحولات رقمية متسارعة، وتسعى في الوقت نفسه إلى تحسين أدائها الاستراتيجي وتعزيز تنافسيتها. وعليه تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- كيف تساهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي من خلال الهيكل التنظيمي و الانظمة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

التساؤلات الفرعية:

تتفرع عن هذه الاشكالية ثلاث تساؤلات فرعية توجه مسار البحث :

- 1- ما مستوى تبني الحوكمة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر و ما انعكاساتها على صياغة استراتيجيتها و متابعة تنفيذها ؟
- 2- كيف أسهمت الحوكمة الالكترونية في اعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بما يخدم التنفيذ الاستراتيجي ؟
- 3- ما الدور الذي تؤديه الحوكمة الالكترونية في تطوير الأنظمة مؤسسة اتصالات الجزائر و دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي ؟

المنهجية

استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح لنا بوصف موضوع محل الدراسة نظرياً وذلك بالاستعانة بالكتب والمقالات، كما تعتمد هذه الدراسة أيضاً على المنهج النوعي (الكيفي)، من خلال إجراء مقابلات شبه موجهة مع عينة من المبحوثين تم اختيارهم من مستويات تنظيمية مختلفة (استراتيجي، تقني، وتشغيلي)، بهدف الحصول على رؤى متعددة حول موضوع الدراسة. كما تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي ، من خلال تصنيف الإجابات إلى محاور رئيسية تتوافق مع أهداف الدراسة، وذلك لاستخلاص النتائج ومقارنتها بالإطار النظري. ويتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

- **المجال المكاني :** تم إجراء الدراسة على مستوى المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، باعتبارها الإطار التنظيمي الذي يحتضن مختلف الوظائف الاستراتيجية والتقنية والتشغيلية المرتبطة بموضوع الحوكمة الإلكترونية وتنفيذ الاستراتيجية .
- **المجال الزماني :** أنجزت الدراسة الميدانية خلال فترة إجراء المقابلات مع المبحوثين، حيث استغرقت عملية جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها مدة زمنية امتدت لـ 30 يوم، بما يسمح بالحصول على معطيات نوعية دقيقة تعكس واقع المؤسسة .

- **المجال البشري :** شملت الدراسة عينة قصدية تضم 5 مبحوثين من مستويات تنظيمية مختلفة داخل المؤسسة، تمثلت في: مسؤول من قسم الاستراتيجية، ومبحوثين من قسم تكنولوجيا المعلومات (IT) ، إضافة إلى مبحوثين من المستوى التشغيلي، وذلك بهدف الحصول على رؤى متعددة وشاملة

هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم الدراسة وفق خطة واضحة و منهجية تسهل شرح المتغيرات و معرفة كافة المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة و التعمق فيها و عليه كان تقسيم دراستنا على النحو التالي:

الفصل الأول : الاطار النظري للدراسة .

في الفصل الأول سنتناول الاطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول مراجعة شاملة للأدبيات السابقة و المواضيع ذات الصلة و تحليلها ،أما الجزء الثاني فيتناول الاطار المفاهيمي للحوكمة الالكترونية من خلال التطرق لتعريفها و الفصل بين مختلف التعاريف المشابهة لها ،نشأتها ،أدواتها و أبعادها . وفي الجزء الثالث نتطرق الى الاطار المفاهيمي للتنفيذ الاستراتيجي ،بدأنا أولاً بالاستراتيجية و مختلف المفاهيم المرتبة بها باعتبارها جزء من نموذج ماكنزلي ثم تطرقنا الى التنفيذ الاستراتيجي أدواته و خطواته ، ثم تطرقنا الى الهيكل التنظيمي كعنصر ثاني في نموذج ماكنزلي، و أخيراً الأنظمة قمنا بتعريفها و شرحها و التطرق الى أنواعها .

الفصل الثاني : الاطار المنهجي و الاطار الميداني للدراسة .

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الاطار المنهجي و الميداني للدراسة ، من خلال التطرق لجزيئين ،حيث خصص الجزء الأول للاطار المنهجي للدراسة تطرقنا فيه الى المقاربة المنهجية المستعملة في الدراسة و المنهجية المستعملة أيضاً و طرق جمع البيانات و تقديم دليل المقابلة و المبحوثين. أما الجزء الثاني فيخصص الاطار الميداني للدراسة بدءاً بتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر ،أهدافها ،مهامها ،عرض هيكلها التنظيمي و التعليق عليه،و ابراز استراتيجيتها في التحول الرقمي .

الفصل الثالث: عرض النتائج و المناقشة.

و في الأخير تم تخصيص الفصل الثالث لعرض و مناقشة النتائج حيث تضمن جزء عرض النتائج مختلف النتائج من ملاحظات و تحليل واثق بالإضافة الى نتائج المقابلات التي تم دراستها و تفرغها في برنامج NVIVO. أما جزء المناقشة كان لمناقشة النتائج المتوصل اليها و مقارنتها مع الجزء النظري.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي و الدراسات السابقة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار النظري للدراسة من خلال تقديم منظومة مفاهيمية متكاملة لفهم العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتنفيذ الاستراتيجي. ويعتمد في ذلك على منهج تدريجي يبدأ بمراجعة الدراسات السابقة لتحديد الإسهامات العلمية والفجوات البحثية، ثم ينتقل إلى توضيح مفهوم الحوكمة الإلكترونية وأبعادها الأساسية (المشاركة، الشفافية، المساءلة) مع التمييز بينها وبين الحوكمة الإلكترونية. كما يتناول مفهوم التنفيذ الاستراتيجي باعتباره مرحلة حاسمة في الإدارة الاستراتيجية، مع عرض أهم النماذج النظرية، خاصة نموذج McKinsey 7S المعتمد في الدراسة. وفي الأخير، يسعى الفصل إلى توفير أساس نظري يمكّن من فهم الدراسة الميدانية وربط الحوكمة الإلكترونية بفعالية تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسة.

المبحث الأول : مراجعة الأدبيات

نهدف في هذا الجزء الى تلخيص الأبحاث و الأعمال السابقة أجريت حول كل من الحوكمة الإلكترونية، التنفيذ الاستراتيجي و الحوكمة الإلكترونية و التنفيذ الاستراتيجي معا. بعد البحث المعمق تمكنا من تجميع عدة دراسات تقترب من موضوعنا ، و التي تم ادراجها الى ثلاث محاور حسب موضوع كل مقال، و من هذا المنطلق سوف نتطرق الى الدراسات التالية :

المطلب الأول :أدبيات الحوكمة الإلكترونية

بناء على مساهمت المؤلفين (دينا الخضري، الياس ر.جريسات و آخرون، 2023) أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء الشركات في السياق الأردني، سعى هذا المقال إلى تحليل العلاقة بين تطبيق تقنيات الحوكمة الإلكترونية مثل (نظم تخطيط موارد المؤسسات(ERP) ، وإدارة علاقات العملاء(CRM) ، وأدوات التعاون عبر الإنترنت) وبين مجموعة من أبعاد الأداء التنظيمي، والمتمثلة في (الابتكار والإبداع، مشاركة الموظفين، والتأثير الاجتماعي والبيئي). اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان ، وشملت عينة مكونة من 351 مشاركاً. كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير إيجابي قوي للحوكمة الإلكترونية على الأداء الكلي للشركات، إضافة إلى تأثيرها على الابتكار والإبداع ،ومشاركة الموظفين ،والتأثير الاجتماعي والبيئي. وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة والابتكار.

حظيت الحوكمة الإلكترونية باهتمام الأدبيات الحديثة و الهيئات التنظيمية، و عليه تطرقت دراسة (Pashatai Charutawephonnukoon و آخرون، 2022) بعنوان "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير القدرات التنظيمية و تحقيق الادارة الفعالة للأعمال داخل مؤسسات القطاع العام في تايلاند" ، هدفت الدراسة الى تحليل تأثير أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في العمليات، الهيكل ،و اليات العلاقات على الأداء الاداري ، مع اختبار دور الوسيط للقدرات التنظيمية في هذه العلاقة. كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان و تحليل البيانات عبر نموذج المعادلات الهيكلية " Smart PLS " ، شملت العينة 374 موظفاً من أقسام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية . و قد أظهرت النتائج الى وجود تأثير ايجابي لجميع أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المذكورة سابقا على الادارة الفعالة للأعمال ، و تبين أن هيكل الحوكمة هو البعد الاقوى تأثيراً ، و أن القدرات التنظيمية تلعب دوراً و سيطراً مهماً في تعزيز هذه العلاقة . كما توصلت الدراسة الى أن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليل المخاطر و تعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة مع تأكيد على ضرورة تطوير القدرات التنظيمية لضمان فعالية تطبيق الحوكمة .

و من ناحية أخرى تناولت دراسة (هاشم سعد، 2025) عن "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في شركة ليببانا للاتصالات – طرابلس) " ، تمحورت الدراسة حول تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في سياق المؤسسات الاتصالية. وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول أثر تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية المختلفة على الأداء الوظيفي للموظفين. وللإجابة عنها تم تحليل تأثير أربعة أبعاد رئيسية للإدارة الإلكترونية، (استخدام الحاسوب، شبكات الاتصال، البرمجيات، والموارد البشرية) على الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق من الفرضيات باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي

شركة بلغت 60 موظفًا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، مع بروز شبكات الاتصال كأكثر العوامل تأثيرًا. توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات، خاصة من خلال تعزيز الاتصال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

أظهرت دراسة الباحثين (Congo, S., Choi, S.O , 2022) ، حول موضوع "اعتماد الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام الأنغولي وتأثيره على الأداء المؤسسي"، بالاعتماد على نموذج UTAUT لتفسير العوامل المؤثرة في النية السلوكية لاعتماد التكنولوجيا. هدفت الدراسة إلى تحليل دور كل من توقع الأداء، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة في تشكيل النية السلوكية، ومدى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة منهجًا كمياً باستخدام استبيان إلكتروني شمل 287 موظفًا من القطاع العام، مع تحليل البيانات عبر برامجي SPSS و AMOS باستخدام تقنيات متقدمة مثل التحليل العاملي الاستكشافي والتأكيدي ونموذج المعادلات الهيكلية. حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لكل من توقع الأداء، التأثير الاجتماعي، والظروف الميسرة على النية السلوكية، والتي بدورها تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي، في حين لم يكن لتوقع الجهد تأثير . وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية والسلوكية تلعب دورًا محوريًا في نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مع التأكيد على أهمية تهيئة البيئة الداعمة وتعزيز الوعي بفوائد التكنولوجيا.

و من جهة أخرى تطرقت دراسة (عمر ابراهيم، 2023) دور الحوكمة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة ومعايير ومؤشرات الحوكمة الإلكترونية، إضافة إلى بيان أثرها في تطوير أداء الموارد البشرية وتحسين الخدمات البلدية. كما اوضحت هذه الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية تعتمد على مجموعة من المعايير مثل سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، الكفاءة، النزاهة، واللامركزية، وأن تطبيقها يسهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتسهيل تقديم الخدمات، وتقليل البيروقراطية، وتعزيز سرعة الاستجابة وجودة الأداء.

كما أكدت أن للحوكمة الإلكترونية دورا مهما في رفع كفاءة العمل الإداري داخل البلديات من خلال تحسين الاتصال، وتوفير المعلومات، وخفض التكاليف، وتعزيز الشفافية والرقابة. و في النهاية خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تمثل أداة فعالة وأساسية في تطوير الموارد البشرية داخل البلديات، حيث تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية، وتسهيل تقديم الخدمات، وتقليل البيروقراطية والوقت المستغرق في إنجاز المعاملات. كما أظهرت النتائج أن تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية مثل الشفافية، المساءلة، الكفاءة، وسيادة القانون يؤدي إلى رفع جودة الأداء.

المطلب الثاني: نماذج و مداخل التنفيذ الاستراتيجي.

1- نموذج ماكنزي Mckinsey لتنفيذ الاستراتيجي:

يعود اطار ماكنزي 7S الى ثمانينات القرن العشرين ، تم تقديمه لأول مرة في مقال شارك من تأليف كل من روبرت واترمان و توماس بيترز و جوليان فيليبس تحت عنوان: " Structure is not Organization " سنة 1980. طورت شركة ماكنزي Mckinsey التي تأسست سنة 1926 وهي شركة استشارية استراتيجية تعتبر من المستوى الرفيع ذات النشاط الدولي، حيث قامت بتطوير هذا النموذج، و الذي يعد أداة تشخيص تنظيمية تعرض بشكل تخطيطي يشبه الذرة،

ويعكس اسم النموذج من خلال وسيلة تذكر بسيطة ،عدد عناصر الاطار و مكوناته التي تبدأ جميعها بحرف " S " .
(الجنابي .أ، 2017)

يركز هذا النموذج على فهم الترابط بين سبعة جوانب رئيسية داخل المنظمة، والتي تساهم في فعاليتها الشاملة و قدرتها على التغيير، علاوة على ذلك فهو مفيد في تشخيص أسباب الاضطرابات التنظيمية و في صياغة برامج التحسين
(Abouaomar & Alhaderi, 2024).

في هذا النموذج يوجد الهدف الأعلى (Superordinate Goal) أو القيمة المشتركة (Shared Value)، وتحاط هذه القيم و الأهداف العليا بكل من الاستراتيجية، الهيكل، و الأنظمة ومن الأسفل بكل من : المهارات، الموظفين، وأسلوب الادارة (Style) وبالتالي فان الأهداف العليا تقع في الوسط بينما تحيط بيها العناصر الستة الأخرى.(Baishya, 2015)

• القيم المشتركة:

تمثل القيم المشتركة أو الهدف الأعلى أول عنصر من عناصر نموذج 7S، ويشير الهدف الأعلى في المنظمة الى مجموعة القيم و الطموحات التي تتجاوز التصريحات الرسمية التقليدية أهداف المنظمة، و تمثل الأفكار الأساسية التي تقوم عليها المنظمة و قيمها الجوهرية .(Baishya, 2015) لكي تكون القيم المشتركة الفعالة يجب أن تكون واضحة و مختصرة و مشتركة بين جميع الموظفين، كما يجب أن تخلق شعورا بالانتماء و الالتزام لدى الموظفين.
(Abouaomar & Alhaderi, 2024)

• الاستراتيجية :

تعتبر الاستراتيجية الخطة أو المسار من الممارسات التي تقود مع مرور الوقت و من خلال تخصيص الموارد النادرة الى تحقيق الأهداف المرسومة . (الجنابي .أ، 2017)

• النظم:

يشمل النظام القواعد و اللوائح و الإجراءات ،سواء كانت رسمية أو غير رسمية، والتي تكمل الهيكل التنظيمي . كما يشار اليه أيضا البنية التحتية داخل المنظمة و الذي يتضمن أنظمة فرعية تتعلق بالانتاج، التخطيط و الرقابة و اجراءات محاسبة التكاليف ، وإعداد الميزانيات الرأسمالية، وتقييم الأداء و غيرها.(Baishya, 2015) كما لا يمكن لأي استراتيجية أن تنجح اذا تم تجاهل الجوانب التشغيلية، حتى وان كانت قوية من الناحية النظرية ،لذلك عند دراسة المنظمة أو محاولة تغيير طريقة عملها ، من الضروري عدم اغفال هذه الاجراءات وأليات المتابعة ،لأنها عنصر أساسي لفهم كيفية سير النشاط التنظيمي بشكل دقيق و فعال. (الجنابي .أ، 2017)

• الهيكل:

هو مجموعة الأليات و الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لتقسيم العمل الى مهام و وظائف محددة، و تحديد العلاقات الرسمية بين مختلف المستويات التنظيمية، وضمان التنسيق الفعال بين هذه المهام و الأفراد أيضا بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأفضل طريقة ممكنة.(Steyer, 2024)

• النمط:

يقصد به كيفية التصرف التنظيمي للادارة العليا . (الجنابي .أ، 2017) يعتبر الأسلوب أو النمط هو الأداة التي تستخدم لإحداث التغيير التنظيمي، و هو نمط التصرفات التي يعتمد عليها كبار المديرين خلال فترة زمنية معينة، كما يعد هذا العنصر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة.(Baishya, 2015) كما يوضح الأسلوب الطريقة التي تنتهجها المنظمة و قادتها في ادارة العمل و توجيهه.(Abouaomar & Alhaderi, 2024)

• العاملين/الموظفين :

يقصد بها كل العاملين في المنظمة بمختلف صنفهم ، و من الضروري رعايتهم و الاهتمام بهم و تشخيص خبراتهم و معارفهم التي توظف في التنفيذ الفعال للإستراتيجية. (الجنابي ،أ، 2017) كما ينظر الى هؤلاء الأفراد باعتبارهم موردا قيما يجب تنميته و تطويره و حمايته و توظيفه بشكل فعال.حيث يبرز هذا المفهوم أهمية الادارة العليا بضمان استقطاب الكفاءات الشابة و الموهوبة، وتوفير مسارات مهنية مدروسة لهم منذ بداية عملهم بما يركز على تحقيق مساهمات فعالة في الأنشطة الأساسية للمنظمة. (Abouaomar & Alhaderi, 2024).

• المهارات:

تشير الى القبلات الاساسية و المتميزة للأفراد العاملين في المنظمة و الضرورية لتوليد القيمة المضافة. (الجنابي ،أ، 2017) كما من الضروري تقييم وتحليل مهارات المنظمة وموظفيها من أجل تحديد المهارات المناسبة، وتلك التي تحتاج إلى تطوير أو تغيير. (Abouaomar & Alhaderi, 2024) تعتبر أيضا المهارات من أهم القدرات أو الخصائص داخل المنظمة، ويشار إليها أيضا بالكفاءة المميزة. (Baishya, 2015).

يجب أن تكون كل هذه العناصر مترابطة مع بعضها البعض، كما ينبغي أن تحظى جميعها بنفس الأهمية، رغم أن بعضها أكثر وضوحاً أو قابلية للقياس من غيرها. (Brian Tracy,2015).

ومع ذلك، تم لاحقاً تحديد خصائص مهمة أخرى ينبغي أيضاً أخذها بعين الاعتبار ، وهي: (Brian Tracy,2015).

• الابتكار

• المعرفة

• خدمة الزبائن

• الجودة

2- نموذج Higgins 8S (2005):

في عام 2005، قام Higgins بمراجعة نموذج 7S و قدم نموذج 8S، حيث قام بإضافة البعد الثامن و هو الأداء الاستراتيجي الى الأبعاد السبعة لماكنزي، وهذا من أجل توسيع النموذج ليعكس كيفية تحسين الأداء عبر الوحدات الوظيفية المختلفة من أجل التنفيذ الناجح للإستراتيجية ،و كذلك لتغيير صورة المنظمة. كما يسمح نموذج 8S للإدارة العليا بالإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات داخل الوحدات متعددة الوظائف من خلال الموافقة و المتابعة.(Twum, F. O، وآخرون، 2024) كما يؤدي الى انتاج أداء استراتيجي يمكن تقييم مستويات تحقيقه من خلال بطاقة التقييم المتوازن BSC على أفضل وجه ومن شأنه النجاح في انجاز و تطبيق التنفيذ الاستراتيجي. (الجنابي أ، 2017)

3- النموذج Macmillan & Tampoe (2000):

برز هذا النموذج عام 2000، حيث تناول عملية التنفيذ الاستراتيجي وفق مدخل يؤكد على منظور التغيير و دلالاته الحاسمة في عملية التنفيذ الاستراتيجي الذي يوكل الى قيادة تحويلية مبدعة قادرة على ايجاد الحلول و تجاوز العقبات و تتصف بالموثوقية و تعدد القدرات و الأدوار و ذات امكانية كبيرة على الحث و التفاعل مع الموظفين. كما تركز هذه القيادة التحويلية على الاهتمام بالموظفين و كذا على الزبائن و الموردين و على الاهتمام بالمخرجات. كما يركز هذا النموذج على الأهمية القصوى للتنفيذ الاستراتيجي وأنه لا قيمة لفكرة الصياغة من غير تنفيذها، فإذا كان التنفيذ ضعيفاً فإن جميع العناصر الأجرى للإدارة الاستراتيجية تصبح مضیعة للوقت و الجهد. كما يركز هذا النموذج على: (الجنابي أ، 2017)

- تغيير الانظمة والعمليات تبين كيفية أداء العمل، وأن هناك حاجة الى اجراء تغييرات اساسية على العمليات لتفعيل قدرة المنظمة على تلبية توقعات الزبائن.
- تغيير الثقافة يتضمن العمل على اشاعة مناخات ثقافية تتماشى وتواكب التغييرات الجديدة التي ترتبط بالتنفيذ والعمليات والممارسات الجديدة وإقناع العاملين بها ليتسنى لقيادة التنفيذ الاستراتيجي شق الطريق ببسر وإزاحة مقاومة التغيير والعقليات المحافظة بغية استكمال نجاح التنفيذ والتغيير المطلوب.
- تغيير الهيكل التنظيمي: اذ ان العاملين يتأثرون كثيرا حينما يتغير الهيكل التنظيمي فلربما يطالهم ذلك التغيير او يزيجه عن مواقعهم، كما ان التغييرات الهيكلية يمكن ان تزيج قواعد الصلاحية او القوة حيث تزول القديمة وتكون جديدة وبالترادف مع اعادة توزيع العاملين والصلاحيات فان شبكة الاعمال التي تدير علاقات العمل يمكن ان تتعطل متسببة للعاملين مشاعر العزلة والانزعاج بسبب عدم استفادتهم كثيرا من العلاقات المتكونة.

4- مدخل Thompson & Stricklan (2003) :

يركز هذا النموذج على بعدين كمفاتيح للتنفيذ الفعال للإستراتيجية و هما: (الجنابي أ، 2017)

- **القيادة:** تأخذ القيادة دورا حاسما للمضي قدما في تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح وفعالية، ولذلك يترتب على القائد الاستراتيجي خمسة ادوار قيادية للدفع بتنفيذ استراتيجية ناجحة وهذه الادوار هي الدراية بكل ما يحدث ومراقبة التقدم عن قرب والتعرف على العقبات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية وتعزيز الثقافة وروح العمل الجماعي والاستمرار في جعل المنظمة متجاوبة مع الظروف المستجدة والطارئة ومع ما يستجد من فرص وأفكار ابتكارية، وممارسة القيادة الاخلاقية والإصرار على ان تدير المنظمة شؤونها كنموذج لما يتوجب ان يكون عليه اي موظف في الشركة، وكذلك الدفع بإجراءات تصحيحية لتحسين تنفيذ الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي العام
- **ثقافة المنظمة:** ان بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاستراتيجية وتساندها، وتقوم بخلق مناخ عمل وروح جماعية مؤسسية تهدف الى تحقيق الوفاء بأهداف الأداء كما انها تصبح جزء لا يتجزأ من جهودها الدائمة لتحقيق النجاح وتتبع ثقافة الشركة من القيم والمعتقدات التي تعززها الادارة العليا فضلا عن الفلسفة الكامنة وراء السياسات الاساسية والتقاليد الراسخة التي تحافظ عليها المنظمة كما تهتم الثقافة بجو العمل وبالأسلوب الذي تتبعه في اداء الاعمال والمهام.

5 - مدخل David (2011):

يؤكد هذا النموذج David,F.R أن الصياغة الاستراتيجية لا تضمن نجاح التنفيذ الإستراتيجي وبالرغم من عدم امكانية فك الترابط بينهما غير ان هناك اختلافا في خصائصهما، بكلمة واحدة ان التنفيذ الاستراتيجي يعني التغيير وهناك اتفاق واسع بأن العمل الحقيقي يبدأ بعد الانتهاء من صياغة الاستراتيجية ويحتاج الى تأزر جميع المديرين والعاملين بلا استثناء وبذل اقصى الجهود في هذا الاتجاه. ولنجاح التنفيذ الاستراتيجي حسب هذا المدخل فيجب: (الجنابي أ، 2017)

- مطابقة الهيكل التنظيمي للإستراتيجية.
- ربط الأداء والمكافآت بالاستراتيجيات
- خلق المناخ التنظيمي المؤدي الى التغيير
- إدارة العلاقات السياسية
- ابداع الثقافة الداعمة للإستراتيجية
- تبني نظم العمليات / الانتاج

- ادارة الموارد البشرية
- تأسيس اهداف سنوية
- ابتكار السياسات
- تخصيص الموارد
- ادارة مقاومة التغيير

كما أكد David F.R. على التركيز على توظيف و استخدام تقنية المعلومات IT لكسر الحواجز الوظيفية بغية ارساء نظام العمل المعتمد على نظم العمليات والمنتجات أكثر من الجوانب الوظيفية . (الجنابي أ، 2017)

6 - مدخل Sadler,P (2003) :

أكدت عملية نجاح التنفيذ الاستراتيجي استنادا الى مدخل Sadler, P التركيز ايضا على محورية التغيير وتكثيف جهود التعاون والمثابرة من قبل جميع العاملين، فضلا عن اهمية اعادة الهيكلة بما يتماشى مع الاستراتيجية. وقد أورد المدخل بعض تقنيات التنفيذ الأكثر شيوعا ومنها: (الجنابي أ، 2017)

- الاتصال المباشر بالعاملين والتفاعل مع آرائهم وتبادل وجهات النظر
- المبادرة القيادية وتقديم المثل الأعلى في العمل.
- اجراء التغييرات الهيكلية اللازمة
- الاهتمام بالاتصالات المكتوبة والنشرات التي توضح ابعاد عملية التغيير
- ادارة الموارد البشرية وتكثيف الاهتمام برعاية العاملين وبتقييم الأداء وتعديل نظم المكافآت والأجور.
- مواجهة مقاومة التغيير والعمل على تخفيضه وإنهائه.

الدراسات السابقة في مجال تنفيذ استراتيجية :

تناولت دراسة (Holm وأخرون 2025) موضوع "خلق تنفيذ استراتيجي فعال من خلال مراجعة منهجية للرافعات الادارية و التنظيمية المؤثرة في نجاح عملية التنفيذ"، تهدف هذه الدراسة الى تحديد الرافعات الادارية و التنظيمية التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية . وقد قدمت الدراسة اطار نظري يساعد المديرين على تحقيق تنفيذ أكثر فعالية، اعتمدت المنهجية على مراجعة منهجية للأدبيات شملت 160 مقالة علمية محكمة مستخلصة من 48 مجلة أكاديمية في مجالات متعددة مثل ادارة الأعمال، الادارة الاستراتيجية...و غيرها من التخصصات . حيث تم تحليلها وتصنيفها يدويا لاستخلاص العوامل المؤثرة . توصل هذا المقال الى تحديد مجموعتين رئيسيتين من الرافعات : رافعات ادارية تشمل مهارات الادارة (الصلابة و الناعمة) ،تركيز المديرين، ادارة أصحاب المصلحة و الحوكمة ، وأنماط القيادة أما الرفعات التنظيمية تتضمن الهياكل التنظيمية ، العمليات الداخلية ، الثقافة و التعليم التنظيمي ،ادارة الموارد البشرية ، وتخصيص الموارد. كما خلصت الدراسة الى أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد بشكل جوهري على التفاعل بين هذه الرافعات الادارية و التنظيمية مع ضرورة مراعاة العوامل السياقية مثل التغيرات التكنولوجية ، تنوع القوى العاملة، و مرونة الاستراتيجية حيث يعتبر التنفيذ الفعال عاملا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية أو فقدانها.

كما عالجت دراسة أسامة (محمود مهدي، 2019) تحت عنوان “ تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي (دراسة حالة في المديرية العامة للمجاري)” هدفت الدراسة الى التعرف على التنفيذ الاستراتيجي من جانب المفهوم و المكونات وتحديد اهميته ومتطلباته و العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي معتمدا

منهجاً نوعياً قائماً على المقابلات الشخصية المعمقة وجمع البيانات من أقسام التخطيط والمتابعة والتنفيذ. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: وجود تأثير كبير لكل من العامل الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في نجاح التنفيذ الاستراتيجي، بالإضافة إلى ضعف تأثير القيم المشتركة بين العاملين مقارنة بباقي العوامل، مع وجود قصور في نظام الاتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام، مما يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وضعف المتابعة والرقابة. كما يرى الباحث أسامة محمود مهدي أن التنفيذ الاستراتيجي يعد المرحلة الحاسمة في نجاح أي منظمة أو مشروع، حيث لا تكفي جودة التخطيط الاستراتيجي وحدها، بل يجب أن تُترجم هذه الخطط إلى واقع عملي من خلال تنفيذ فعال ومنظم إضافة إلى العوامل التنظيمية، خاصة الهيكل التنظيمي والعوامل الاستراتيجية، تلعب الدور الأكبر في نجاح التنفيذ إضافة إلى أن تحسين التنفيذ الاستراتيجي يتطلب تطوير آليات الاتصال، وتعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية، والاهتمام بالعوامل التنظيمية أكثر من مجرد التركيز على التخطيط.

تعتبر دراسة (Alex Tawse و Pooya Tabesh، 2020) تحت عنوان "تنفيذ الاستراتيجية: مراجعة إطار تمهيدى" من الدراسات المهمة التي تناولت موضوع تنفيذ الاستراتيجية حيث تمحورت الدراسة حول ان نجاح أي مؤسسة لا يعتمد على وضع الاستراتيجية فقط بل على تنفيذها فعلياً. كما قام الباحثان بجمع دراسات سابقة ثم تحليلها لبناء اطار نظري جديد. بينما ترى الدراسة ان نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على صياغة الاستراتيجية، بل يعتمد بشكل أساسي على كيفية تنفيذها، وأن التنفيذ هو الحلقة الأضعف في العديد من المؤسسات يؤكد Alex Tawse و Pooya Tabesh ان التنفيذ عملية معقدة وديناميكية تحتاج إلى فهم أعمق وليس مجرد تطبيق أوامر . في النهاية توصلت الدراسة إلى أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية، تتمثل في: الأفعال الإدارية التي يقوم بها المدبرون، وشروط النجاح المتمثلة في الكفاءة والالتزام والتنسيق، بالإضافة إلى القدرات الإدارية الديناميكية التي يمتلكها القادة كما اكدت الدراسة ان نفس الاستراتيجية قد تحقق نتائج مختلفة تبعاً لاختلاف طريقة تنفيذها. وقد خلص الباحثان إلى ضرورة إعطاء أهمية أكبر لمرحلة التنفيذ.

المطلب الثالث: الحوكمة الإلكترونية و التنفيذ الاستراتيجي:

تناولت دراسة (Azzam A. Abou-Moghli, Maryam Shatem 2024) بعنوان تأثير الحوكمة الإلكترونية على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، حيث سعت إلى تحليل دور أبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في (المشاركة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، والمساءلة الإلكترونية) في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيان الكتروني وُرِّعَ على 204 موظف في شركات ICT الأردنية، وتم تحليلها لاختبار صحت الفرضيات، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للحوكمة الإلكترونية على تنفيذ الاستراتيجية، حيث ساهمت المشاركة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، والمساءلة الإلكترونية بنسبة 23.4% من التباين في تنفيذ الاستراتيجية. كما بيّنت النتائج أن المشاركة الإلكترونية تُعد الأكثر تأثيراً بنسبة 40%، تليها المساءلة الإلكترونية بـ 23%، ثم الشفافية الإلكترونية 22%. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة الإلكترونية داخل الشركات، خاصة من خلال دعم المشاركة الرقمية وتطوير آليات مساءلة فعالة، لما لذلك من دور في تحسين الأداء الاستراتيجي وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة.

تلخيص الدراسات السابقة :

بالنسبة للحكومة الالكترونية تناولت خمس دراسات هذا المتغير من عدة زوايا ففد ركزة دراسة (الخضري و جريسات، 2023) على قياس أثر تقنيات الحكومة الالكترونية على أبعاد الأداء التنظيمي في السياق الأردني، مستمدة عينة من 351 مشاركا و خلصت الى أن الحكومة الالكترونية ل ERP و CRM تؤثر ايجابا على الابتكار و مشاركة الموظفين و التأثير البيئي. في المقابل انصب اهتمام دراسة (Charutawephonnukoon وأخرون، 2022) على القطاع العام التيلاندي حيث حلت أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (العمليات، الهيكل، آليات العلاقات) و أثرها على الادارة الفعالة مع التركيز على دور الوسيط للقرارات التنظيمية. أما دراسة (هاشم سعد أحمد علي 2025) فأتجهت نحو الادارة الالكترونية و تحديدا في سياق شركة ليببانا للاتصالات، مقيمة أثر استخدام الحاسوب و شبكات الاتصال و البرماجيات على الأداء الوظيفي. ومن منظور مغاير استعانة دراسة (Choig و Cong، 2022) بالاعتماد على نموذج UTAUT لتفسير العوامل المؤثرة في النية السلوكية في اعتماد على الحكومة الالكترونية بالقطاع العام الأنغولي. و أخيرا سعت الدراسة (شبل، 2023) الى تحليل دور الحكومة الالكترونية في تطوير الموارد البشرية داخل البلديات الأردنية.

استعرضت ثلاث دراسات تتناول التنفيذ الاستراتيجي بشكل نظري فقط تفتقر للتطبيق العملي، فقد قدمت دراسة (Holm وآخرين، 2025) مراجعة منهجية شملت 160 مقالة علمية و ذلك بهدف تحديد الارتفاعات الادارية و التنظيمية المؤثرة في نجاح التنفيذ، حيث انتهت بتصنيف هذه الارتفاعات الى مجموعتين رئيسيتين: رافعات ادارية (تشمل المهارات، القيادة والحكومة) و رافعات تنظيمية (تشمل الهياكل، العمليات و الموارد). في المقابل اعتمدت دراسة (محمود مهدي، 2019) على المنهج النوعي القائم على المقابلات لتشخيص العوامل المؤثرة في تنفيذ مشاريع الصرف الصحي و وجدت أن الهيكل التنظيمي و العوامل الاستراتيجية يعدان الأكثر تأثيرا في ظل وجود ضعف في التواصل بين الأقسام. أما دراسة (Tawse و Tabesh، 2020) فقد قدمت اطارا نظريا تمهيديا يقوم على ثلاثة أركان رئيسية: الأفعال الادارية، شروط النجاح (الكفاءة، الالتزام و التنسيق) و القدرات الادارية الديناميكية مؤكدا أن نفس الاستراتيجية تؤدي الى نتائج مختلفة تبعا لاختلاف طريقة تنفيذها.

أما بالنسبة للحكومة الالكترونية و التنفيذ الاستراتيجي فقد تفردت دراسة (Azzam A. Abou-Moghli, Maryam، 2024) بربط بين المتغيرين معا في سياق شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الأردن، حيث كشفت أن أبعاد الحكومة الالكترونية المتمثلة في المشاركة الالكترونية و الشفافية و المساءلة تفسر مجتمعة نسبة 23.4% من التباين في تنفيذ الاستراتيجية مع تصدر المشاركة الالكترونية كأكثر الأبعاد تأثيرا بنسبة 40%.

تتقاطع الدراسات في عدة نقاط من أبرزها:

- من حيث الهدف العام : تسعى جميع الدراسات إلى الكشف عن أثر الحوكمة الإلكترونية أو التنفيذ الاستراتيجي أو كليهما على الأداء المؤسسي، انطلاقاً من قناعة مشتركة بأن تطبيق هذه الآليات يُحسن الكفاءة التنظيمية.
- من حيث المنهجية السائدة : غلبت المقاربة الكمية على معظم الدراسات، إذ اعتمدت كل من دراسات (الخضري ،

(2022) و (Charutawephonnukoon، 2022)، (Congo , Choi، 2022)، و (Abou-Moghli،

(Shatem، 2024) على الاستبيان الإلكتروني أداة لجمع البيانات، كما استعانت بعضها بنماذج المعادلات الهيكلية

لتحليل العلاقات السببية.

- **من حيث النتائج :** توافقت معظم الدراسات على وجود تأثير إيجابي للحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء سواء كان تنظيمياً أم وظيفياً أم استراتيجياً، وعلى أهمية العوامل التنظيمية كالهيكـل والثقافة والتنسيق في نجاح أي عملية تحول رقمي أو تنفيذ استراتيجي، و اختلفت في:
 - **المنهج:** بينما اقتصرت معظم دراسات الحوكمة الإلكترونية على المنهج الكمي، لجأت دراسة (محمود مهدي، 2019) إلى المنهج النوعي القائم على المقابلات، فيما اعتمدت دراسة (Holm وآخرين ، 2025) المراجعة المنهجية للأدبيات، مما يمنح كل منها عمقا تفسيريا مختلفا.
 - **أبعاد التحليل:** تباينت الدراسات في تحديد أبعاد الحوكمة الإلكترونية؛ فبينما ركزت دراسة (Abou-Moghli, 2024) على المشاركة والشفافية والمساءلة، اهتمت دراسة (Charutawephonnukoon, 2022) بالعمليات والهيكـل وآليات العلاقات، واتجهت دراسة (علي ، 2025) نحو الأبعاد التقنية كالحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال.
 - **السياق :** تختلف الدراسات اختلافا واضحا في البيئات الجغرافية والقطاعات المدروسة، مما يجعل إمكانية التعميم المباشر لنتائجها محدودة، ويستوجب مراعاة السياق عند تطبيق توصياتها.
- بناءا على مراجعة الادبيات السابقة التي تم انجازها والتي تناولت موضوعي الحوكمة الإلكترونية وتنفيذ الاستراتيجية بشكل منفصل وكذلك الدراسات التي درست العلاقة بينهما تبين وجود عدة فجوات بحثية تمثلت في أن الدراسات السابقة لم تغط جميع جوانب الموضوع بشكل كافٍ، مما أدى إلى بقاء عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي مزيداً من الدراسة والتعمق. واهمها الفجوات المتعلقة
- بالربط بين المتغيرين الحوكمة الالكترونية وتنفيذ الاستراتيجية فمعظم الدراسات ركزت إما على أثر الحوكمة الإلكترونية على الأداء المؤسسي أو الموارد البشرية أو عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية لكن الدراسات التي تربط الحوكمة الإلكترونية مباشرة بتنفيذ الاستراتيجية ما تزال محدودة، وغالبًا تركز على مؤشرات أداء عامة وليس على آليات التنفيذ الاستراتيجي نفسها.
 - اضافة الى ان اغلب الدراسات التي تم تناولها أجريت في سياقات مختلفة الأردن ، تايلاند ، أنغولا و ليبيا بينما لا توجد دراسات كافية في سياق المؤسسات الجزائرية، خصوصا المؤسسات العمومية ذات الطابع الاتصالي مثل اتصالات الجزائر، رغم أنها بيئة رقمية مهمة.
 - اضافة الي الفجوة المنهجية فالغالبية العظمى من الدراسات اعتمدت على لمنهج الكمي (استبيانات، SPSS) في المقابل هناك نقص في الدراسات النوعية التي تعتمد على المقابلات لفهم الآليات الفعلية للحوكمة الإلكترونية على تنفيذ الاستراتيجية من منظور الفاعلين داخل المؤسسة. وهذا مهم لأن التنفيذ الاستراتيجي عملية سلوكية وتنظيمية معقدة لا تفهم فقط بالأرقام بل أيضاً بتجارب الفاعلين داخل المؤسسة .
- ولذلك ستركز دراستنا على الجمع و الربط بين متغيرين الحوكمة الالكترونية و التنفيذ الاستراتيجي في سياق مؤسسة جزائرية ، خلال اعتماد المقاربة النوعية.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية

المطلب الأول: تعريف الحكومة الالكترونية

حسب (Gianluca c. Misuraca, 2007) يعد مفهوم الحكومة الالكترونية من المفاهيم الحديثة التي لاتزال في طور التشكل الأكاديمي و العلمي أو النقاش، فان هذا المجال كغيره من الجديد يواجه تحدي التعريفات، حيث لم يستقر المفكرون و الممارسون بعد على تعريف شامل و موحد و هذا راجع الى اختلاف وجهة نظر و اختصاص كل منهم لهذا المفهوم . كما ان لمصطلح الحكومة الالكترونية عدة مصطلحات مجاورة لها مثل الحكومة، الحكومة الالكترونية، وهو ما يفرض ضرورة التمييز الدقيق بينها لضمان فهم أعمق لكل مصطلح.

وعليه من أجل فهم مصطلح الحكومة الالكترونية من الضروري التدرج في تحليل المصطلحات المرتبطة بها بداية من الحكومة وصولا الى الحكومة الالكترونية.

• أولا الحكومة :

تطور مفهوم الحكومة منذ الثمانينيات ، حيث أصبح من أكثر المفاهيم استخداما عالميا في مجالي الاقتصاد و السياسة، حيث ظهر مصطلح الحكومة أولا في السياق الاقتصادي داخل المؤسسات، خاصة في اطار العلاقة بين المساهمين و المديرين ثم توسع ليشمل أطرافا أخرى مثل المجتمع المدني و القضايا الاجتماعية و البيئية خاصة مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE/CSR) . حيث لم تعد الحكومة تقتصر على الادارة الاقتصادية فقط، بل امتدت الى المجال السياسي و المؤسساتي حيث لعبت المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي دورا مهما في نشر هذا المفهوم و اعادة تعريفه ضمن خطاب "الحكومة الجيدة" . (Salvatore Maugeri, 2014).

ينحدر مصطلح الحكومة "gouvernance" من نفس الجذر الذي ينحدر منه مصطلح الحكومة *gouvernement* فكلاهما مشتق من الكلمة اليونانية *Kubernan* التي تعني "التوجيه أو القيادة" ، و قد تم انتقال هذا المصطلح الى اللاتينية *gūbērnāre* . وقد تم استخدام هذا الفعل في مجال البحري، حيث أعطى كلمة *gūbērnācūlum* التي تعني "دفة السفينة" و هو ما يوضح بشكل أدق معنى التوجيه و القيادة ، و بذلك فان الحكومة والحكومة لهما أصول و معان متقاربة ان لم تكن متطابقة ، اذ ينتميان الى المفردات السياسية و يشران الى المؤسسات و الاجراءات المصممة لقيادة و تسيير الدولة أو تنظيمها . (Gianluca c. Misuraca, 2007).

تم الاعتراف الرسمي بمصطلح الحكومة في 22 أبريل 2009، عندما نشرت الجريدة الرسمية للجمهورية الفرنسية، عبر اللجنة العامة للمصطلحات وصياغة الكلمات الجديدة، تعريفاً لكلمة "الحكومة" بأنها:

"طريقة تصور وممارسة السلطة على رأس مؤسسة أو منظمة أو دولة"، مع توضيح أن "الحكومة تُقيّم ليس فقط من خلال درجة التنظيم والفعالية، ولكن أيضاً، وقبل كل شيء، وفقا لمعايير مثل الشفافية، والمشاركة، وتقاسم المسؤوليات". (Salvatore Maugeri, 2014).

وبالنسبة لليونسكو (UNESCO)، فإن الحكومة تعني ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إدارة شؤون الدولة، بما في ذلك تمكين المواطنين من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم وواجباتهم. (UNESCO, 2009) أما لجنة الحكومة العالمية، فتعرف الحكومة بأنها مجموع الطرق التي يدير بها الأفراد والمؤسسات، العامة والخاصة، شؤونهم المشتركة. وهي عملية مستمرة يتم من خلالها التوفيق بين المصالح المختلفة أو المتعارضة، واتخاذ إجراءات

تعاونية. وتشمل الحوكمة المؤسسات الرسمية والأنظمة التي تفرض الالتزام، إضافة إلى الترتيبات غير الرسمية التي يتفق عليها الأفراد أو يرون أنها تخدم مصالحهم.(Commission on Global Governance, 1995)

أما في الجانب الشركات و المؤسسات فيقصد بالحوكمة الشركات بالنظام الذي يحدد كيفية ادارة الشركة ،مراقبتها و توجيهها ،من خلال تنظيم العلاقة بين المساهمين ،مجلس الادارة و الادارة التنفيذية بهدف ضمان الشفافية في اتخاذ القرارات ،المساءلة والمحاسبة ، حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة كما تهدف أيضا الى تحسين الأداء و تقليل المخاطر. (Huet Jean-Michel,2016).

يمكن أيضا فهم حوكمة الشركات من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: (Huet Jean-Michel,2016).

1. البعد الشكلي:

تتكون الحوكمة من عناصر مثل القوانين الأساسية، وتوازن السلطة بين المساهمين والإدارة، والجمعية العامة، ومجلس الإدارة، واللجان النظامية (التدقيق، التعيينات...) واللجنة التنفيذية، وإجراءات تفويض السلطة، ومنع تضارب المصالح... الخ.

2. بعد الانفتاح :

يركز على الانفتاح والشفافية وإشراك أصحاب المصلحة (المساهمين، الموظفين، الزبائن، المجتمع) في اتخاذ القرار، مع تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية (RSE) والحد من التسيير الهرمي المغلق ولا مركزية اتخاذ القرار.

3. بعد المرونة :

يعني قدرة الشركة على الاستباق والتكيف مع التغيرات من خلال التخطيط الاستراتيجي، الابتكار، إدارة الأداء، التكوين، إعادة الهيكلة، وتطوير القيادات.

وعليه فان الحوكمة هي منظومة متكاملة من القواعد والآليات والمؤسسات التي تُنظم طريقة ممارسة السلطة واتخاذ القرار داخل الدولة أو المؤسسة أو الشركة، بما يضمن توجيه وإدارة هذه الكيانات بشكل فعال وشفاف ومسؤول. وهي تشمل مجموعة من العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة مثل الإدارة، المساهمين، أصحاب المصلحة، والمجتمع، كما تهدف إلى تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة وحلّ التعارضات بينها بطريقة تعاونية ومستدامة. وتقوم الحوكمة أيضا على مبادئ أساسية مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، وسيادة القانون، كما لا تقتصر على البعد الإداري أو الاقتصادي فقط، بل تمتد لتشمل الأبعاد السياسية والاجتماعية والبيئية، خاصة مع تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أما في سياق الشركات، تعني الحوكمة النظام الذي يحدد أسلوب إدارة المؤسسة ومراقبتها وتوجيهها من خلال تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، بهدف تحسين الأداء، تقليل المخاطر، وضمان حماية حقوق مختلف الأطراف. كما يمكن فهمها كعملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى التوفيق بين المصالح المتعددة والمتعارضة عبر آليات رسمية وغير رسمية، مع تعزيز القدرة على التكيف والاستباق والتطور في مواجهة التغيرات.

• ثانيا الحوكمة الالكترونية و الحوكمة الالكترونية :

غالبا ما يستخدم مصطلح الحوكمة الالكترونية و الحوكمة الالكترونية بشكل مترادف في الأدبيات الأكاديمية و الوثائق الرسمية. يعد مفهوم الحوكمة الالكترونية مفهوم متعدد الأبعاد ، وقد تم تطبيقه بأشكال وصور مختلفة، مما

يزيد من صعوبة الوصول الى تعريف واحد موحد له، وباعتبارها مفهوما متعدد الجوانب ، فان للحكومة الالكترونية معان مختلفة حسب الفئات المعنية . فبالنسبة للسياسيين تعد الحكومة الالكترونية أداة للإصلاح ووسيلة لتحقيق تطلعات الادارة العامة الجديدة ، أما بالنسبة لعامة الناس ، فهي ينظر اليها كأداة ادارية تهدف الى تحسين تقديم الخدمات . (Grigalashvili, V , 2022).

يقع مفهوم الحكومة الالكترونية عند تقاطع القطاع العام و التكنولوجيا الحديثة و تغير الأشكال الادارية ، وبشكل أكثر تفصيل هي استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، وخاصة الانترنت داخل القطاع العام بهدف تحسين أداء المؤسسات الحكومية و تحديث طرق تقديم الخدمات .

و تتمثل مجالاتها الأساسية في : (Grigalashvili, V , 2022)

- الديمقراطية الالكترونية
- تقديم الخدمات الالكترونية
- الادارة الالكترونية

تشير الحكومة الإلكترونية إلى الحالة التي تقوم فيها الأجهزة الإدارية والتشريعية والقضائية (بما في ذلك الحكومات المركزية والمحلية) برقمنة عملياتها الداخلية والخارجية واستخدام الأنظمة الشبكية بكفاءة لتحقيق جودة أفضل في تقديم الخدمات العامة (Bashar, Rezaul and Grout, 2011).

وبذلك الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC، وخاصة الإنترنت، من قبل الأجهزة الحكومية (الإدارية والتشريعية والقضائية) في مختلف المستويات، من أجل رقمنة العمليات الداخلية والخارجية وتحسين أداء المؤسسات العامة وتحديث أساليب تقديم الخدمات. كما تهدف إلى رفع كفاءة الإدارة العامة وتحسين جودة الخدمات، و تُعد أداة للإصلاح الإداري وتطبيق مبادئ الإدارة العامة الحديثة، إضافة إلى تعزيز الشفافية والتفاعل مع المواطنين من خلال مجالاتها الأساسية مثل الإدارة الإلكترونية، والخدمات الإلكترونية، والديمقراطية الإلكترونية.

أما الحوكمة الالكترونية لها مفهوم أوسع وأكثر شمولاً من الحكومة الإلكترونية، حيث لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا داخل القطاع الحكومي، بل يمتد ليشمل توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الحكومة والمجتمع المدني لتعزيز المشاركة في صنع القرار وتحسين التفاعل بين الدولة والمواطنين. فهي تشمل استخدام الإنترنت من قبل السياسيين والأحزاب السياسية لاستطلاع آراء المواطنين، وكذلك نشر ومشاركة آراء المجتمع المدني، بما يعزز الشفافية والمشاركة الديمقراطية .

وبالتالي، فإن الحوكمة الإلكترونية لا تركز فقط على تقديم الخدمات أو تحسين الإدارة، بل تهدف إلى تعزيز المشاركة، التفاعل، والانفتاح بين مختلف الفاعلين في عملية الحوكمة، مما يجعلها امتداداً أوسع للحكومة الإلكترونية ويجعلها مرتبطة بشكل مباشر بمفهوم الحوكمة الحديثة. (Grigalashvili, V , 2022).

" الحوكمة الإلكترونية هي استخدام القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين تقديم المعلومات والخدمات، وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرار، وجعل الحكومة أكثر مساءلة وشفافية وفعالية. وتشمل الحوكمة الإلكترونية أنماطاً جديدة من القيادة، وطرقاً جديدة لمناقشة واتخاذ السياسات والاستثمارات، وطرقاً جديدة للوصول إلى التعليم، وطرقاً جديدة للاستماع إلى المواطنين، وأساليب جديدة لتنظيم وتقديم المعلومات والخدمات. وتُعد الحوكمة الإلكترونية مفهوماً أوسع من الحكومة الإلكترونية، لأنها تُحدث تغييراً في العلاقة بين المواطنين والحكومة وبين

المواطنين أنفسهم. كما تسهم في ظهور مفاهيم جديدة للمواطنة من حيث الاحتياجات والمسؤوليات. وهدفها هو إشراك المواطنين وتمكينهم وتعزيز دورهم. " (اليونسكو، 2005).

وعليه فإن الحوكمة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC من قبل الحكومة ومختلف الفاعلين (المواطنين، المجتمع المدني، والقطاع الخاص) بهدف تحسين إدارة الشأن العام من خلال تعزيز كفاءة تقديم الخدمات، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتوسيع مشاركة المواطنين في صنع القرار. وهي بذلك مفهوم أوسع من الحكومة الإلكترونية التي تعتبر جزءا منها، لأنها لا تقتصر على رقمنة الخدمات، بل تهدف إلى تطوير علاقة تفاعلية ومفتوحة بين الدولة والمجتمع بما يعزز الديمقراطية والاندماج الرقمي.

الجدول (1): الفرق بين الحكومة الإلكترونية و الحوكمة الالكترونية

المعيار	الحكومة الإلكترونية (E-government)	الحوكمة الإلكترونية (E-governance)
المصطلح	مجال أضيق يركز على تطوير الخدمات الحكومية عبر الإنترنت المقدمة للمواطنين	مفهوم أوسع يحدد ويقيم تأثير التكنولوجيا على ممارسات وإدارة الحكومات وعلى العلاقة بين الموظفين العموميين والمجتمع
المقاربة	مقاربة مؤسسية تركز على العمليات السياسية داخل الحكومة	مقاربة إجرائية تعاونية تركز على العلاقات الإدارية التشاركية
الأهداف /التوجهات	أهداف قصيرة المدى وقرارات فورية	أهداف طويلة المدى واستراتيجيات شاملة
الوظائف	تقديم الخدمات الإلكترونية	الاستشارة الإلكترونية، وتحقيق الكفاءة والفعالية في الخدمات
العمليات	سير العمل الإلكتروني والتصويت الإلكتروني	الرقابة الإلكترونية والمشاركة من خلال وضع السياسات والتنظيمات

المصدر: (Grigalashvili, V. (2022). Conceptual dimensions of electronic government and electronic governance in the domain of digital democracy. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, p5)

المطلب الثاني: نشأة و ظهور الحوكمة الالكترونية

ارتبط تطور الحوكمة الالكترونية ببرامج في الدول الأوروبية مع مطلع سنة 2000 ، و في سنة 2001 تم التركيز على تحديث الادارة العمومية من خلال تنظيم الخدمات و تسهيل وصول المواطنين اليها اضافة الى تعزيز مشاركتهم ومع حلول سنة 2003 برزت مفاهيم أخرى كـ لشفافية و الكفاءة و تحسين الأداء كعناصر أساسية في السياسات الرقمية. عرفت مانشستر سنة 2005 و تزامنا مع هذا التطور توجهها نحو التحول الرقمي من خلال التركيز على كفاءة، تعزيز الشمول الرقمي و ادارة الهوية الالكترونية كما أسهمت خطة العمل الأوروبية سنة 2010 في ادخال مفاهيم جديدة أهمها الابتكار التكنولوجي وقابلية التشغيل البيئي بين الأنظمة الرقمية الذي أدى الى تعزيز التكامل بين الخدمات العمومية . في سنة 2009 أصبحت جودة الخدمة العمومية و تعزيز ثقة المواطن في الخدمات الرقمية من الأولويات الأساسية اضافة الى الالتزام السياسي و الاداري بدعم التحول الرقمي. (Gianluca c. Misuraca.2007).

و مع استمرار هذا التطور أصبح الهدف من الحكومة الالكترونية يشمل تحسين الأداء الاداري و رفع فعالية استخدام الموارد العمومية ، كما أدى تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC ليشمل أبعاد أكثر من خلال تطور أنظمة رقمية مشتركة مثل الهوية الالكترونية. (Grigalashvili, V , 2022)

و في سياق هذا التطور انتقل مفهوم الحكومة الالكترونية الى الحوكمة الالكترونية حيث لم يكن التركيز مقتصر على تقديم الخدمة فقط بل تعزيز التفاعل بين جميع الفاعلين بما في ذلك المواطن و الحوكمة. وبفضل تجارب الدول النامية لم يعد هذا المفهوم مقتصر على الدول المتقدمة فقط رغم التحديات المرتبطة بالبنية التحتية و الاطار القانوني و فعالية التنفيذ (Heeks, R.,2011).

المطلب الثالث: أدوات الحوكمة الالكترونية

حسب (دينا الخضري، الياس ر.جريسات و آخرون، 2023) من أهم أدوات الحوكمة الالكترونية :

• نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) :

يعتبر نظام (ERP) من أكثر التطورات ابتكارا في تكنولوجيا المعلومات IT خلال، حيث ظهر ERP انطلاقا من أنظمة تخطيط احتياجات المواد MRP في السبعينيات ثم أنظمة تخطيط موارد التصنيع MRPII في الثمانينات ، وأصبح اليوم يعتمد على أفضل الممارسات الادارية لتوحيد العمليات و تحسين الأداء التنظيمي. كما يهدف هذا النظام الى دمج مختلف وظائف المؤسسة في نظام معلوماتي واحد متكامل، تتيح هذه الأنظمة ربط العمليات الادارية المالية و اللوجستية و قواعد البيانات داخل المنظمة في نظام واحد متكامل، مما يسهل في تحسين تدفق المعلومات و دعم عمليات اتخاذ القرار بشكل أكثر دقة و فعالية. (Majed Al-Mashari, 2003)

• نظام ادارة علاقات العملاء (CRM) :

هو عبارة عن فلسفة و استراتيجية تنظيمية مدعومة بتقنيات المعلومات تهدف الى بناء ثقافة موجهة نحو العميل من خلال انشاء علاقات طويلة الأمد معه، وذلك عبر فهم احتياجاته و رغباته و سلوكياته الشرائية، وتحسين مستوى الرضا و الولاء لديه بما يحقق منافع متبادلة لكل من المؤسسة و العملاء. (Rababah و آخرون، 2011)

• نظام ادارة الوثائق الالكترونية (EDMS):

يسهل هذا النظام انشاء و تخزين و استرجاع الوثائق الرقمية و تنظيمها و توزيعها و حفظها بشكل أمن و فعال داخل المؤسسات، بما يضمن ادارة تدفق المعلومات بشكل منظمو دعم الذاكرة المؤسسية، و تحسين كفاءة الأداء و الانتاجية من خلال تسهيل الوصول الى الوثائق و تقليل الاعتماد على الأرشفة الورقية التقليدية، و يعزز التعاون بين الموظفين و يخفض التكاليف.. (Abacı, K., Medeni, I. T ,2022)

يقصد بالوثائق الالكترونية الى أنواع مختلفة من الوثائق التي يتم انشائها و تخزينها و توزيعها و التخلص منها عبر الحواسيب، كما تعد أيضا الوثائق الناتجة عن تحويل الوثائق الورقية الى صيغ رقمية جزاء من الوثائق الالكترونية ، كما تكون مزودة بختم زمني Time Stamp يثبت عدم تعديلها. (Abacı, K., Medeni, I. T ,2022)

• **أنظمة التصويت الإلكتروني:** تسهل في عمليات اتخاذ القرار و مشاركة الموظفين داخل المؤسسات ،مع ضرورة توفير آليات لضمان الأمان و الدقة. (Alkhodary, D. A و آخرون، 2023)

• **أدوات التعاون عبر الانترنت:** مثل برنامج ادارة المشاريع التي تهدف الى تنظيم عمل الفريق و تنسيق المهام داخل المشاريع بشكل مهجي كما تساعد هذه الأدوات مثل Trello و Asana في توزيع المهام بين أعضاء الفريق ، تحديد المواعيد النهائية و مشاركة الملفات و الذي يعزز بدوره وضوح سير العمل و فعالية الانجاز.

أما منصات الاجتماعية المرئية فهي عبارة عن بيئات رقمية تدمج بين التواصل الاجتماعي و التفاعل المرئي عبر الصوت والصورة و النص مثل Microsoft Teams و Slack و Zoom ، كما تساهم هذه المنصات في تعزيز الحضور الاجتماعي و العمل الجماعي. (Jackson, V و آخرون، 2022)

المطلب الرابع: أبعاد الحوكمة الإلكترونية

حسب دراسة (Azzam A., Maryam S, 2024) يوجد ثلاثة أبعاد رئيسية للحوكمة الإلكترونية ، وهي :

• المشاركة الإلكترونية

تشير المشاركة الإلكترونية داخل الشركات إلى استخدام المنصات الرقمية (مثل أنظمة المعلومات الداخلية، الشبكات التفاعلية، والتطبيقات المؤسسية) لتمكين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة بما في ذلك الموظفين، المساهمين، وحتى الشركاء من المشاركة في صنع القرار، حيث ينظر إلى هذا البعد على أنه الانتقال من النموذج التقليدي إلى نموذج تشاركي يعتمد على التدفق الرقمي للمعلومات والتفاعل المستمر. تتيح أدوات تكنولوجيا المعلومات TIC قنوات تواصل تفاعلية تتيح للموظفين فرصة للتعبير عن اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول السياسات الداخلية، مما يرفع من جودة القرارات ويزيد من الشعور بالانتماء التنظيمي. تعتبر الحوكمة الإلكترونية أن المشاركة الرقمية لا تعني فقط الاستشارة، بل تشمل أيضا:

- المشاركة في صياغة الاستراتيجيات

- التفاعل حول القرارات التشغيلية

- تقييم السياسات الداخلية

كما تليهم المشاركة الإلكترونية في تعزيز “الديمقراطية الداخلية” داخل المؤسسة، لكنها تبقى فعالة فقط إذا تم دعمها بثقافة تنظيمية مفتوحة وليس فقط بتقنيات رقمية. (Tejedo-Romero و آخرون، 2022)

• الشفافية الإلكترونية

يرمى معنى الشفافية الإلكترونية الى قدرة الشركة على إتاحة المعلومات بشكل رقمي و دقيق وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، كما يقصد أيضا بالشفافية الإلكترونية الى نشر التقارير المالية والإدارية عبر المنصات الرقمية وإتاحة بيانات الأداء المؤسسي بشكل مستمر اضافة الى توضيح العمليات الداخلية وإمكانية تتبع القرارات. و ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) في الحوكمة يعزز بشكل كبير مستوى الشفافية وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتقليل الغموض الإداري كما يساهم التحول الرقمي في الشركات بجعل المعلومات أكثر “قابلة للتتبع”، أي يمكن معرفة مصدر القرار ومساره، وهو ما يخلق ما يسمى بـ “الشفافية التتبعية”، والتي تعد عنصراً أساسياً في الحوكمة الحديثة. كما لا تقتصر الشفافية الإلكترونية على نشر المعلومات فقط بل تشمل جودة المعلومات اي دقتها وموثوقيتها وتوقيت نشرها اي إتاحة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وسهولة الوصول إليها لجميع الأطراف. (Taiwo, 2024)

• المساءلة الإلكترونية

تتمثل المساءلة الإلكترونية في قدرة المؤسسة على استخدام أنظمة رقمية داخل الشركة تمكن من ربط القرارات والأفعال الإدارية بمسؤولين محددين، مع إمكانية تتبع هذه القرارات ومراجعتها ومحاسبة القائمين عليها. وتعتمد هذه الأخيرة على ثلاث ركائز اساسية

- التتبع الرقمي للقرارات

- أنظمة التدقيق الإلكتروني

- الرقابة المستمرة عبر البيانات

يساهم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الى تعزيز المساءلة من خلال تمكين الرقابة الداخلية والخارجية، حيث يتم تسجيل كل العمليات الرقمية بطريقة قابلة للمراجعة، مما يقلل من “الغموض الإداري” ويحد من الانحرافات التنظيمية. لا

تحقق المساءلة الإلكترونية بدون شفافية، إذ أن توفر المعلومات الرقمية يسمح لأصحاب المصلحة (مثل المساهمين أو المدققين) بتقييم الأداء بشكل موضوعي. (Al-Shbail & Aman, 2018)

المبحث الثالث: تنفيذ استراتيجية في المؤسسة

قبل التطرق لتنفيذ الاستراتيجية علينا التكلم عن الاستراتيجية أولا

المطلب الأول: الاستراتيجية

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية

تعتبر الاستراتيجية في الأصل عبارة عن مصطلح عسكري و تعنى الخطة الحربية و فن تخطيط و ادارة العمليات الحربية في حدود الامكانيات و الموارد المتاحة لتحقيق هدف معين على المدى البعيد. كذلك الوسائل و الطرق و الخطط لتحقيق أهداف بعينها على المدى البعيد اعتمادا على الموارد و الأدوات المتاحة على المدى القصير . كما يرجع مصطلح الاستراتيجية كلمة اغريقية Strato و التي تعنى الجيش و قد اشتق منها مصطلح Strategos أي فن ادارة و قيادة الحرب. (الجنابي، أ، 2017)

كما عرفها Clausewitz, 1780 بأن " الاستراتيجية هي فن توزيع و استعمال الوسائط العسكرية لتحقيق الهدف السياسي " و عرفها الجنرال بوفر، 1970 بأنها فن الحوار الارادات باستعمال القوة لحل الخلافات. (Jeffs, 2008)

بعد ذلك انتقل مفهوم الاستراتيجية الى عالم الأعمال للإشارة الى ادارتها و ما ينبغي عمله لمواجهة التحركات الجارية و المتوقعة للمنافسين. (الجنابي، أ، 2017). تشير الاستراتيجية أيضا إلى المسار المخطط من الإجراءات التي تتخذها المؤسسة استجابةً للتغيرات في بيئتها الخارجية أو استباقاً لها. ومن خلال هذه الخطوات، تسعى المؤسسة إلى تعزيز أو الحفاظ على موقعها التنافسي عبر تقديم قيمة مميزة لعملائها. و أن تكون الاستراتيجية الناجحة واضحة، ومختصرة، وقابلة للتنفيذ، كما ينبغي أن تتوافق مع موارد المؤسسة وقدراتها، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة التنافسية المحيطة بها (. Abouaomar & Alhaderi, 2024) كما تتمثل أيضا في تحديد الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة للتفاعل مع بيئتها و تحقيق أهدافها، و يجب أن تصاغ قبل باقي العناصر التنظيمية لأنها توجه القرارات الأساسية مثل خفض التكاليف، أو التوسع أو التخصص أو اختيار طريقة المنافسة. وهي عنصر معقد لأنها ناتجة عن تفاعل المنظمة مع محيطها، لذلك لا يمكن تغييرها بشكل مفاجئ بل تتطلب استقرارا نسبيا لأنها تؤثر في الاستثمارات و تموضع المنتجات و اختيار الأسواق. (Jeffs, 2008)

أما بالنسبة للإدارة الاستراتيجية فيقصد بأنها ما تفعله الإدارة العليا بشأن القضايا الحرجة للمنظمة، أو انها القرارات الأساسية المرتبطة برسالة المنظمة و أهدافها، حيث تتضمن الأنشطة المهمة و الحيوية لتحويل القرارات الى واقع ملموس من خلال تحديد ما يتعين على المنظمة فعله و كيفية الوصول الى النهايات. (الجنابي، أ، 2017) كما تعد الإدارة الاستراتيجية أيضا مهمة لجميع المنظمات، لأنها توفر عملية تحليل منظمة باستخدام أدوات و نماذج لدراسة البيئة الداخلية و الخارجية، كما توفر منهجا منطقيا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية . كما تشير الى عملية تحديد الاستراتيجيات و تقييمها و تنفيذها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (Jeffs, 2008)

وعليه تعد الاستراتيجية في جوهرها فن المواءمة بين الامكانيات المتاحة و الأهداف بعيدة المدى، فهي المسار المخطط و المنهج المتكامل الذي تتبناه المنظمة للتفاعل مع بيئتها الخارجية سواء بالاستجابة للمتغيرات أو استباقها. و باعتبارها مفهوما انتقل من الميدان العسكري (فن قيادة الحرب) الى عالم الأعمال ،فهي تمثل اليوم خريطة طريق تحدد كيفية تخصيص الموارد و تقديم قيمة مميزة للعملاء لتعزيز الموقع التنافسي.

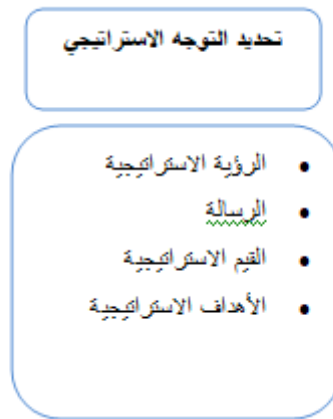
أما الادارة الاستراتيجية فتمثل منظومة العمل المتكامل التي تتبناها الادارة العليا للتعامل مع القضايا الحرجة و القرارات المصيرية المرتبطة برسالة المنظمة و رؤيتها ،و هي تتجاوز مجرد التخطيط لتشمل عملية تحليلية منظمة للبنتين الداخلية و الخارجية باستخدام أدوات ونماذج ،تهدف الى صياغة الاستراتيجيات و تقييمها ثم تحليلها الى واقع ملموس عبر التنفيذ الدقيق.

الفرع الثاني: التوجه الاستراتيجي

ينطلق التوجه الاستراتيجي من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد معالمه التي تسترشد بها ادارة المنظمة في تحديد أهدافها ،و هنا يرسم التوجه الاستراتيجي حركة المنظمة و اجراءاتها و خصائصها و الية تفاعلها مع العوامل البيئية تجسيدا مسارها باتجاه المستقبل البعيد انتهاء بالقصد الاستراتيجي أو النية الاستراتيجية ،اذا هو اطار لإيجاد رؤية ملائمة للمديرين تحقق مرونة التكيف مع المتغيرات وسبل مواجهتها. يشمل التوجه الاستراتيجي : (الجنابي.أ، 2017)

- **الرؤية :** وتمثل حلما يستلهم المستقبل البعيد و يتمحور حول التساؤل الحيوي للمنظمة و قيادتها "ماذا نريد أن نصبح عليه" أو ما ينبغى أن تكون عليه المنظمة .وهي بيان فتازي يتضمن الوصف المثالي الحالم للمنظمة التي تصور شكلا لمستقبلها المقصود و المدرك.
- **الرسالة:** تعد الرسالة دليل عمل لمديري المنظمة و عاملها لتحقيق أغراضها و أهدافها الاستراتيجية أو بيانا رسميا عن الادارة العليا يتضمن مبرر وجودها و السبب الذي يدفعها لاستمرارية النشاط و تطوير الأعمال الحالية و المستقبلية ،كما تتضمن الرسالة من خلال مضمونها الاجابة على التساولين مهمين :
-ما مجال نشاط المنظمة ؟
-ما الأعمال التي تؤديها ؟
- **الأهداف:** تعتبر الأهداف الاستراتيجية مكونا أساسيا في عملية الادارة الاستراتيجية و التي تحدد ما يجب على المنظمة تحقيقه لضمان نجاحها على مدى سنة الى ثلاث سنوات.(Alanazi, M. H., 2025) كما تعد ترجمة لعملية الرؤية و الرسالة الى نتائج قابلة للقياس و محددة زمنيا (Yetiş, N و Alogan, G. B) (2007)
- **القيم الاستراتيجية:** وهي تعني المبادئ الأساسية التي توجه سلوك المنظمة و تدعم صياغة و تنفيذ الاستراتيجية (Thongsook Ulaan, S, 2018)، كما تلعب دورا محوريا في توجيه القرارات الاستراتيجية و تحديد أولويات المنظمة (Alanazi, M. H., 2025).

الشكل (1): عناصر التوجه الاستراتيجي



المصدر: (أكرم سالم الجنابي ، (2016) ، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، ص245)

المطلب الثاني: تنفيذ الاستراتيجية

ان وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعال يمثل المرحلة الأكثر صعوبة وتعقيد التي يواجهها المدراء و في نفس الوقت ذات أهمية ، كما تعد أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظريا لكن في هذه المرحلة قد تؤدي الى فشل تام اذا لم تدعم بتنفيذ فعال من خلال اجراء التغييرات المطلوبة و الهيكل المناسب و خطط التشغيل اللازمة و تحفيز العاملين للالتزام و التنفيذ الفعال لها .(طاهر .م.غ، ادريسي و.م، 2015).

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية بمجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع الخطط الاستراتيجية التي تم اقرارها، و السياسات التي تم اعتمادها موضع التنفيذ من خلال اقرار البرامج التنفيذية و الموازنات المالية و الاجراءات.(عبد الباري،ناصر .ج، 2014).

كما يعد تنفيذ الاستراتيجية المرحلة الرابعة ضمن نموذج فريدمان و تريغو للمراحل الخمس لصياغة و التنفيذ الاستراتيجي ، وهي المرحلة الأكثر صعوبة و حساسية لأنها تمثل الانتقال و تحويل الخطط و الأهداف الاستراتيجية الى مشاريع و اجراءات عملية داخل المنظمة ،و يتم ذلك عبر تطبيق دقيق للمشاريع الاستراتيجية مع متابعة مستمرة للتفاصيل.(Brian Tracy,2015)

الفرع الأول: المهام و الأدوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجي

يختلف الكتاب في تحديد عدد وطبيعة المهام اللازمة للتنفيذ الاستراتيجي لكن هناك اتفاق واسع على ثمانية مهام ذات أهمية بالغة لعملية التنفيذ الاستراتيجي يتوجب مراعاتها و الاهتمام بها من قبل المديرين و العاملين في المنظمة ، وهي كالآتي : (الجنابي .أ، 2017)

- تخصيص الموارد و القدرات اللازمة لعملية البناء و التنفيذ الناجحة.
- وضع الموازنات لتوجيه الموارد نحو النشاطات المهمة لتكوين القيمة.
- تعيين الاجراءات و السياسات التي تساهم في مساندة التنفيذ الناجح.
- اقرار الممارسات اللازمة لتعزيز عملية التحسين المستمر لأنشطة سلسلة القيمة.
- استكمال منظومة المعلومات و الاتصال و الادارة الالكترونية الضرورية لنجاح الأداء الاستراتيجي.

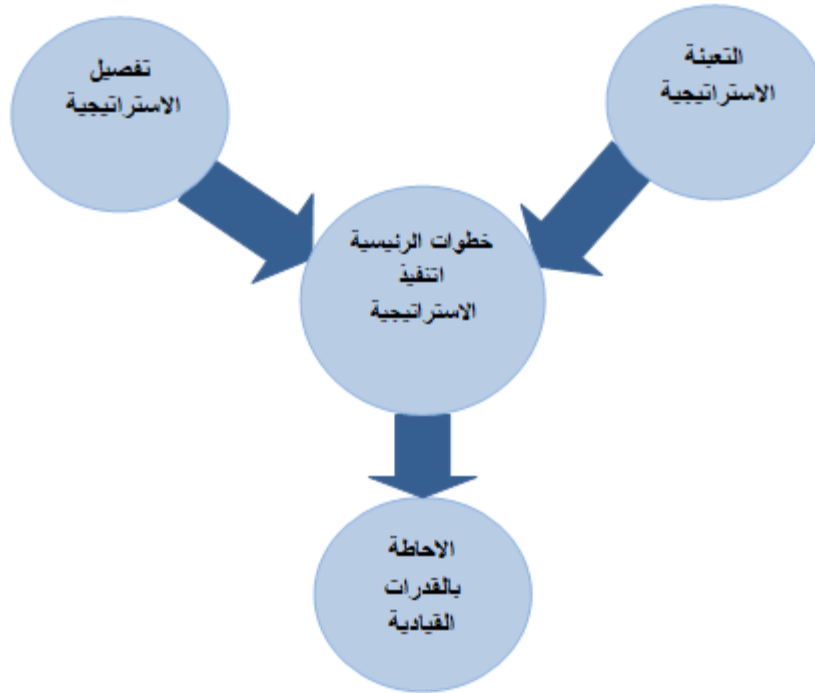
- تحقيق الارتباط بين نظم المكافآت و الحوافز و بين انجاز الأهداف و التنفيذ الناجح
- ضمان توفير بيئة عمل و ثقافة تنظيمية يساهمان في دعم و تسهيل التنفيذ الاستراتيجي.
- توجيه و ادارة عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال الأنشطة القيادية الكفاء.

الفرع الثاني: خطوات تنفيذ الاستراتيجية

حسب (عبد الباري ، ناصر. ج، 2014) هناك ثلاثة خطوات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية وهي:

- (1) **تفصيل الاستراتيجية** : ويقصد به تحويل الاستراتيجية الى خطة تفصيلية ، بحيث يتم تحويل الطموحات طويلة الأمد التي تأمل المنظمة تحقيقها، حيث ينبغي أن ترتبط هذه الأهداف التشغيلية السنوية مع الأهداف الاستراتيجية بشكل منطقي.
- (2) **الاحاطة بالقدرات القيادية** : تكون عن طريق تحديد مدى مقدرة المدير على اتخاذ قرار البدء بتنفيذ الاستراتيجية ، بحيث ترتبط هذه المقدرة بمدى القدرة على تعبئة الموارد المختلفة باتجاه تحقيق الأهداف .
- (3) **التعبئة الاستراتيجية** : أي قدرة الادارة العليا على استقطاب و ايجاد وجهات نظر داعمة للإستراتيجية، وكذلك حشد الطاقات البشرية و المادية اللازمة، لغرض تنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها.

الشكل (2) : خطوات التنفيذ الاستراتيجي.



المصدر : (عبد الباري ، ناصر. ج، 2014، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، ص156).

الفرع الثالث: علاقة تنفيذ الاستراتيجية بالصياغة و التخطيط الاستراتيجي

أولاً: علاقة صياغة الاستراتيجية و تنفيذها

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الاستراتيجية و تنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية و التكاملية تشير الى هاتين المرحلتين يتبدلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح منظمة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلا

المرحلتين بشكل دقيق و صحيح و مترابط. وفي واقع الحياة العملية لا يمكن أن تصل المنظمة وباستمرار ولفترات زمنية طويلة وعديدة و بشكل دائم الى تحقيق هذه المعادلة ،حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق وعلى الأمد البعيد، وهنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ و كوارها البشرية . (طاهر ، ادريسي و.م،2015)

الشكل (3) : العلاقة بين صياغة الاستراتيجية و تنفيذها.



المصدر: (ادريس و، بني حمدان .خ، 2007، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: المنهج المعاصر، ص351)

(1) النجاح: تستهدف المنظمة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها الا من خلال صياغة محكمة و متقنة لإستراتيجيتها ،حيث تلعب الادارة العليا دورا مهما بالإضافة الى باقي المتخصصين و تنفيذ فعال تساهم فيه بالتزام عال مختلف أجزاء منظمة الأعمال و العاملين.

(2) امكانية الانقاذ: يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة الاستراتيجية ،ولكن لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز اشكاليات محددات الصياغة الرديئة .

(3) المشاكل الدائمة: أن عمليات الصياغة المتقنة للاستراتيجيات لا تعنى شيئا اذا لم تنتقل هذه الاستراتيجيات الى أفعال و ممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال . فمن الخطأ التركيز فقط من قبل المديرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ و اشكالياته وبناء الكوادر و الأطر و الهياكل اللازمة لعملية تنفيذ الاستراتيجية.

(4) الاخفاق (الفشل المحقق) : من المنطقي في المنظمات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الاستراتيجية و لا تنفيذها جيدة .ان تحققت حالات الفشل ،ولذلك يتطلب الأمر اجراء تغيير في المستويين. (ادريس و، بني حمدان .خ، 2007)

ثانيا: العلاقة بين التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي

تعتبر عملية التنفيذ عملية لاحقة لعملية التخطيط الإستراتيجي ، حيث أنها تترجم الخطط التي تم اعتمادها الى أفعال ، وبالتالي فان مدى و حجم النجاح في تنفيذ الخطة غالبا ما يرتبط بمجموعة عوامل من أهمها : (عبد الباري ، ناصر. ج،2014).

- كفاءة و فاعلية من يقومون بالتخطيط.

- كفاءة و فاعلية من يقومون بالتنفيذ.

- توفر الامكانيات المادية، من موازنات و أجهزة .

- وضوح الاجراءات التنفيذية.

بحيث هناك وجهتا نظر حول طبيعة العلاقة بين التنفيذ و التخطيط، فبينما ترى المدرسة الادارية اليابانية أن التخطيط السليم و المتقن يقود حتما الى تنفيذ فعال، فان المدرسة الغربية و خصوصا الأمريكية فتري أن التخطيط الفعال و برغم من أهميته في نجاح التنفيذ الا أنه لا يقود دوما الى تنفيذ الفعال ، وهذا راجع الى وجود متطلبات أخرى لفعالية التنفيذ غير التخطيط المتقن ، فالتنفيذ الفعال يحتاج الى أنشطة أخرى كما يحتاج أيضا الى منفذين يملكون القدرة على التنفيذ بفعالية . بمعنى آخر أن التخطيط المتقن هو أحد الشروط لنجاح التنفيذ وليس هو الشرط الوحيد. (عبد الباري ، ناصر. ج، 2014).

الفرع الرابع: المستويات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية

• الادارة الوسطى Middle Management:

تعتبر الادارة الوسطى فاعلا محوريا في عملية تنفيذ الاستراتيجية داخل المنظمات، و ذلك لموقعها الهيكلي الذي يربط بين الادارة العليا و المستوى التشغيلي، فهي لا تقتصر على نقل التوجيهات الاستراتيجية فقط بل تقوم بدور أساسي في ترجمة النوايا الاستراتيجية الى اجراءات تشغيلية ملموسة. وبفضل قربها من العمليات اليومية و معرفتها بقدرات الموارد البشرية و ديناميكيات السوق. كما يسمح موقع الادارة الوسطى بتقييم تطبيق الاستراتيجيات و استشراف العوائق المحتملة و كذا اقتراح التعديلات اللازمة لضمان فعالية التنفيذ. كما تعتبر أيضا وسيط اتصال تضمن تدفق المعلومات بشكل واضح ودقيق بين مختلف المستويات التنظيمية مما يساهم في تحقيق التوافق الاستراتيجي و تعزيز فهم الأهداف داخل المنظمة، إضافة الى ذلك يعد التزام الادارة الوسطى عاملا حاسما في نجاح تنفيذ الإستراتيجية اذ ان اشراكها في مراحل صياغة الاستراتيجية يعزز شعورها بالمسؤولية و الانخراط و يحد من مقاومة التغيير، وبالتالي فان نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة على التنسيق و التواصل و المواءمة بين التوجيهات الاستراتيجية و الواقع التشغيلي. (Salih, 2012).

دور المديرين في الادارة الوسطى:

يعرف مديري الادارة الوسطى بانهم "منسقون بين الأنشطة اليومية للوحدات و الأنشطة في التسلسل الهرمي التنظيمي" يشغل المديرون الوسطيين مواقع فريدة داخل المنظمات، مما يتيح لهم فرص التأثير في الأنشطة الإستراتيجية، كما ينظر اليهم باعتبارهم فاعلين استراتيجيين رئيسيين يؤدون عدة أدوار داخل المنظمة. و من المتوقع أن يتعزز دورهم كوكلاء للتغيير مع تزايد تعقيد المنظمات و عولمتها، ولكي يشاركوا بفعالية في تنفيذ الاستراتيجيات، من الضروري أن يشعروا بأنهم مالكون لنتائج المبادرات الاستراتيجية. كما يمارس المديرين دورا سياسيا أثناء تنفيذ التغيير المخطط له حيث يمكنهم استخدام أنواع مختلفة من القوة السياسية للتأثير على كيفية فهم الآخرين للاستراتيجية داخل المنظمة حيث تمكنهم من توجيه تفسير المعاني المرتبطة بالاستراتيجية و باضافة الى دعم أو عرقلة تنفيذ استراتيجيات جديدة. و للمديرين مهام في تنفيذ الاستراتيجية و هي : (Salih, 2012).

- تحديد التكتيكات و تخصيص الميزانيات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية .

- مراقبة أداء الأفراد و الفرق المكلفة بالتنفيذ

- اتخاذ اجراءات التصحيحية عند انخفاض الأداء عن المستوى المطلوب.

كما ينقسم دور المديرين في الادارة الوسطى في العملية الاستراتيجية الى أربعة أدوار رئيسية وفقا لاتجاه التأثير :تصاعدي Upward، تنازلي Downward، تكاملي Integrative، تبايني Divergent.(Jaoua, 2018).

الشكل(4) : الأدوار الاستراتيجية للمديرين في الادارة الوسطى
تصاعدي Upward

	تبايني Divergent	تصاعدي Upward		تكاملي Integrative
		دور البدائل الاستراتيجية	تجميع و تفسير المعلومات	
		اعادة تشكيل تصور الادارة العليا حول الاستراتيجية و اقتراح بدائل أو توجهات استراتيجية جديدة	تفسير المعلومات و تحليلها و نقلها الى الادارة العليا	
		تسهيل التكيف	تنفيذ الاستراتيجية المقصودة	
		تشجيع الفاعلين التنظيميين في المستويات الدنيا و حولهم، و تحفيز توليد الأفكار و الأنشطة لتجريبية	دمج أنشطة المروّسين حول الاستراتيجية المعتدة و ضمان تطبيقها على المستوى التشغيلي	
		تنازلي Downward		

المصدر: (Jaoua, 2018, Impact of strategic roles of middle managers. *International Journal of Business Performance Management*,p6)

- المستوى التشغيلي :

يمثل المستوى التشغيلي الحلقة الأخيرة و الحاسمة في عملية تنفيذ الاستراتيجية، حيث تتحول التوجهات و الخطط الاستراتيجية الى أنشطة يومية ملموسة. في هذا المستوى لا يقوم الفاعلون التشغيليون في صياغة الاستراتيجية بقدر ما يركزون على تنفيذ التعليمات و الاجراءات الصادرة من المستويات الأعلى، من خلال أداء المهام التشغيلية المباشرة و تحويل الخطط الى نتائج فعلية ، كما يعتمد نجاح التنفيذ في هذا المستوى على وضوح الأهداف و التوجيهات ، و فعالية التواصل بين المستويات الهرمية المختلفة .اضافة الى توفير الموارد و التدريب اللازمين لأن غالبا ما يوجهون العاملين في هذا المستوى تحديات تتعلق بعدم وضوح الاستراتيجية أو ضعف تدفق المعلومات مما يؤدي الى صعوبات في الفهم أو انخفاض مستوى الالتزام أو مقاومة التغيير لذلك يعد هذا المستوى عنصرا أساسيا في تحقيق الأداء التنظيمي اذا ان أي خلل في ترجمة العملية الاستراتيجية الى أنشطة تشغيلية ينعكس مباشرة على نتائج التنفيذ ككل. (Ivančić, Jelenc, Mencer, 2021)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

هو عبارة عن الاطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف و الأنظمة ،وعمليات التشغيل، والأفراد، و المجموعات التي تبذل جهودا لتحقيق الأهداف. ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الأساليب التي يتم من خلالها تقسيم العمل الى مهام محددة و تنسيقها. (Ahmady, G) و آخرون، 2016).

و حسب (Hodg و Antony، 1991) الهيكل التنظيمي ليس مجرد الية للتنسيق ،بل يؤثر في جميع العمليات التنظيمية ،ويشير أيضا الى نماذج العلاقات الداخلية داخل المنظمة ،وعلاقات السلطة، والتقارير ،و قنوات الاتصال الرسمية ،اضافة الى تحديد المسؤوليات و تفويض اتخاذ القرار.

و حسب Steyer هو مجموعة الأليات و الوسائل التي تعتمدھا المنظمة لتقسيم العمل الى مهام و وظائف محددة، و تحديد العلاقات الرسمية بين مختلف المستويات التنظيمية ،و ضمان التنسيق الفعال بين هذه المهام و الأفراد أيضا بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأفضل طريقة ممكنة. (Steyer, 2024)

• كما يمثل التصور المفاهيمي للهيكل التنظيمي تجسيدا للتفكير النظمي، فالمنظمة تتكون من عناصر و علاقات بين هذه العناصر و بنية عامة لهذه العلاقات تشكل وحدة متكاملة.و يعد الهيكل التنظيمي مزيجا معقدا من العلاقات بين عناصر المنظمة و التي تشكل جوهر وجود النشاط التنظيمي ،و من منظور نظمي يتكون الهيكل من: (Ahmady, G) و آخرون، 2016).

- عناصر صلبة، مثل الوحدات التنظيمية و التدرج الهرمي.

- عناصر لينة، مثل العلاقات بين الوحدات، و التفاعلات الانسانية داخل المنظمة .

وعليه الهيكل التنظيمي هو البناء الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام و تنسيقها ،و رسم مسارات السلطة و الاتصال داخل المنظمة . وهو يجمع بين الجانب الصلب (اللوائح و الوحدات) و الجانب اللين (التفاعلات البشرية) بهدف تحويل مجهودات الأفراد و المجموعات الى وحدة متكاملة قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي

يتعدد التنظيم كلما ازداد حجمه و لهذا فان بناء الهياكل التنظيمية و الأنشطة التنظيمية يجب أن يتناسب مع حجم المنظمة و ظروفها ،ولتحقيق هذا المسعى لابد من التركيز على مجموعة من الخصائص في تصميم الهياكل و الأنشطة التنظيمية الملائمة ، وهذه أهم الخصائص حسب (منصور الهام، 2016):

- **درجة الرسمية:** وتعنى مدى الاعتماد على التوثيق و التسجيل بكل ما يتعلق بعمل المنظمة من قواعد و اجراءات لتنظيم و ضبط السلوك الانساني وفق معايير محددة في لوائح العمل و تعليماته و التي تتضمن حقوق و واجبات العاملين، كما تتناسب درجة الرسمية طردا مع حجم المنظمة ،فكلما اتسع نشاط المنظمة كان هيكلها أكثر رسمية .
- **درجة التخصص:** ترتبط بتقسيم الأعمال و توزيع التخصصات الرئيسة للمنظمة ،بحيث يتم تحديد المهام و المسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف التي تختلف كل منها عن الأخرى حسب الأهمية ،فكلما زاد عدد التخصصات في

المنظمة تنوعت الوظائف التخصصية و كذلك الأنشطة فيها بحيث يكون كل شخص مسؤولاً عن مهمة أو مجموعة من المهام. فإذا كانت درجة التخصص عالية فإن كل عامل من العاملين يقوم بمهام محددة، وإذا كان درجة التخصص متدنية نسبياً فإن العاملين يقومون بأداء مهام متنوعة وذات نطاق واسع.

- **درجة المركزية:** تشير إلى مدى تركيز مواقع اتخاذ القرارات في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، وبذلك تعد السمة الأساسية المعبرة عن تصميم الهيكل التنظيمي.
- **درجة التعقيد:** تعبر عن درجة نمو المنظمات و توسعها من خلال زيادة عدد الوحدات التنظيمية و المستويات الإدارية و التي تؤدي بدورها إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي.

الفرع الثالث: أبعاد الهياكل التنظيمية

يتجلى الهيكل التنظيمي عادة في المخطط التنظيمي، ويعتمد تصميمه على ثلاثة مبادئ أساسية: (Ahmady, G) و آخرون (2016).

- 1- يحدد العلاقات الرسمية وخطوط التقارير داخل المنظمة، ويظهر عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف للمديرين .
 - 2- يحدد مواقع الأفراد داخل الوحدات، وينظم العمل الجماعي، ويقسم المنظمة إلى وحدات مختلفة .
 - 3- يتضمن تصميم الأنظمة التي تضمن التنسيق بين جميع الوحدات وتحقيق فعالية العلاقات التنظيمية .
- كما يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل رئيسية، منها: (Ahmady, G) و آخرون (2016).

- الأهداف
- الاستراتيجية
- البيئة
- التكنولوجيا
- حجم المنظمة

وتعد هذه المتغيرات عناصر أساسية تحدد طبيعة الهيكل التنظيمي وموقع المنظمة ضمن محيطها.

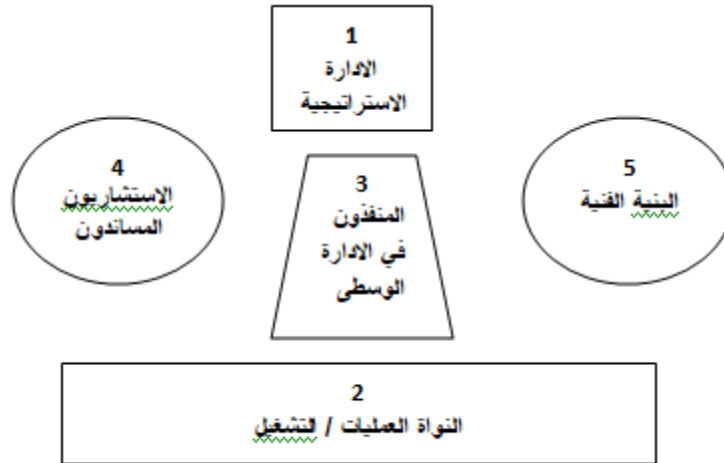
الفرع الرابع: التراكيب البنوية للهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي الخاص بمنظمات الأعمال من خمسة تراكيب بنوية، ويمكن لكل منظمة أن تختار عدد من التراكيب لبناء هيكلها التنظيمي، وتتمثل التراكيب البنوية في العناصر التالية: (منصور الهام، 2016)

- **القمة الاستراتيجية:** و هي قمة الهرم التنظيمي مصدر السلطات و الصلاحيات أو ما يطلق عليه بالإدارة العليا وهي الجزء المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها المنظمة من خلال التخطيط، والتنظيم، توجيه العمل داخل المنظمة ككل.
- **نواة العمليات:** و تتكون من جميع العاملين الذين يقومون بأداء الأعمال الرئيسة للمنظمة سواء كان إنتاجية أو خدمية ، ويكون هؤلاء العاملين في الإدارة الدنيا قاعدة الهيكل التنظيمي أو ما يسمى بنواة العمليات.
- **الاستشاريون المساندون:** هم الموظفون الذين يقدمون الخدمات غير المباشرة إلى بقية أجزاء المنظمة مثل إدارة العلاقات العامة و الاستشارات القانونية.

- **البنية الفنية:** وهم الموظفون المحللون الذين يقومون بالأعمال الادارية و بتصميم الأنظمة المتعلقة بالتخطيط الرسمي و الاشراف على العمل.
- **الايولوجية:** و تمثل الاطار العام أو المحتوى الذي يضم هذه الأجزاء (التراكيب البنيوية) التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي كنظام واحد يشمل على عدة أنظمة فرعية تعمل جميعها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل.

الشكل (5) : الأجزاء الرئيسة للهيكل التنظيمي



المصدر: (منصور الهام، 2016، دور الموازنة الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، ص94)

الفرع الخامس: أنواع الهياكل التنظيمية

لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل يصلح لجميع المنظمات ،ولكنه يكون مناسباً و فعالاً اذا تناسب مع ظروف المنظمة الخارجية و الداخلية، لذا يجب على كل منظمة عند اختيارها لشكل الهيكل الخاص بها ان تختار عدداً من العناصر البنيوية الملائمة و حسب حاجتها لها بناء على عملها و النشاطات التي تؤديها و مستوى التكنولوجيا المستخدمة أو المراد استخدامها. (Ahmady, G و آخرون ،2016).

• **الهيكل البسيط:**

يتميز بعلاقات مرنة، و بانخفاض مستوى التعقيد نتيجة ضعف التخصص و تقسيم العمل. يمكن لأعضاء المنظمة تصميم المخطط التنظيمي بالتركيز على القائد، ولا تكون هناك حاجة كبيرة إلى الرسمية. ويتم التنسيق والإشراف بطريقة مباشرة و غير رسمية، غالباً من خلال الاتفاق المتبادل.

• **الهيكل الوظيفي:**

يظهر مع زيادة تعقيد المنظمة، حيث يتم تنظيم الأنشطة وفقاً لتشابه الوظائف. تُقسَّم الأعمال حسب الوظائف المتشابهة ذات الأهداف المشتركة. يتميز هذا الهيكل بالكفاءة و تقليل تكرار الأنشطة، و يهدف إلى تحقيق وفورات الحجم الناتجة عن التخصص.

• الهيكل متعدد الأقسام

يستخدم عندما يتطور الهيكل الوظيفي، وذلك لتخفيف عبء اتخاذ القرار عن الإدارة العليا. يتكون من عدة وحدات وظيفية مستقلة نسبيًا، تتبع مركزًا رئيسيًا. تتولى كل وحدة إدارة عملياتها اليومية، بينما تتكفل الإدارة المركزية بالإشراف العام ووضع الاستراتيجيات والتفاعل مع البيئة.

• الهيكل المصفوفي:

يجمع بين مزايا الهيكل الوظيفي والهيكل متعدد الأقسام. يهدف إلى تحقيق الكفاءة (من خلال التخصص الوظيفي) والمرونة (من خلال التوجه حسب المشاريع أو المنتجات أو المناطق الجغرافية). في هذا الهيكل، يعمل الموظفون ضمن فرق مشاريع، ويتم توزيع المهام عبر التنسيق بين المديرين الوظيفيين ومديري المشاريع.

• الهيكل الهجين

يجمع بين نوعين أو أكثر من الهياكل التنظيمية. يتم اعتماده للاستفادة من مزايا كل هيكل، أو بسبب تغيرات داخل المنظمة. لكنه قد يؤدي أحيانًا إلى غموض في العلاقات التنظيمية، رغم أنه يمنح المنظمة مرونة أكبر في اختيار الهيكل الأنسب.

• الهيكل الشبكي

يظهر في البيئات التي تتميز بالتغير السريع في التكنولوجيا، وقصر دورة حياة المنتجات، وتشتت الأسواق. في هذا الهيكل، يتم توزيع الموارد والأنشطة بين عدة شركاء، دون وجود منظمة مركزية واحدة تنتج كل شيء. وترتبط الأطراف بعلاقات مورد-عميل، في إطار يشبه السوق الحرة.

• البيروقراطية

تعد المعيارية المفهوم الأساسي في هذا النوع من الهياكل، حيث يتم تحديد الإجراءات وتوحيد أساليب العمل. ويمكن ملاحظة هذا النمط في المؤسسات مثل البنوك، والإدارات الضريبية، والمستشفيات، حيث تعتمد على القواعد والإجراءات لتحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.

المطلب الرابع: الأنظمة

الفرع الأول: تعريف النظام

يشمل النظام القواعد و اللوائح و الإجراءات ،سواء كانت رسمية أو غير رسمية، والتي تكمل الهيكل التنظيمي . كما يشار إليه أيضا البنية التحتية داخل المنظمة و الذي يتضمن أنظمة فرعية تتعلق بالانتاج ،التخطيط و الرقابة و اجراءات محاسبة التكاليف ، وإعداد الميزانيات الرأسمالية ،وتقييم الأداء و غيرها.(Baishya, 2015)

يشير النظام أيضا الى مجموعة من الأجزاء أو التركيبات المترابطة أو متبادلة الاعتماد أو متفاعلة التي تشكل كيانات جماعية تعمل كوحدة واحدة من أجل تحقيق هدف مشترك.(Newman ,2026)

كما لا يمكن لأي استراتيجية أن تنجح اذا تم تجاهل الجوانب التشغيلية، حتى وان كانت قوية من الناحية النظرية ،لأنها لا تعكس الواقع الفعلي للمنظمة .لذلك عند دراسة المنظمة أو محاولة تغيير طريقة عملها ، من الضروري عدم اغفال هذه الاجراءات وآليات المتابعة ،لأنها عنصر أساسي لفهم كيفية سير النشاط التنظيمي بشكل دقيق و فعال. (Ahmady, G) و آخرون، 2016).

وعليه فالنظام هو البنية التحتية المتكاملة التي تشكل المحرك الفعلي للمنظمة، حيث يتألف من مجموعة أجزاء و عناصر مترابطة و معتمدة على بعضها البعض تعمل كوحدة واحدة لتحقيق أهداف مشتركة. ويتمثل هذا النظام في الواقع التشغيلي الذي يربط الاستراتيجية بالتطبيق من خلال حزمة من القواعد، اللوائح، والإجراءات التي تكمل الهيكل التنظيمي و تتجسد في أنظمة فرعية دقيقة تشمل التخطيط و الرقابة المالية، و تقييم الأداء و ادارة العمليات، مما يجعله الأداة الأساسية لضمان سير النشاط التنظيمي بدقة و فعالية و تحويل الخطط النظرية الى نتائج ملموسة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظرية النظام

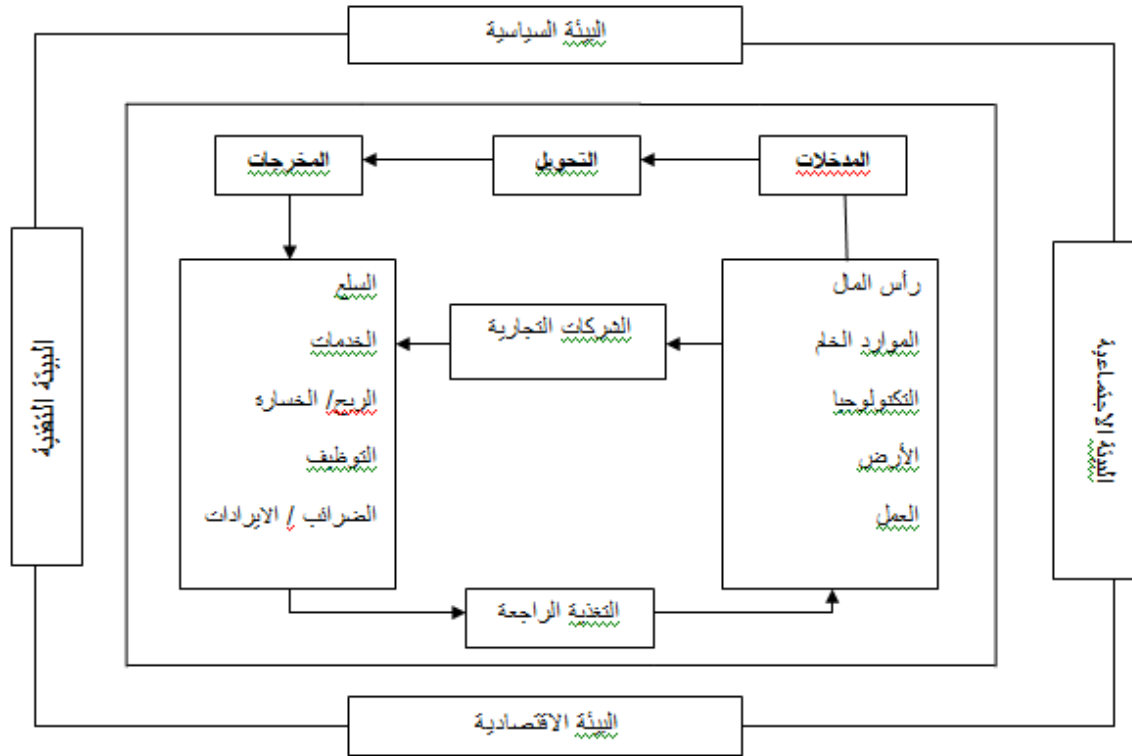
تطورت نظرية النظم عبر عقود من الزمن كإطار عابر للتخصصات، بدأت جذوره في عشرينيات القرن الماضي مع عالم الأحياء لودفيغ فون برتالانفي الذي أرسى مفهوم "الكل متكامل" و استحالة فهم الأنظمة المعقدة عبر تجزئتها. و من ثم تعززت في الأربعينيات بإسهامات توريرت ووتر في علم "السيبرنيتيك" الذي ركز على أهمية التغذية الراجعة و التحكم. و خلال الخمسينيات و الستينيات انتقل المفهوم الى البعد الاجتماعي و التعليمي مع تالكوت باسونز و بيتر سنجي، ليصل في السبعينيات و الثمانينيات الى عمق الفكر الاداري مع رواد مقل ادغار شاين و كارل ويك الذين رسخوا رؤية المنظمات كنظام معقد و مترابطة تتطلب ممارسات ادارية مرنة و قابلة للتكيف وهو ما جعلها اليوم الأداة التحليلية الأهم لفهم التداخل و التعقيد في مختلف العلوم و المنظمات الحديثة. (Auwal، Aisha، 2023)

الفرع الثالث: مكونات النظام

حسب (Newman, 2026) يتكون النظام من :

- **المدخلات:** حيث تشير الى جميع الموارد التي تدخل الى النظام من البيئة الخارجية، مثل الموارد بشرية، مالية و المعلوماتية. كما تعد المدخلات الأساس الذي يبدا منه عمل النظام وبالتالي تعتمد فعالية النظام بشكل كبير على نوعية هذه الموارد.
- **التحويل :** و يقصد بها العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات الى مخرجات و تشمل كل من : الانتاج، التخطيط، اتخاذ القرار، و التنسيق الاداري.
- **المخرجات:** و تمثل النتائج النهائية لعملية تحويل المدخلات و قد تكون سلع، خدمات، معلومات. وهي تستعمل كمؤشرات لقياس أداء النظام و فعاليتها.
- **التغذية الراجعة:** و هي المعلومة التي تعود الى النظام بعد انتاج المخرجات و تكون بهدف تقييم الأداء، تصحيح الأخطاء و تحسين العمليات.
- **البيئة:** و هي كل ما يحيط بالنظام و يؤثر فيه مثل العوامل الاجتماعية، التكنولوجية، الاجتماعية، و القانونية.

الشكل (6) : مكونات النظام وتفاعلها مع البيئة.



المصدر: (Newman ,2026,application of systems theory in an organisaton,p10)

الفرع الرابع: الأنظمة المفتوحة و الأنظمة المغلقة

ان الأنظمة المفتوحة و المغلقة تتشابه في عدة جوانب ، فمن حيث التشابه ،يتكون كلا النظامين من مكونات مترابطة و متداخلة تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة كما يعتمد كلاهما على اليات التغذية الراجعة للحفاظ على الاستقرار. أما من حيث الاختلاف فان الأنظمة المفتوحة أكثر مرونة و قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية و تتميز بمرونة عالية كما يمكنها استغلال الفرص الجديدة في البيئة ،بينما الأنظمة المغلقة أكثر صلابة و أقل قابلية للتكيف حيث تعتبر أنظمة مكتفية ذاتيا ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية ،كما تعتمد على اليات التغذية الراجعة الداخلية . كذلك تتفاعل الأنظمة المفتوحة مع البيئة بشكل ديناميكي في حين أن الأنظمة المغلقة لا تتفاعل معها. (Auwal، Aisha، 2023)

الفرع الخامس: أنواع الأنظمة في المؤسسة

وفقا ل (Moneir.K, 2021) يمكن تفكيك المؤسسة الى ثلاثة أنظمة فرعية :

• نظام القيادة أو نظام القرار:

يعتبر نظام القيادة النظام المسؤول عن التسيير و اتخاذ القرار داخل المؤسسة يستغل المعلومات المتداولة كما يقوم بتنظيم سير النظام ،و فيه يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالإجراءات الواجب تنفيذها على النظام التشغيلي ،كما يعتمد في تفكيره على أهداف و سياسات المؤسسة. (Moneir.K, 2021)

يقوم نظام القيادة أيضا بتحديد التوجهات الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، ثم ينقلها إلى نظام المعلومات. وفي المقابل، ينتظر الحصول على تقارير ونتائج حول النشاط وتطور البيئة، إما من أجل وضع آليات للرقابة أو لاتخاذ قرارات مناسبة. (Soutenain, J.-F., Balny, D) وآخرون، 2022).

• نظام المعلومات SI:

وفقا لـ (Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin وآخرون، 2014) فإن نظام المعلومات IS يمكن أن يكون أي مزيج منظم من الأشخاص، الأجهزة، البرمجيات، شبكات الاتصال، الموارد البيانات، والسياسات والإجراءات، التي تقوم بتخزين واسترجاع وتحويل ونشر المعلومات داخل المؤسسة. يعتمد الأشخاص على أنظمة المعلومات الحديثة للتواصل فيما بينهم باستخدام مجموعة من الأجهزة المادية، وتعليمات وإجراءات معالجة المعلومات، وقنوات الاتصال، والبيانات المخزنة.

يمثل نظام المعلومات SI مجموعة من الموارد البشرية، المادية، والبرمجية المنظمة من أجل: (Moneir.K, 2021)

- جمع المعلومات: تسجيل المعلومات على داعمة رقمية قبل معالجتها.
 - حفظ المعلومات "التخزين": الاحتفاظ بها و أرشفتها لاستخدامها لاحقا أو للالتزام القانوني.
 - معالجة المعلومات: القيام بالعمليات مثل الحساب، الفرز، التصنيف، التلخيص.
 - نشر المعلومات: إيصالها إلى الشخص المناسب.
- يعتبر نظام المعلومات ليس فقط أداة تواصل بل أيضا أداة مهمة لدعم عملية اتخاذ القرار.

نظام المعلومات كأداة تواصل

إن التفاعل بين النظام وبيئته يتم عبر تدفق المعلومات. وهذه التدفقات لا تتحرك فقط خارج النظام، بل أيضا داخله، مما يسمح بتحليل طريقة عمله داخليا وكذلك مع محيطه الخارجي. يعتبر التواصل الإلكتروني أساس تبادل ونشر المعلومات باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC)، ويكون غالبا عبر شبكة الإنترنت، كما يسمح الاتصال عبر الإنترنت بتبادل المعلومات بأشكال مختلفة (نصوص، أصوات، فيديوهات، صور) من خلال أدوات خاصة. ومن أهم وسائل التواصل الإلكتروني (الرسائل الفورية، البريد الإلكتروني، الويب مثل المواقع الإلكترونية، المنتديات، شبكات التواصل الاجتماعي). (Moneir.K, 2021)

نظام المعلومات كأداة دعم لاتخاذ القرار

انطلاقا من البيانات المخزنة، يمكن للمسير تحديد تنبيهات التسيير من خلال وضع لوحة قيادة تحتوي على مؤشرات إنذار من أجل متابعة تطور النشاط، دراسة مواضيع أو ظواهر خاصة. مع إعداد الإحصائيات التي يحتاجها المديرون كجداول جاهزة تحتوي على أهم إحصائيات النشاط والبيئة. (Moneir.K, 2021)

يساهم نظام المعلومات أيضا في مراقبة متخذي القرار من خلال تقليل مهام البحث عن المعلومات وعرض النتائج، وكذلك استغلال تنقيب البيانات عبر جداول متعددة الأبعاد باستخدام تقنيات التحليل العاملي بالمراسلة (AFC) مثلا.

(Moneir.K, 2021)

• النظام التشغيلي:

هو النظام الذي يستقبل المعلومات الصادرة عن النظام القيادة و يقوم بتنفيذ المهام الموكلة اليه، كما يقوم في المقابل بانتاج معلومات يتم توجيهها الى نظام القيادة ،و بهذا الشكل يسمح نظام المعلومات SI بمراقبة الفجوات بين ماهو مخطط و ماهو

منجز وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة. ويشمل النظام التشغيلي جميع الوظائف المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة مثل فواتير الزبائن، دفع الرواتب، و تسيير المخزون و غيرها ،و من أجل ضمان تنظيم الفعال لعمله يحتاج النظام الى تخزين المعلومات بهدف المقارنة و التوقع و دعم اتخاذ القرار و هو دور الذي يقوم به نظام المعلومات كما يتكفل هذا الأخير بنشر المعلومات و تنفيذ مختلف المعالجات الضرورية لسير عمل النظام بشكل سليم وفعال. (Moneir.K, 2021)

النظام التشغيلي أو العملياتي مثل الإنتاج، التسويق، وتسيير الموارد البشرية، يتولى تنفيذ القرارات التكتيكية التي ينقلها نظام المعلومات، كما يقوم بإرجاع تقارير حول نشاطه. وتساهم أدوات مثل أنظمة التسيير المتكاملة (PGI/ERP) في جمع البيانات من مصدرها داخل النظام التشغيلي، ثم تعالج هذه البيانات ليستفيد منها الإطارات الوسطى في اتخاذ القرارات التكتيكية. بعد ذلك، يتم تلخيص المعلومات في شكل لوحات قيادة ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Soutenain, J.-F., Balny, D) وآخرون، 2022).

الشكل (7) : أنظمة المؤسسة



المصدر: (Moneir.K, 2021, Le système d'information de gestion,p8)

حاليا، نعيش مرحلة انتقالية يتم فيها تدريجيا استبدال العنصر البشري بأنظمة آلية. كما شهد الهيكل التنظيمي التقليدي تطورا نتيجة تقليص المستويات الهرمية، حيث لم تعد تدفقات المعلومات عمودية فقط (من الأعلى إلى الأسفل أو العكس)، بل أصبحت أكثر أفقية داخل نفس النظام، مما يعزز التواصل الداخلي بين الموظفين العاملين ضمن فرق ومشاريع مشتركة. (Soutenain, J.-F., Balny, D) وآخرون، 2022).

خلاصة الفصل الأول

في نهاية هذا الفصل، يتبين أن فهم الحوكمة الإلكترونية وتطبيق استراتيجيتها يتطلب الإلمام بمجموعة من الأسس النظرية التي تشكل إطاراً تفسيريًا يساعد على تحليل واقع المؤسسات وفهمه بشكل دقيق. وقد أظهر استعراض الأدبيات والنماذج النظرية أن فعالية التنفيذ الاستراتيجي ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الانسجام بين مختلف مكوناتها التنظيمية، وهو ما يؤكد نموذج S7 الذي طوره ماكنزي كما أبرز الفصل أن الحوكمة الإلكترونية، من خلال أبعادها المختلفة، تشكل إطاراً داعماً لتحسين آليات التسيير داخل المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الشفافية، وتطوير المشاركة، ودعم عمليات اتخاذ القرار. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار هذا الإطار النظري مدخلاً أساسياً لفهم التفاعل بين الحوكمة الإلكترونية والتنفيذ الاستراتيجي.

الفصل الثاني

الاطار المنهجي لدراسة وتقديم المؤسسة المستضيفة

تمهيد

يشكل اختيار المنهجية البحثية المناسبة و تحديد مصادر البيانات احد الركائز الاساسية لنجاح اي دراسة اكايدمية وضمان موثوقية نتائجها في هذا الفصل سيتم التركيز على تقديم لمحة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة باعتبارها بيئة البحث كما يوضح الفصل الادوات التي تم توظيفها لجمع البيانات و تحليلها من اجل تحقيق اهداف الدراسة و الرد على الاشكالية المطروحة ،الى جانب اخر يعالج هذا الفصل مفهوم الدراسة النوعية و اسباب اختيارها اضافة الى شرح اساليب تحليل البيانات النوعية باستخدام NVivo . و من اجل التفصيل في هذه العناصر قسمنا الفصل على النحو الاتي:

- القسم الاول الاطار المنهجي للدراسة النوعية
- أما القسم الثاني يخص تقديم الهيئة المستقبلية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة

يعرض هذا الجزء من الفصل الإطار المنهجي للدراسة، من خلال توضيح المقاربة الإستمولوجية والمنهجية المعتمدة، وأسباب اختيار المنهج الأنسب لفهم دور الحوكمة الإلكترونية في دعم تنفيذ الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر. كما يتناول أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلات شبه الموجهة، الملاحظة، وتحليل الوثائق، إضافة إلى شرح آلية تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى وبرنامج NVivo، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس الواقع التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: تأطير الدراسة

يندرج هذا البحث ضمن إطار الدراسات الكيفية التي تسعى إلى فهم الظواهر التنظيمية المعقدة في سياقها الطبيعي. ولضبط معالم هذا المشروع البحثي وتحديد أبعاده بدقة، نستعين بأداة التأطير المنهجي QQQQCP التي تتيح الإجابة عن الأسئلة الجوهرية الستة التي يقوم عليها أي بحث علمي (من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟). تستهدف الدراسة آراء وتجارب إطارات ومسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العامة)، باعتبارهم الأقرب لفهم الواقع التنظيمي حيث شملت خمسة مبحوثين من مختلف المستويات التنظيمية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر. تناولت الدراسة الحوكمة الإلكترونية و دورها في دعم و تسهيل تنفيذ الاستراتيجية من خلال تحليل استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين الأداء و اتخاذ القرار و باستعمال نموذج ماكزري من خلال اختيار ثلاثة نقاط منه الاستراتيجية، الهيكل و النظام. تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العامة) كميدان للبحث، نظرا لكونها تمثل نموذجا رائدا لمؤسسات القطاع العام التي انخرطت في مسار التحول الرقمي واعتمدت نظم الحوكمة الإلكترونية في تسيير أنشطتها وعملياتها الداخلية وتبسيط الإجراءات العمل.

من حيث الإطار الزمني، فقد امتدت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 1 افريل إلى 30 من نفس الشهر، حيث خصصت هذه المرحلة لإجراء المقابلات وجمع مختلف البيانات وتحليلها. تم اعتماد المنهج الكيفي كإطار رئيسي لجمع البيانات وتحليلها، بالاستناد إلى ثلاث أدوات متكاملة هي: المقابلات شبه الموجهة، الملاحظة، وتحليل الوثائق وهذا ما يعزز من موثوقية النتائج وبمنحها قدرا أكبر من الدقة. اما فيما يتعلق بمبررات اختيار هذا الموضوع، فتتمثل في التسارع الكبير للتحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية، الأمر الذي يفرض الحاجة إلى دراسات علمية معمقة تهدف إلى تقييم تأثير هذه التحولات على فعالية تنفيذ الاستراتيجيات. كما تهدف هذه الدراسة إلى إنتاج معرفة ميدانية مستندة إلى الواقع العملي، بدل الاقتصار على الأطروحات النظرية المجردة، وهو ما يمنحها قيمة علمية وتطبيقية في آن واحد.

المطلب الثاني: المقاربة الاستمولوجية

حسب (ouacherine و chabani، 2013) تشير الاستمولوجيا الى الدراسة النقدية لمبادئ و فرضيات ونتائج مختلف العلوم بهدف تحديد أسسها المنطقية وقيمها ونطاقاتها الموضوعية، كما يعد تحديد الموقف الاستمولوجي الخطوة الأولى و الأساسية في أي بحث علمي اذ ان كل عمل بحثي يندرج ضمن نموذج ابستمولوجي معين وموضوع دراستنا يندرج ضمن المنظور التفسيري "l'interpretativisme".

تعد المقاربة التفسيرية من أبرز المقاربات الابستمولوجية في البحوث النوعية ،حيث تقوم على فكرة أساسية مفادها أن الواقع الاجتماعي ليس واقعا موضوعيا ثابتا بل يتم بناؤه من خلال التفاعلات و المعاني التي يمنحها الأفراد لتجاربهم اليومية. ويركز هذا التوجه على فهم الظواهر الاجتماعية انطلاقا من وجهة نظر الفاعلين أنفسهم وليس من خلال البحث عن قوانين عامة أو علاقات سببية صارمة كما هو الحال في المقاربة الوضعية، كما يؤكد "ماكس وبير" أن فهم السلوك الانساني يمر عبر مايسمى بالفهم التأويلي أي تفسير الأفعال وفق المعاني التي يقصدها الأفراد أنفسهم . (Burrell & Morgan, 2019)

المطلب الثالث: المقاربة المنهجية

تعد منهجية البحث عنصرا أساسيا في أي دراسة علمية، إذ تحدد الأساليب والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ويعرف (Mark Saunders,2019) منهجية البحث بأنها: "النظرية التي تشرح كيفية إجراء البحث، بما في ذلك الافتراضات الفلسفية والنظرية."

كما عد منهجية البحث مجالا متطورا باستمرار، يتكيف مع التقدم التكنولوجي والمقاربات التحليلية الجديدة. ويرى (Bruce Newhart,2023) أن المنهجية تمثل الإطار الاستراتيجي الذي يضمن دقة وموثوقية النتائج.

أما طرق البحث، فهي الأدوات والتقنيات والإجراءات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، مثل تحليل المحتوى، المقابلات، الملاحظة والاستبيانات، حيث يتم اختيار كل منها حسب أهداف الدراسة (Ty,2023).

الفرع الأول: منهجية البحث المطبقة

تم في دراستنا اختيار المنهج النوعي و الذي يهدف إلى فهم الظواهر الاجتماعية بعمق، من خلال تحليل التجارب والمعاني ووجهات نظر الأفراد، باستخدام أدوات مثل المقابلات شبه الموجهة والملاحظة وتحليل المحتوى. وهو مناسب لدراسة الظواهر المعقدة أو غير مدروسة بشكل كاف ،حيث مكن المنهج النوعي من الحصول على بيانات غنية ووصفية ضرورية لفهم تعقيد السلوك الانساني و التفاعلات الاجتماعية (Corbière,2020).

الفرع الثاني: أسباب اختيار الدراسة النوعية

تم اختيار المنهج النوعي في هذه الدراسة لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع حيث :

- حسب (Corbière,2020) المناهج النوعية مناسبة بشكل خاص لدراسة الظواهر غير المعروفة أو المعقدة التي تتطلب فهما معمقا وهو ما ينطبق على موضوع بحثنا المتمثل في دراسة دور الحوكمة الإلكترونية في تنفيذ استراتيجية المؤسسات، حيث يقتضي هذا الموضوع تحليل الأبعاد المختلفة والتفاعلات التنظيمية بشكل تفصيلي.
- لا يهدف البحث إلى قياس حجم الظاهرة باستخدام الأرقام والإحصائيات كما هو الحال في المناهج الكمية، بل يسعى إلى فهمها بعمق وتحليل أبعادها المختلفة .
- المنهج النوعي يتيح جمع بيانات غنية ومفصلة من خلال المقابلات والملاحظة، مما يساعد على تقديم فهم عميق للظاهرة بدل الاكتفاء بالقياس الكمي.

- يجمع تجارب الناس وتصوراتهم وسلوكياتهم بشكل مباشر، ويدرس الظواهر المعقدة مثل المشاعر والمواقف والخبرات التي يصعب قياسها رقمياً ويكون ذلك من خلال المقابلات خاصة.
- حسب (Tenny و Brannan وآخرون) المنهج النوعي يسمح بتحليل السياق داخل المؤسسة وليس فقط النتائج النهائية لأنه مناسب عندما يكون الهدف اكتشاف المشكلات والتحديات واقتراح تحسينات وليس فقط القياس الإحصائي، وأيضاً يمكن استخدامه لإجراء مقابلات مع الموظفين والمديرين أو مجموعات نقاش لفهم واقع التطبيق الحقيقي.

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

لإنجاز دراسة نوعية، يمكن الاعتماد على أربع مصادر رئيسية للبيانات: المقابلات، الملاحظة (سواء كانت مشاركة أو غير مشاركة)، دليل المقابلة، بالإضافة إلى الوثائق أو المصادر المكتوبة. (Dicko, 2019)

الفرع الأول: الملاحظة

هي تقنية بحثية تقوم على رصد سلوكيات أو ظواهر بأشكال مختلفة، تتراوح بين الملاحظة المنظمة وغير المنظمة، بهدف جمع بيانات يمكن تسجيلها وتحليلها علمياً. و تتم بمشاركة الباحث أو دون مشاركته، وتشمل أدوات وأساليب متعددة لجمع المعلومات مثل التسجيل الميداني أو استخدام الفيديو (Louis Cohen وآخرون). كما تعد الملاحظة أداة من أدوات البحث العلمي و البحوث الكيفية، حيث تقوم على ادماج الباحث داخل الميدان بشكل مباشر أو غير مباشر في الأنشطة اليومية للمؤسسة. إذ يكشف عن طريقها التغطية للدلائل أو المؤشرات التي تمكنه من بناء حل نظري لمشكلة البحث التي يتصدى لها، لذلك فعليه أن يعتمد على الملاحظة حتى يصل إلى التأييد أو الرفض النهائي للحل المقترح للمشكلة التي يعالجها (بابية، دليلية، 2022).

في إطار دراستنا تم الاعتماد على الملاحظة باعتبارها أداة منهجية مكتملة للمقابلات، وهذا بهدف فهم كيف تمارس الحوكمة الالكترونية فعلياً داخل المؤسسة و هل يستعمل هذا المصطلح في البيئة التطبيقية خاصة فيما يتعلق باستخدام الأنظمة الرقمية في دعم وتسهيل تنفيذ الاستراتيجية وتنسيق العمل بين مختلف المصالح .
ويبرر اختيار هذه الأداة في دراستنا بناءً على أنها توضح الواقع الفعلي للحوكمة الالكترونية كما تمارس لا كما يصرح بها ، بالإضافة الى رصد التفاعلات بين الفاعلين من اطارات ،تقنيين،مستخدمين داخل بيئة العمل الرقمية.

من اجل تأطير عملية الملاحظة و ضمان منهجيتها تم الاعتماد على شبكة ملاحظات تم اعدادها مسبقا في نقاط التالية:

- الأجهزة و الأنظمة الرقمية المستخدمة في الأقسام مع تحديد نوعها.
- طريقة تعامل الموظفون مع الأنظمة الالكترونية.
- طريقة التواصل الداخلية بين الموظفين و أقسام .

الفرع الثاني: المقابلات شبه موجهة

في المقابلة شبه الموجهة، يدعى الشخص المستجوب إلى التعبير بحرية انطلاقاً من محاور محددة مسبقاً ترتبط بأهداف الدراسة. ينتج هذا الأسلوب تعميق الموضوع من خلال تكييف الأسئلة وفقاً للإجابات المقدمة، مما يفتح المجال لأفكار جديدة، خاصة فيما يتعلق بالتوصيات. ويتمثل الهدف في تجاوز مجرد الوقائع الملاحظة للوصول إلى التجربة الحياتية الفعلية للمستجيب. (Kontzler، 2023)

في إطار هذا البحث ، تم اعتماد المقابلات شبه الموجهة، لكونها من أكثر الأساليب استخداما في هذا المجال، حيث تسمح بتنظيم الحوار مع منح المبحوث قدرا من حرية التعبير (Kontzler., 2023).

وبالنسبة لدراستنا، تم إجراء مقابلات شبه موجهة و ذلك بهدف فهم دور الحوكمة الالكترونية من خلال الأدوات الرقمية و الأنظمة على تسهيل تنفيذ استراتيجية المؤسسة .

وقد تم إعداد دليل المقابلة لهذا الغرض (انظر الملحق 1)، كما تم اختيار خمسة مبحوثين بطريقة قصدية، وذلك لأن الدراسة تندرج ضمن البحوث الكيفية التي تهدف إلى الفهم العميق للظاهرة المدروسة. وقد تم اختيار المبحوثين حسب تنوع المستويات الوظيفية (استراتيجي، تقني، إداري، وتشغيلي) بهدف الحصول على معطيات متعددة الزوايا حول دور الحوكمة الإلكترونية في تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسة، إضافة لذلك تم اختيار أفراد يتمتعون بخبرة مهنية و قدرة على تقديم معلومات دقيقة و غنية تساعد في فهم دور الحوكمة الالكترونية في تنفيذ الاستراتيجية. وقد توقفنا عند خمست مبحوثين نتيجة وصولنا إلى مرحلة أصبحت فيها المقابلات تقدم معلومات مقاربة دون ظهور معطيات جديدة جوهرية، وهو ما يدعم مصداقية النتائج و ثراء التحليل.

الجدول (2): قائمة المبحوثين الذين تمت مقابلتهم

عدد	الوظيفة	الجنس	الخبرة	التاريخ	المدة	الهدف
1	مسؤول في قسم الاستراتيجية	ذكر	20 سنة	2026/04/14	45د	فهم كيفية تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية ودور الرقمنة في دعمها.
2	رئيس مصلحة أنظمة المعلومات	ذكر	8 سنوات	2026/04/14	35د	تحليل دور الأنظمة الرقمية في تنظيم العمل وتوفير المعلومات ودعم التتبع.
3	مسؤول قسم تطوير الأنظمة و التحول الرقمي	أنثى	10 سنوات	2026/04/22	40د	فهم كيف تساهم الحلول الرقمية في تحسين الأداء وتسهيل تنفيذ الاستراتيجية.
4	موظفة	أنثى	15 سنة	2026/04/21	45د	تم اختيار هذه الفئة من المستوى التشغيلي نظرا لكونها أكثر احتكاكا بالأنظمة الرقمية .
5	موظف	ذكر	10 سنوات	2026/04/21	45د	ونهدف من خلال مقابلتهم لفهم كيفية تطبيق الحوكمة الالكترونية على أرض الواقع.

المصدر: من اعدادنا الخاص باعتماد على دليل المقابلة

أما في ما يخص دليل المقابلة تم إعداده انطلاقا من الإطار النظري الذي يجمع بين الحوكمة الإلكترونية والتنفيذ الاستراتيجي، مع التركيز على عناصر نموذج ماكنزي المتمثلة في الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، والأنظمة. وقد تم تصميم الدليل بهدف استكشاف كيفية توظيف الأدوات والأنظمة الرقمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ومدى مساهمتها في تحسين التنظيم الداخلي وتسهيل تنفيذ الاستراتيجية.

تضمن الدليل مجموعة من الأسئلة المفتوحة والبسيطة، موزعة على محاور رئيسية تبدأ بالحوكمة الإلكترونية ثم الاستراتيجية فالهيكل التنظيمي وأخيرا الأنظمة بمكوناتها (نظام القيادة، نظام المعلومات، النظام التشغيلي)، إضافة إلى سؤال ختامي حول التحديات والآفاق المستقبلية. وقد تم التركيز على صياغة أسئلة واضحة وقابلة للفهم من قبل مختلف المبحوثين، مع تجنب الطابع النظري المباشر، وذلك من أجل الحصول على إجابات واقعية تعكس الممارسات الفعلية داخل المؤسسة.

الجدول (3): محاور دليل المقابلة و مصدرها النظري

المحاور	الأسئلة	المصدر النظري
الحوكمة الإلكترونية	1. كيف يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية داخل مؤسستكم؟ 2. كيف تصف مستوى التحول الرقمي داخل اتصالات الجزائر؟	أدبيات الحوكمة الإلكترونية (Misuraca,2007) و (Westerman و آخرون، 2014)
الاستراتيجية	3- كيف يتم تنفيذ ومتابعة الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة؟ 4- هل تساعد الأدوات الرقمية في متابعة هذه الأهداف؟	أدبيات الاستراتيجية (الجنابي، أ، 2017) (Abouaomar Alhaderi2024) (عبد الباري، 2014) (Jeffs, 2008)
الهيكل التنظيمي	5- كيف يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في دعم تنفيذ الاستراتيجية؟ 6- كيف تساهم الحوكمة الإلكترونية في مرونة الهيكل التنظيمي؟ 7- كيف يتم التنسيق بين الإدارات؟ 8- كيف غيّرت الحوكمة الإلكترونية تفاعل الموظفين؟ 9- كيف تساهم في توزيع المسؤوليات؟	أدبيات الهيكل التنظيمي (Ahmady و آخرون، 2016) (Steyer, 2024) (منصور الهام، 2016)
نظام القيادة	10- كيف أثرت الحوكمة الإلكترونية على اتخاذ القرار؟ 11- كيف حسّنت متابعة التنفيذ؟ 12- كيف يساهم الاعتماد على البيانات في القيادة؟	(Moneir.K, 2021) (Soutenain و آخرون)
نظام المعلومات	13- كيف تساهم الحوكمة الإلكترونية في جودة المعلومات؟ 14- كيف حسّنت أمن وتدفق البيانات؟ 15- كيف تساهم في تكامل الأنظمة؟	(Al-Mamary و آخرون، 2014) (Moneir.K, 2021) (Abacı و Meden، 2022)
نظام التشغيلي	16- كيف ساهمت الحوكمة الإلكترونية في تحسين العمليات؟ 17- كيف قلّصت الأخطاء أو الوقت؟ 18- كيف تساهم في التنسيق بين ال أنظمة؟	(Moneir.K, 2021) (Soutenain، 2022)

المصدر: من اعدادنا الخاص باعتماد على دليل المقابلة

الفرع الثالث: تحليل الوثائق

يعد تحليل الوثائق طريقة منهجية صارمة تستخدم لفحص وتقييم مجموعة واسعة من الوثائق، سواء كانت مطبوعة أو رقمية، بما في ذلك المحتويات المتوفرة عبر الإنترنت. ويعتمد هذا الأسلوب البحثي النوعي على التحليل العميق وتفسير البيانات بهدف استخراج المعاني، وفهم المفاهيم، وبناء معرفة تجريبية. (Jonida Lesha, 2014).

يهدف التحليل الوثائقي إلى استخراج المعلومات من الوثائق الموجودة مسبقاً، مثل التقارير، المحاضر، المقالات العلمية، الرسائل أو البريد الإلكتروني وغيرها. ويمكن للباحث الوصول إلى الوثائق الداخلية أو العامة (Bourgeois, 2023).

الوثائق المعتمدة:

- الهيكل التنظيمي العام.
- استراتيجية الرقمنة

المطلب الخامس: تحليل البيانات

تعتبر مرحلة تحليل البيانات من أهم المراحل في البحوث النوعية إذ تهدف إلى تحويل المعطيات الخام التي يتم جمعها من بيئة البحث إلى نتائج ومعان علمية قابلة للتفسير، بما يسمح بالإجابة عن إشكالية البحث وربط النتائج بالإطار النظري. ولا يقتصر تحليل البيانات في البحوث الكيفية على الوصف، بل يتجاوز ذلك إلى فهم المعاني والعلاقات والأنماط الكامنة وراء ممارسات الفاعلين.

في سياق هذه الدراسة، وباعتبارها دراسة نوعية استكشافية حول دور الحوكمة الإلكترونية في دعم تنفيذ الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، تم الاعتماد على تحليل المحتوى كآلية أساسية لمعالجة البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات شبه الموجهة، الملاحظة

ويعرف تحليل المحتوى بأنه أسلوب بحثي يهدف إلى تفسير البيانات النصية بطريقة منهجية ومنظمة من أجل استخراج المعاني والدلالات (Krippendorff, 2018).

تم الاستعانة ببرنامج NVivo الذي يعتبر من أكثر البرمجيات استخداما في تحليل البيانات النوعية، تم استخدامه كأداة رقمية مخصصة لتحليل البيانات حيث يتيح تنظيم البيانات، الترميز، بناء الفئات وربط المعطيات المختلفة بطريقة منهجية (Bazeley و Jackson، 2013). ساهم البرنامج بتسهيل التعامل مع كميات كبيرة من البيانات النصية، وتحليلها بشكل أكثر دقة وشفافية

استندت عملية التحليل على مراحل متكاملة، تبدأ بتفريغ المقابلات، ثم إدخالها إلى برنامج NVivo، حيث تم القيام بعملية الترميز المفتوح لاستخراج الوحدات الدلالية المرتبطة بموضوع الدراسة مثل: الحوكمة الإلكترونية، نظم المعلومات، اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، وتنفيذ الاستراتيجية. بعد ذلك تم الانتقال إلى المرحلة التحليل الموضوعاتي من خلال تجميع الأكواد في محاور تحليلية رئيسية (Braun & Clarke, 2006).

وفي المرحلة الأخيرة تم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري المعتمد وفق نموذج McKinsey (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة)، بهدف إبراز كيفية مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تقديم المديرية العامة للاتصالات الجزائر

المطلب الأول: حول اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في قطاع الاتصالات السلكية و الاسلكية بالجزائر و الذي يشهد تطور ونمو قويا. تقدم اتصالات الجزائر مجموعة واسعة من خدمات الهاتف الثابت و الانترنت المخصصة للعملاء من الافراد و المهنيين . وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة بفضل اعتمادها على سياسة ابتكار متقدمة تتوافق مع تطلعات الزبائن وتواكب التطورات الحديثة في مجالات الاستخدامات الرقمية جديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات اسهم برأسمال عمومي تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 5 اوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية والذي فصل بين أنشطة البريد و الاتصالات وحدد القواعد العامة لها اضافة الى قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بتاريخ 1 مارس 2001 التي نصت على انشاء مؤسسة عمومية تحمل "اسم اتصالات الجزائر".

بموجب هذا القانون تم اعتماد النظام القانوني للمؤسسة ، كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات شكل شركة ذات اسهم برأسمال اجتماعي يقدر ب 11500000000000 دج وقد تم قيدها في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302.

الجدول (4) : البطاقة التقنية للاتصالات الجزائر

اسم الشركة	اتصالات الجزائر
رأسمال اجتماعي	115.000.000.000,00 دج
تاريخ الانشاء	جانفي 2003
الشكل القانوني	شركة ذات أسهم
المساهم	الدولة الجزائرية 100%
نشاط	مشغل اتصالات
ملتح	تسويق معدات و خدمات الاتصالات للأفراد و المهنيين
الشركات التابعة	• موبليس • الاتصالات الفضائية الجزائرية
الشعار	"دافما أقرب"
لوقوا	

المصدر: من اعدادنا باعتماد على معلومات من الموقع الرسمي للاتصالات الجزائر

الجدول (5): اتصالات الجزائر بالأرقام

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الأنترنت	أكثر من 6.9 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 3.06 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 1.8 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع 4G Idoom	أكثر من 2.09 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية
الوكالة التجارية الموسومة في خدمتكم	توسيم 91% من مواقع الاستقبال

المصدر: <https://www.algerietelecom.dz>, 15/04/2026, 15:46

المطلب الثاني: أهداف اتصالات الجزائر

- في إطار تبنيها لتكنولوجيات الاعلام و الاتصال ،سطرت اتصالات الجزائر مجموعة من الأهداف الرئيسية ،من بينها :
- زيادة عرض خدمات الهاتف وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات لأكبر عدد ممكن من المستخدمين، خاصة في المناطق الريفية .
 - رفع رقم أعمالها أي زيادة في اراداتها.
 - وضع أدوات فعالة لتسيير النشاط التجاري والتقني .
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة،
 - توسيع في نطاق عروضها.
 - ترقية نوعية الخدمات المقدمة ، وجعل خدمات الاتصالات أكثر منافسة.
 - تطوير شبكة وطنية موثوقة للاتصالات مرتبطة بشبكات المعلومات العالمية .

انطلاقا من هذه الأهداف الاستراتيجية، تعمل اتصالات الجزائر على ترسيخ مكانتها الريادية و ضمان استدامة نموها على المدى البعيد، مع الاسهام الفعال في دعم مسار التحول الرقمي في البلاد.

المطلب الثالث: مهام اتصالات الجزائر

تسعى اتصالات الجزائر إلى تحقيق مستوى عالٍ ومستدام من الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي في مجال نشاطها، رغم التحولات السريعة التي يشهدها محيطها التنافسي. كما تعمل المؤسسة على تعزيز حضورها الدولي وتطويره، إلى جانب الإسهام الفعّال في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر و تحقيق استراتيجية الرقمنة الوطنية 2030.

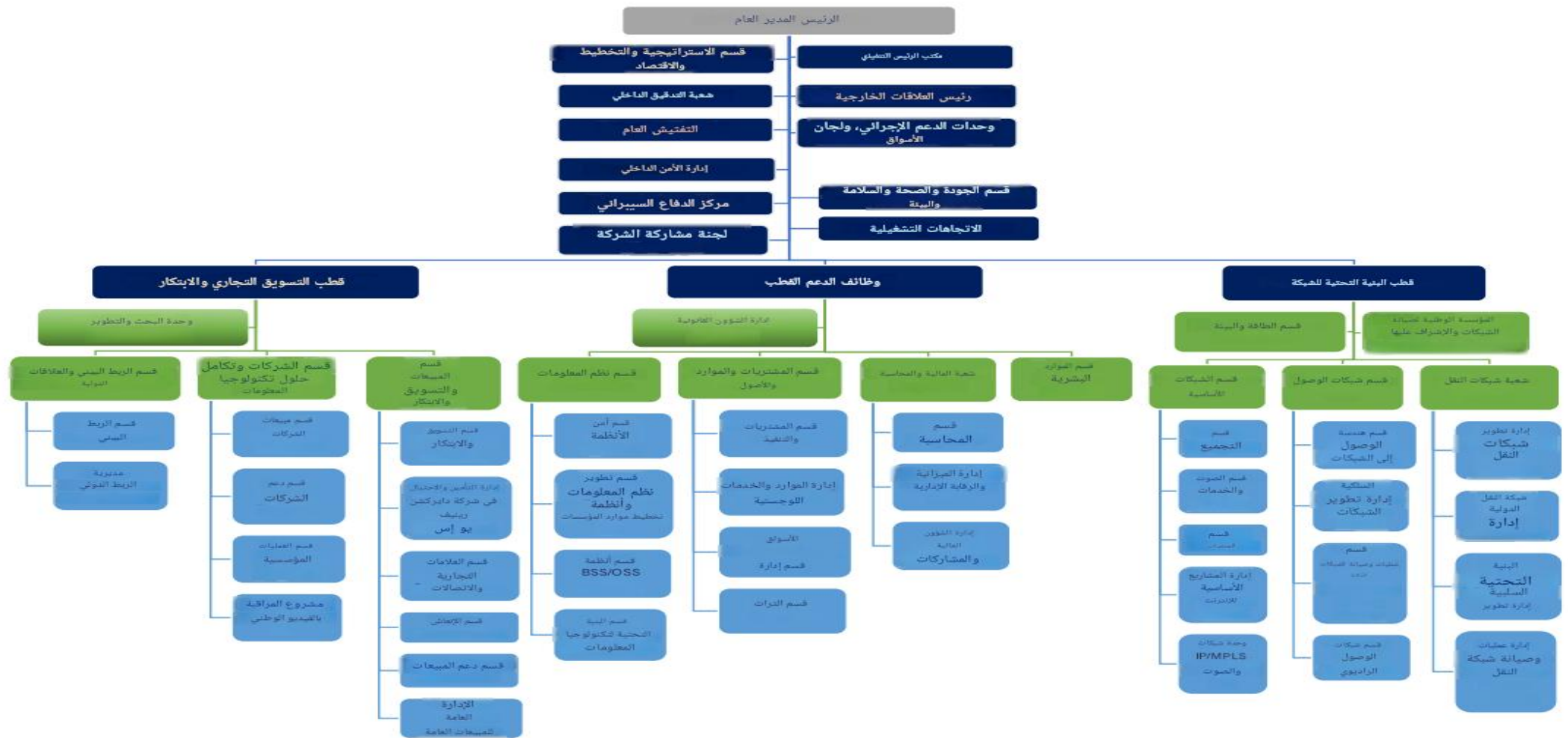
وتتمثل وظيفتها الأساسية في توفير خدمات الاتصالات التي تضمن نقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية بكفاءة. إضافة إلى ذلك، تضطلع بصفقتها المتعامل التاريخي بمسؤولية إنشاء واستغلال وتسيير الربط البيني مع مختلف متعاملي شبكات الاتصالات.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي مخطط يوضح العلاقات الوظيفية والتنظيمية والتسلسلية داخل المؤسسة، ويُبرز التوزيع المنهجي للمهام والمسؤوليات بين مختلف الوحدات التنظيمية، إلى جانب تحديد أنماط التنسيق والتعاون فيما بينها. كما يعكس هذا

الهيكل التقسيمات التنظيمية والوحدات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وفي هذا السياق، يقدم الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر رؤية شاملة لكيفية توزيع المناصب والوظائف داخل مختلف هياكلها، بما يعزز وضوح الأدوار وتكاملها.

الشكل (8) : الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر



المصدر: الوثائق الداخلية لاتصالات الجزائر

يكشف الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر عن بنية هرمية متعددة المستويات تنبثق من الرئيس المدير العام في القمة وتتفرع منه ثلاثة أقطاب استراتيجية كبرى تمثل العمود الفقري التنظيمي للمؤسسة، يحيط بها مجموعة من الوحدات الاستشارية والرقابية المرتبطة مباشرة بالقيادة العليا. وتتصدر هذه الوحدات كل من قسم الاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد وخلية التدقيق الداخلي وإدارة الأمن الداخلي ومركز الدفاع السيبراني وقسم الجودة والصحة والسلامة، وهي وحدات تعكس في مجملها توجهها نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة والضبط المؤسسي في أعلى مستويات القيادة. ولعل أبرز ما يلفت الانتباه في هذا المستوى هو وجود مركز الدفاع السيبراني بوصفه وحدة مستقلة مرتبطة مباشرة بالمدير العام، مما يجسد إدراكا استراتيجيا متقدما لأهمية أمن المعلومات بوصفه ركيزة جوهرية من ركائز الحوكمة الإلكترونية.

وعلى صعيد الأقطاب الثلاثة الكبرى، يضم قطب التسويق التجاري والابتكار وحدة البحث والتطوير وقسم الشركات وتكنولوجيا حلول المعلومات وقسم المبيعات والتسويق، مما يعكس توجهها نحو دمج البعد التجاري بالبعد الرقمي في منظومة واحدة. في حين يشكل قطب وظائف الدعم الأساس القاعدي التشغيلي للمؤسسة من خلال قسم نظم المعلومات وأنظمة BSS/OSS والمشتريات والموارد المالية والمحاسبة والموارد البشرية، وهي وظائف تمثل الركيزة التقنية والإدارية للحوكمة الإلكترونية في المؤسسة. أما قطب البنية التحتية للشبكة فيضم شبكات الوصول والشبكات الأساسية وشبكات النقل، ويمثل الأصل الاستراتيجي الأهم للمؤسسة بحكم طبيعة نشاطها في قطاع الاتصالات.

المطلب الخامس: مهام وأهداف اتصالات الجزائر

الأنشطة الرئيسية

تتمثل في تقديم خدمات الاتصالات الخاصة بالنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، البيانات الرقمية والمعلومات السمعية البصرية. بالإضافة الى تطوير وتشغيل وإدارة شبكات الاتصالات، سواء كانت عامة أو خاصة وإنشاء وتشغيل وإدارة الربط البيني مع جميع مشغلي الشبكات.

المطلب السادس: الالتزامات

تلتزم اتصالات الجزائر في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالأهداف التالية:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة وتنويعها، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الاتصالات
- تسهيل الولوج إلى خدمات الاتصالات لأكبر عدد ممكن من المستخدمين، خاصة في المناطق الريفية.
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات تكون موثوقة ومندمجة بشكل جيد مع طرق المعلومات (شبكات الإنترنت العالمية).

المطلب السابع: استراتيجية التحول الرقمي لاتصالات الجزائر

سنتناول بالتفصيل المقاربة المعتمدة من طرف اتصالات الجزائر في استراتيجيتها للتحول الرقمي. فقد أصبحت الرقمنة أولوية للمؤسسات، خاصة في قطاع الاتصالات. ويهدف هذا التحول إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية واستغلال مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وقد أصبح التحول الرقمي تحدياً استراتيجياً أساسياً للمؤسسات، وفي هذا السياق، وضعت اتصالات الجزائر استراتيجية طموحة لإعادة تصميم نموذجها التشغيلي وتحسين تجربة الزبائن.

وتتمحور هذه الاستراتيجية حول هدفين رئيسيين:

- تلبية احتياجات المؤسسة الداخلية في مجال الرقمنة.
- تلبية احتياجات الزبائن الرقمية.

وتتم عبر ثلاث مراحل:

• **المرحلة 1: برنامج الرقمنة (التحليل والتخطيط)**

- تحليل احتياجات المؤسسة والزبائن.
- تحديد المشاريع الرقمية ذات الأولوية.
- وضع خطة تنفيذ مفصلة.

• **المرحلة 2: التنفيذ والمتابعة**

- تنفيذ المشاريع الرقمية.
- متابعة وتقييم مستمر.
- مراقبة تقدم المشاريع.

• **المرحلة 3: النتائج المتوقعة**

- رقمنة شاملة لمسار الزبون.
- تحسين العمليات الداخلية.
- رفع الإنتاجية والفعالية.
- تحسين تجربة الزبون.
- الإجراءات المتخذة للرقمنة:

تم إعداد هذه الإجراءات بعناية لضمان انتقال سلس نحو الرقمنة، وشملت تقييم البنية التحتية، تكوين الموظفين، وإبرام شراكات استراتيجية.

وترتكز على 5 محاور استراتيجية:

- استخدام الحوسبة السحابية والتقنيات الحديثة (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة...).
- تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات.
- تحديث البنية التحتية المعلوماتية (العتاد والبرمجيات).
- تطوير كفاءات الموظفين وتكوينهم.
- تحسين نظم المعلومات لدعم القرار.

كما تشمل أيضا حلول رقمية للأعمال، تجهيزات حديثة، أنظمة سحابية، أنظمة حماية سيبرانية، أدوات ذكاء الأعمال والتقارير و برامج تكوين.

المطلب الثامن: الأقسام التي أُجري فيها التربص DSPE و: DSI

قمنا بإجراء تربصنا على مستوى قسم الاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد (DSPE) وقسم نظم المعلومات (DSI) .

الفرع الأول: قسم الاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد (DSPE)

يُعد قسم الاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد (DSPE) أحد الأقسام الأساسية التابعة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر. ويلعب دورًا محوريًا في تحديد وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بالاعتماد على تحليل معمق للسوق والتوجهات التكنولوجية والبيئة الاقتصادية. كما يسهر على تحسين استغلال موارد المؤسسة وتعظيم مردوديتها.

وتتمثل أهم مهامه فيما يلي:

- تحديد ووضع نظام لليقظة الاستراتيجية داخل اتصالات الجزائر .
- إنجاز الدراسات الاستشرافية لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- إعداد الدراسات الاقتصادية ودراسات الجدوى والربحية .
- إجراء التحليلات الاستراتيجية للمحفظة الاقتصادية للمؤسسة .
- مراقبة مختلف هياكل المؤسسة في إعداد الدراسات الاقتصادية .
- متابعة تطور البيئة الاجتماعية والاقتصادية لقطاع الاتصالات .
- تحليل المعلومات الاقتصادية الاستثنائية المرتبطة بنشاط المؤسسة .
- المساهمة في إعداد إجراءات تسيير اليقظة الاستراتيجية .
- تحيين قاعدة بيانات الدراسات المنجزة من طرف القسم .
- تقييم التغذية الراجعة المتعلقة بفعالية نتائج الدراسات المنجزة .
- نشر وتطبيق حلول اليقظة الاستراتيجية .

الفرع الثاني: قسم نظم المعلومات (DSI)

يُعد قسم نظم المعلومات (DSI) الهيئة المكلفة بالخدمات المعلوماتية داخل اتصالات الجزائر. ويتمثل دوره الأساسي في توفير نظام معلومات حديث وفعال يغطي جميع الأنشطة التشغيلية للمؤسسة.

وتشمل مهامه الرئيسية ما يلي:

- تقييم وتطوير البنية التحتية المعلوماتية باستمرار لتلبية احتياجات المؤسسة المتزايدة .
- ضمان استمرارية تطبيقات التسيير والمحافظة عليها مع الحرص على تكاملها داخل نظام المعلومات الشامل .
- تقديم الدعم التقني لمستخدمي نظم المعلومات والمعدات المعلوماتية عبر مختلف مناطق الوطن .
- إدارة وصيانة الموارد المعلوماتية للمؤسسة وإتاحة المعلومات اللازمة لمختلف الفاعلين .
- اقتراح حلول وخدمات مبتكرة في مجال نظم المعلومات لتلبية الاحتياجات الداخلية .
- تطوير قطب خبرة متميز في نظم المعلومات يضم كفاءات تقنية عالية المستوى .

ويتكون قسم نظم المعلومات من:

- مديرية أمن نظم المعلومات .
- مديرية تطوير نظم المعلومات وأنظمة ERP .
- مديرية أنظمة BSS/DSS .
- مديرية البنى التحتية المعلوماتية .
- مديرية الدعم والصيانة .

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل، يتبين أن اعتماد منهجية بحثية واضحة ومحددة كان له دور أساسي في توجيه مسار الدراسة وضمان دقة نتائجها وموضوعيتها. فقد سمح المنهج النوعي المعتمد بفهم أعمق لظاهرة الحوكمة الإلكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما ساهم توظيف أدوات جمع البيانات وتحليلها، لاسيما باستخدام برنامج NVivo، في معالجة المعلومات النوعية بطريقة منظمة ودقيقة، مما أتاح التوصل إلى نتائج تدعم أهداف البحث وتسهم في الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

وقد ساعدت مؤسسة التريبص على تعزيز الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال توفير معطيات واقعية أكدت ما ورد في الجانب النظري، وأسهمت في ربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي، مما يعزز من مصداقية الدراسة وقيمتها العلمية.

الفصل الثالث

عرض النتائج و المناقشة

تمهيد :

يعد هذا الفصل المرحلة التطبيقية الأساسية في هذه الدراسة، حيث يتم فيه عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها اعتماداً على المعطيات الميدانية التي تم جمعها، ثم تحليلها باستخدام برنامج NVivo. ويهدف هذا التحليل إلى تفسير البيانات النوعية بطريقة علمية ومنهجية، بما يسمح بفهم أعمق لموضوع الدراسة المتعلق بدور الحوكمة الإلكترونية في تنفيذ استراتيجية المؤسسات، مع التركيز على حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

يعتبر هذا الفصل مرحلة انتقالية في البحث، إذ ينتقل من الجانب النظري والمنهجي الذي تم التطرق إليه في الفصول السابقة إلى الجانب التطبيقي للدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على مقارنة نوعية معمقة، من خلال تحليل المعطيات المستخلصة من المقابلات شبه الموجهة، بهدف استكشاف واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومدى مساهمتها في دعم تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما يسعى هذا الفصل إلى ربط النتائج المتوصل إليها بالإطار النظري للدراسة، من خلال مناقشتها وتفسيرها بما يسمح بتقييم مدى توافق الجانب التطبيقي مع المفاهيم النظرية المعتمدة.

المبحث الأول: عرض النتائج

المطلب الأول: نتائج الملاحظات

تظهر المعطيات الميدانية أن فهم دور الحوكمة الإلكترونية في تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على المؤشرات الظاهرة فقط، بل يتطلب التوقف عند بعض الجوانب الضمنية التي برزت خلال التفاعل المباشر مع المبحوثين. فقد أفرزت عملية جمع البيانات مجموعة من الملاحظات التي تعكس واقع الممارسة داخل المؤسسة، وتكشف عن كيفية توظيف الأدوات الرقمية في دعم التنفيذ الاستراتيجي.

أظهرت الملاحظات المستخلصة من المقابلات أن المسؤولين داخل المؤسسة يتمتعون بفهم جيد لمفهوم الحوكمة الإلكترونية وأبعادها، وهو ما ينعكس في تبنيهم لممارسات رقمية حديثة. كما تبين أن المؤسسة تعتمد على أنظمة معلومات متقدمة مثل ERP و CRM، إلى جانب استخدام منصات رقمية وتطبيقات داخلية خاصة، مما يعكس مستوى معتبر من الرقمنة في تسيير العمليات.

ومن جهة أخرى، أشار المبحوثون إلى عدم وجود عوائق تذكر لدى الموظفين في ما يتعلق بمواكبة التحول الرقمي، حيث يتم التعامل مع أي صعوبات من خلال التكوين والتأطير المستمر، وهو ما يدل على وجود قابلية للتكيف مع التغيرات التكنولوجية. كما لوحظ توفر عدد معتبر من المختصين في الإعلام الآلي (مهندسي الإعلام الآلي)، مما يعزز القدرات التقنية للمؤسسة ويدعم تنفيذ الاستراتيجية في بيئة رقمية.

المطلب الثاني: نتائج المقابلات

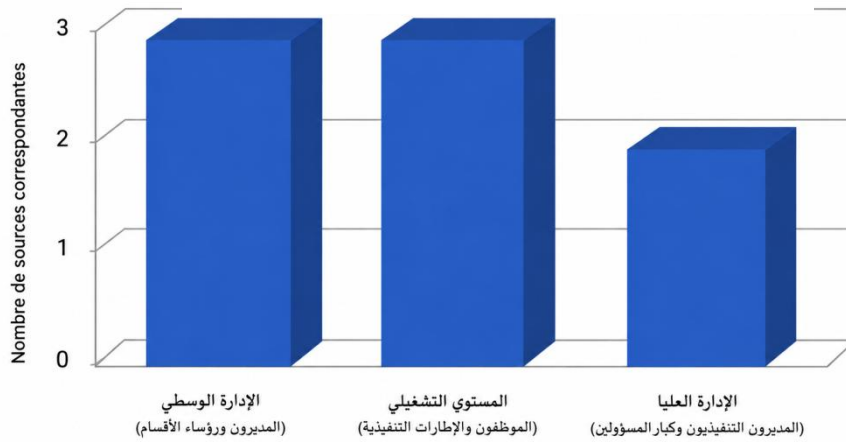
في هذا الجزء، يتم عرض نتائج المقابلات شبه الموجهة التي أجريت داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي هدفت إلى جمع بيانات نوعية حول دور الحوكمة الإلكترونية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

تم ترميز البيانات وتحليلها بشكل منهجي باستخدام برنامج NVivo، الذي مكننا من تنظيم النتائج ذات الصلة بالحوكمة الإلكترونية، وهو ما ساهم في إبراز دورها في دعم تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسة.

كما تم استخراج الكلمات الأكثر تكراراً، أو ما يعرف بسحابة الكلمات، من خلال برنامج NVivo عبر مجموعة من الخطوات المنهجية، وذلك بهدف تمثيل أكثر المفاهيم والكلمات تكراراً في بيانات المقابلات مما يساعد على فهم الاتجاهات العامة للخطاب الميداني.

الفرع الأول : توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى الاداري

الشكل (9) : توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى الاداري



المصدر: برنامج nvivo

يعرض هذا المخطط الثلاثي الأبعاد الذي أنتجه NVivo توزيع المبحوثين الخمسة وفق متغير المستوى الإداري، إذ يظهر المحور الأفقي ثلاث فئات إدارية هي الإدارة الوسطى والمستوى الإداري التنفيذي والإدارة العليا، فيما يعكس المحور العمودي عدد المصادر المقابل لكل فئة. وتكشف القراءة التحليلية للمخطط أن فئتي الإدارة الوسطى والمستوى التنفيذي هما الأكثر تمثيلاً في العينة بواقع مبحثين لكل منهما وهو ما يتجلى في ارتفاع العمودين المقابلين للقيمة 2 على المحور العمودي، في حين تنفرد الإدارة العليا بمبحث واحد هو المسؤول الاستراتيجي والأهم تحليلياً أن هذا التوزيع المتوازن بين المستويات الثلاثة يمنح الدراسة قيمة منهجية عالية، إذ يتيح رصد ظاهرة الحوكمة الإلكترونية وأثرها على التنفيذ الاستراتيجي من زوايا إدارية متعددة ومتكاملة في آن واحد؛ فالإدارة العليا تُقدم الرؤية الاستراتيجية الشاملة والتوجهات الكبرى، والإدارة الوسطى تُقدم منظور الترجمة التقنية والتشغيلية للاستراتيجية، أما المستوى التنفيذي فيُقدم الصورة الميدانية الحية لواقع التطبيق اليومي. كما يُلاحظ أن العينة شملت مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وهو ما مكن من الإحاطة الشاملة بوجهات النظر المتنوعة، حيث تم استقاء المعطيات من الإدارة العليا، والوسطى، والتنفيذية على حد سواء. ويُعزز ذلك من موثوقية النتائج، إذ أنها لم تُبنَ على مستوى إداري واحد، بل استندت إلى تمثيل متعدد المستويات، ما يسمح بتقديم قراءة أكثر تكاملاً وواقعية لظاهرة الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بتنفيذ الاستراتيجية.

الشكل (10): سحابة الكلمات



المصدر: برنامج NVIVO

تعكس سحابة الكلمات الناتجة عن تحليل المقابلات باستخدام برنامج NVivo تمثيلاً بصرياً دقيقاً لمجاور اهتمام الباحثين، حيث تسمح أحجام الكلمات بتحديد درجة تكرارها وأهميتها في الخطاب. ويلاحظ في هذه السحابة هيمنة واضحة لكلمات مثل "الرقمية"، "الأنظمة"، "المؤسسة"، و"الاستراتيجية"، ما يعكس أن الباحثين يربطون بشكل مباشر بين الحوكمة الإلكترونية واستخدام الأنظمة الرقمية كأداة أساسية لتنظيم العمل وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية. هذا الحضور القوي يدل على أن التحول الرقمي لم يعد مجرد توجه، بل أصبح جزءاً بنوياً في تسيير المؤسسة.

من جهة أخرى، تظهر كلمات مثل "المعلومات"، "البيانات"، و"الشفافية"، وهو ما يعكس بروز بعد الشفافية الإلكترونية كأحد مكونات الحوكمة الإلكترونية، حيث يتم التركيز على سهولة الوصول إلى المعلومات، دقتها، وتداولها داخل المؤسسة. كما يشير ذلك إلى الاعتماد المتزايد على البيانات في دعم اتخاذ القرار، وهو ما يتماشى مع نتائج المقابلات التي أكدت التحول من القرارات المبنية على الحدس إلى القرارات المبنية على التحليل.

كما تبرز كلمات مثل "التنظيم"، "التنفيذ"، و"العمل"، مما يدل على أن الباحثين يركزون على الجانب التطبيقي للحوكمة الإلكترونية، خاصة في ما يتعلق بتحسين سير العمليات وتسهيل تنفيذ المهام اليومية. وهذا يعكس دور الأنظمة الرقمية في تحويل الإجراءات التقليدية إلى عمليات مهيكلة وقابلة للتتبع، مما يعزز الكفاءة التشغيلية. فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، يمكن ملاحظة حضور كلمات مثل "الموظفين" و"الإدارات"، وهو ما يشير إلى تأثير الحوكمة الإلكترونية على طريقة

تفاعل الأفراد داخل المؤسسة. ويعكس ذلك التحول نحو التواصل الرقمي وتقليص التفاعل المباشر، مع تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح عبر الأنظمة المعلوماتية.

أما على مستوى الأنظمة، فتظهر كلمات مثل "الأدوات"، "البرامج" و"الإجراءات"، ما يدل على أهمية البنية التكنولوجية في دعم مختلف وظائف المؤسسة، سواء تعلق الأمر بنظام القيادة (اتخاذ القرار)، أو نظام المعلومات (تدفق البيانات)، أو النظام التشغيلي (تنفيذ العمليات). كما يعكس ذلك وجود تكامل نسبي بين هذه الأنظمة بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من زاوية أخرى، يلاحظ أن بعض المفاهيم مثل "المشاركة" أو "الابتكار" ليست بارزة بشكل كبير في السحابة، وهو ما يمكن تفسيره بضعف حضورها في إجابات المبحوثين، ويؤكد نتيجة مهمة توصلت إليها في التحليل، وهي محدودية المشاركة الإلكترونية خاصة على مستوى التنفيذ. بصفة عامة، تظهر سحابة الكلمات أن الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسة المدروسة تركز أساساً على ثلاث دعائم رئيسية: الأنظمة الرقمية، البيانات، والتنظيم، والتي تعمل مجتمعة على تسهيل تنفيذ الاستراتيجية. كما تؤكد هذه النتائج وجود نضج رقمي متقدم داخل المؤسسة، يقابله بعض النقائص المرتبطة أساساً بالجانب البشري، خاصة من حيث المشاركة والتفاعل، وهو ما يفتح المجال لتحسينات مستقبلية في هذا الاتجاه.

الفرع الثالث: جدول تكرار الكلمات.

الجدول(6): جدول تكرار الكلمات

الكلمة	التكرار	الوزن/النسبة
الأنظمة	52	1,58
الحوكمة	52	1,58
الاستراتيجية	45	1,37
الإلكترونية	42	1,28
البيانات	30	0,91
تنفيذ	30	0,91
الهيكل	27	0,82
المعلومات	18	0,55
متابعة	18	0,55
التنسيق	16	0,49
القيادة	13	0,40
الموظفين	12	0,36
أنظمة	11	0,33
المعلومة	11	0,33
النظام	11	0,33
الأخطاء	10	0,30
الإلكترونية	10	0,30
بيانات	10	0,30

المصدر: برنامج Nvivo

يبين تحليل الكلمات الأكثر تكراراً باستخدام برنامج NVivo أن مفاهيم الحوكمة الإلكترونية والأنظمة والاستراتيجية تمثل المحور الأساسي لخطاب المبحوثين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث جاءت كلمات "الأنظمة" و"الحوكمة" في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 52 مرة لكل منهما، تليها كلمة "الاستراتيجية" بـ45 تكراراً، ثم "الإلكترونية" بـ42 تكراراً، ما

يعكس الارتباط القوي بين التحول الرقمي وتنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسة. كما يظهر تكرار كلمات مثل "البيانات"، "تنفيذ"، "المعلومات"، و"متابعة" أهمية الأنظمة الرقمية في دعم تدفق المعلومات، ومتابعة الأداء، وتحسين اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، فإن حضور كلمات مثل "التنسيق"، "القيادة"، و"الهيكل" يدل على أن الحوكمة الإلكترونية لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تمتد لتؤثر على الجوانب التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة. أما تكرار كلمات مثل "الأخطاء" و"الموظفين" فيبرز دور الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء وتحسين تفاعل العاملين مع بيئة العمل الرقمية، وهو ما يؤكد أن الحوكمة الإلكترونية أصبحت آلية أساسية لدعم فعالية التنفيذ الاستراتيجي داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: تحليل مخطط الاستراتيجية

الشكل (11): خريطة تحليل مفهوم الاستراتيجية



المصدر: برنامج NVIVO

بخصوص مفهوم "الاستراتيجية" تم انجاز المخطط ببرنامج Nvivo الذي كشف عن بنية دلالية غنية ومتراصة، تبرز بوضوح عمق حضور هذا المفهوم في المقابلات الخمس التي تم اجراءها. إذ يتموضع المفهوم في قلب الخريطة كعقدة مركزية، تتفرع منها ثلاثة محاور تحليلية كبرى هي: الأهداف، التنفيذ والمتابعة. حيث لا ينظر إليها باعتبارها وثيقة مكتوبة فقط، بل كنظام متكامل يجمع بين الغايات والممارسات وآليات الرقابة. على مستوى محور الأهداف، تظهر الخريطة ارتباطا وثيقا بين الأهداف وعمليات التنفيذ والمتابعة، حيث تتكرر عبارات مثل: "يتم تنفيذ ومتابعة الأهداف"، و"واضحة لتنفيذ ومتابعة"، و"المؤسسة يتماشى مع توجهات المؤسسة الاستراتيجية".

يمثل هذا المخطط تحليلًا معمقًا لمحور الحوكمة الإلكترونية ودورها داخل المؤسسة، إذ يسلط الضوء على مجموعة من الأبعاد الأساسية المرتبطة بتأثيرها على الأداء التنظيمي، والأنظمة المعتمدة، وعمليات اتخاذ القرار. أولاً، من حيث تعريف الحوكمة الإلكترونية، يظهر أن المبحوثين يربطونها أساساً باستخدام الأنظمة المعلوماتية، حيث تفهم كوسيلة لتنظيم العمل، تعزيز مرونة المؤسسة، والاعتماد على الأنظمة الرقمية في التسيير. هذا يعكس هيمنة البعد التقني في إدراك المفهوم، خاصة لدى الفاعلين في المجال المعلوماتي، مع وجود وعي بأن الحوكمة الإلكترونية ليست فقط تقنية بل أيضاً آلية لتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً، فيما يتعلق بدورها في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والوقت، يبرز بوضوح أن الحوكمة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في تقليص الأخطاء البشرية وتسريع إنجاز المهام. ويعود ذلك إلى اعتماد أنظمة مثل ERP و CRM التي توفر نماذج عمل واضحة، وتسمح بالكشف الفوري عن الأخطاء وتحديد مصدرها. كما أن تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظفين، والاعتماد على الأنظمة الرقمية، ساهم في رفع الكفاءة وتقليل الزمن الضائع.

ثالثاً، على مستوى توفر جودة المعلومات، تؤكد النتائج أن الحوكمة الإلكترونية حسنت بشكل كبير من إمكانية الوصول إلى المعلومات وسرعتها، حيث أصبحت المعلومة متاحة في الوقت المناسب وبشكل دقيق. كما أن اعتماد سياسات تنظيمية مثل تحديد الصلاحيات ساهم في تحقيق توازن بين الشفافية وحماية البيانات، وهو ما يعكس نضجاً في إدارة المعلومات داخل المؤسسة.

رابعاً، في جانب تأثيرها على التفاعل والتنظيم الداخلي، يظهر أن الحوكمة الإلكترونية غيرت نمط التفاعل بين الموظفين، حيث أصبح يعتمد بشكل أساسي على الوسائل الرقمية (المراسلة الداخلية، الأنظمة المشتركة). هذا التحول ساهم في تسريع التواصل وتقريب المسافات بين المصالح، لكنه في المقابل قلل من التفاعل المباشر، مما يعكس تحولاً نحو بيئة عمل رقمية بالكامل.

خامساً، من حيث دعم اتخاذ القرار، يتضح أن الحوكمة الإلكترونية عززت بشكل كبير من جودة القرارات، عبر توفير بيانات دقيقة وآنية. حيث أصبح القرار يعتمد على تحليل المعطيات بدل الحدس أو الخبرة الشخصية، وهو ما يشير إلى انتقال المؤسسة نحو نموذج "القيادة المعتمدة على البيانات".

سادساً، فيما يخص تكامل الأنظمة والتنسيق بين المصالح، يظهر أن المؤسسة نجحت في تحقيق ترابط بين مختلف الأنظمة، مما سمح بتبادل المعلومات بشكل آلي وسلس. هذا التكامل أدى إلى تحسين التنسيق بين الأقسام وتقليل الازدواجية في إدخال البيانات، وهو عنصر أساسي في نجاح الحوكمة الإلكترونية.

أخيراً، يبرز المخطط أن الحوكمة الإلكترونية لا تقتصر على كونها أداة تقنية، بل تمثل منظومة متكاملة تؤثر على مختلف جوانب المؤسسة: من الهيكل التنظيمي، إلى الأنظمة، إلى طريقة العمل واتخاذ القرار. كما يكشف عن تحول عميق نحو رقمنة شاملة، حيث أصبحت الأنظمة الرقمية هي المحرك الأساسي للأداء والكفاءة داخل المؤسسة.

الفرع السادس: تحليل محاور دليل المقابلة

• محور الحوكمة الإلكترونية :

أظهرت نتائج المقابلات المتعلقة بهذا المحور وجود تباين واضح في مستوى إدراك مفهوم الحوكمة الإلكترونية بين المبحوثين تبعاً لمواقعهم التنظيمية داخل المؤسسة. فعلى مستوى الإدارة العليا، ربط م1 الحوكمة الإلكترونية بالشفافية وتنظيم العمل الرقمي، إذ صرح أن "الحوكمة الإلكترونية بالنسبة لنا تعني استخدام الأنظمة الرقمية في تنظيم العمل وضمن شفافيتها في تداول المعلومة"، بينما قدم م2 وم3 من مستوى تكنولوجيا المعلومات تصوراً تقنياً للمفهوم، حيث أكد م2

أنها "استخدام الأنظمة المعلوماتية لضبط العمليات وتأمين البيانات وضمان تتبع كل الأنشطة داخل المؤسسة بطريقة منظمة ورقمية"، وأضاف م3 بأنها "توظيف الأنظمة لضبط سير العمليات وتحويلها من إجراءات يدوية وورقية إلى عمليات وإجراءات في أنظمة". أما على المستوى التنفيذي، فقد ظهر وعي ضمني بالمفهوم دون استيعاب نظري كامل له، إذ أوضح م4: "لا نستعمل هذا المصطلح كثيرا لكن نعتمد في عملنا على الأنظمة والبرامج الرقمية"، في حين أشارت م5 إلى أن "مصطلح الحوكمة أصبح مهما في عملنا ونستعمله ونتلقى تكويننا فيه".

يجمع جميع المبحوثين على أن الحوكمة الإلكترونية تمارس فعليا داخل المؤسسة عبر الأنظمة الرقمية بينما يختلفوا في عمق الفهم المفاهيمي، فالإدارة العليا ومستوى IT يمتلكان فهما نظريا وتقنياً أكثر رسوخا، بينما يظل المستوى التنفيذي في حدود الإدراك التطبيقي المرتبط بالممارسة اليومية.

وفيما يتعلق بمستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة، اتفق جميع المبحوثين على أن المؤسسة حققت تقدما ملحوظا في مجال الرقمنة، غير أن طريقة توصيف هذا التحول اختلفت بين المستويات الإدارية. فقد لخص م1 الوضع بقوله: "رقمنا أغلب العمليات الإدارية"، بينما ركز م2 على الميزة التقنية للمؤسسة قائلا: "هناك تقدم واضح من حيث توفر الأنظمة والتطبيقات، منصات داخلية خاصة بنا طورت من قبل مهندسي الإعلام الآلي المهرة لدينا". كما عزز م3 هذه الفكرة بقوله: "نمتلك منصات إلكترونية داخلية طورها مهندسوننا وهذا يعطينا ميزة كبيرة لأننا نتحكم في كل التفاصيل ونعدله حسب احتياجاتنا بسرعة". أما المستوى التنفيذي فقد وصف م4 الواقع بشكل مبسط قائلا: "التحول الرقمي في مؤسستنا جيد، يتم استخدام الأنظمة ومختلف التقنيات والأدوات الرقمية في العمل"، وأضافت م5 أن "كل المصالح تعمل بشكل رقمي حيث تم الاستغناء عن كل ما هو ورق".

● المحور الاستراتيجي :

كشفت المقابلات عن تباين في طريقة فهم عملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية ومتابعتها. فقد أوضح م1 من الإدارة العليا: "هناك إجراءات واضحة لتنفيذ ومتابعة الأهداف الاستراتيجية حيث يتم توضيح ما يتم فعله بالوقت والمال وتتخذ المهام ثم يتم قبولها من طرف مجلس الإدارة وفي آخر العام نحاسب هل تم تتبع ما كان أم لا مع التبوير". بينما أكد م2 أن دوره تقني بالأساس قائلا: "بالنسبة لنا كتقنيين نحن ننفذ البنية التقنية للاستراتيجية لا نصنعها، فحين يقرر قسم الاستراتيجية إطلاق مبادرة رقمية مثلا نحن نترجمها تقنيا"، وأكد م3 الفكرة نفسها بقوله: "دورنا كتقنيين هو ترجمة الاستراتيجية لواقع رقمي وتسهيل تنفيذها". أما م4 فأوضح أن "الأهداف الاستراتيجية تأتي من مستوى أعلى منا، نحن في المستوى التنفيذي نتلقى فقط التعليمات والمهام المحددة من رؤسائنا المباشرين"، في حين أشارت م5 إلى أن التنفيذ "يتم من خلال خطط توجد في مخططات عمل توزع على مختلف المصالح ويكون تقييمها عبر الاجتماعات". وهذا يعكس أن جميع المبحوثين اتفقوا على أن الأدوات الرقمية تسهل عملية متابعة الأهداف الاستراتيجية وتتبعها. وختلفوا حول درجة المشاركة في العملية الاستراتيجية؛ فالإدارة العليا تتولى صنع القرار، و IT يقوم بالترجمة التقنية، بينما يقتصر دور المستوى التنفيذي على تنفيذ التعليمات والخطط التشغيلية فقط. كما أجمعت مختلف الفئات الإدارية على الدور المحوري للأدوات الرقمية في متابعة الأهداف الاستراتيجية، حيث أشار م1 إلى أن "الأدوات الرقمية مثل التطبيقات تساعد بشكل كبير في متابعة أهداف المؤسسة ونتيج تتبع الأداء بشكل أفضل ومستمر وتوفر مؤشرات أداء دقيقة"، بينما أكد م2 أن "الأنظمة تسمح بتجميع البيانات وتحليلها بشكل مستمر مما يسهل متابعة التقدم واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة". أما م4 فقد أوضح بلغة عملية أن "عمل كل موظف يكون مسجلا بشكل مراحل مرتبة، إذا أكملها أو لم يكملها تظهر للمسؤول عنه"، وأضافت م5

أن "العمل والمراحل كلها مسجلة في نظام مما يمكن المسؤول من متابعة تنفيذ هذه الأهداف بشكل جيد". كما يتفق جميع المبحوثين على أن الأنظمة الرقمية وفرت آليات دقيقة لمتابعة الأداء وتقييم تنفيذ الأهداف.

• المحور الهيكلي التنظيمي:

أظهرت النتائج هذا المحور أن الحوكمة الإلكترونية ساهمت في تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فقد أكد م1 أن "الهيكل يتكيف ويتغير مع احتياجات المؤسسة ويتغير بما يتماشى مع الاستراتيجية لضمان تحقيق أهدافها، مثلاً أنشأنا قسماً خاصاً بالنكاح الاصطناعي من أجل استراتيجية المؤسسة"، كما أشار م3 إلى أن "الهيكل التنظيمي حسب ما أرى عندنا ليس ثابتاً يتغير ويواكب أي تغيير جديد مثلاً استحداث مصالح جديدة وأقسام جديدة"، بينما أوضح م2 أن "الأنظمة الرقمية تسمح بتحديث العمليات بسرعة وإعادة توزيع المهام بشكل مرناً حسب التغيرات". في المقابل لم يقدم م4 وم5 تصوراً واضحاً حول هذه المسألة، وهو ما يعكس محدودية اطلاع المستوى التنفيذي على الديناميكية الهيكلية للمؤسسة. وهذا ما يعكس اتفاق المستويين الاستراتيجي والتقني على أن الحوكمة الإلكترونية عززت مرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على التكيف، بينما يظهر الاختلاف في مستوى الوعي بالديناميكية التنظيمية، حيث بدأ هذا الإدراك أوضح لدى الإدارة العليا و IT مقارنة بالمستوى التنفيذي.

وفيما يخص التنسيق بين الإدارات، أجمع المبحوثون على أن الأنظمة الرقمية أصبحت الوسيلة وركيزة الأساسية لضمان التنسيق وتبادل المعلومات. فقد أوضح م1 أن "عملية التنسيق بين الإدارات تكون منذ مرحلة إعداد الاستراتيجية حيث يتم إشراك مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة، إذ يتم التشاور مع كل قسم على حدة مثل قسم الإعلام الآلي لمعرفة مقترحاته ومهامه". بينما أشار م2 إلى أن التنسيق "يتم عبر أنظمة معلومات مشتركة إضافة إلى البريد الإلكتروني والتطبيقات الداخلية وتقنية المراسلة الداخلية الخاصة بنا التي تسمح بتبادل البيانات بشكل مستمر". كما أكد م4 أن التنسيق "يتم باستعمال الوسائل التقنية مثل Microsoft Teams وتقنية المراسلة الداخلية الخاصة بنا وأدوات رقمية مثل البوابات الإلكترونية الداخلية وأنظمة ERP و CRM".

كما أظهرت النتائج أن الحوكمة الإلكترونية أحدثت تحولاً واضحاً في تفاعل الموظفين وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة. فقد صرح م1 بأن "الحوكمة الإلكترونية غيرت طريقة التفاعل بين الموظفين والتي أصبحت تعتمد على الوسائل الرقمية مثل تقنية المراسلة الداخلية"، وأضاف م2 أن هذا التحول "زاد من سرعة التواصل وقلل من التفاعل المباشر للموظفين"، وأوضح م3 أنه "قلص التنقل بين المكاتب". كما عبرت م5 عن ذلك بقولها إن الحوكمة الإلكترونية "قللت من الاحتكاك المباشر بين الموظفين داخل الهيكل والتنقلات الجسدية بين المكاتب، كل التعاملات أصبحت عن بعد وقربت المسافات. أما فيما يخص توزيع المسؤوليات فقد أكد م1 أن "توزيع المهام يكون عبر الأنظمة الخاصة التي تربط المهام بموظفين محددين هذا يعزز وضوح المسؤوليات ويسهل عملية المتابعة والتقييم"، وأضاف م2 أن الأنظمة "تربط كل مهمة بمستخدم محدد مع تسجيل كل العمليات التي يقوم بها مما يسهل التتبع والمساءلة"، في حين أشار م4 وم5 إلى أن المسؤوليات محددة أيضاً في "البطاقة الوظيفية". وبالتالي جميع المبحوثين توافقوا على أن الحوكمة الإلكترونية ساهمت في تنظيم العمل وتوضيح المسؤوليات وتحسين التواصل الداخلي، بينما ركز المستويين الاستراتيجي والتقني على التتبع الرقمي والمساءلة عكس المستوى التنفيذي الذي ركز على أثر ذلك في تنظيم المهام اليومية.

• المحور الأنظمة:

وفي المحور الرابع المرتبط بالأنظمة، أظهرت المقابلات أن الحوكمة الإلكترونية ساهمت في تطوير نظام القيادة واتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث انتقل اتخاذ القرار من الاعتماد على الخبرة والحدس إلى الاعتماد على البيانات الدقيقة. فقد أوضح م1: "كمسؤول استراتيجي وفرت الحوكمة الإلكترونية لي بيانات آنية ودقيقة وشاملة، ساعدتنا في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وليس فقط على تقدير، من قبل كنا نعتمد بنسبة كبيرة على الخبرة الشخصية والحدس أما الآن فلا"، كما أكد م2 أن "الأنظمة توفر بيانات دقيقة وفي الوقت الحقيقي وصول إليها يكون سهلاً، وهذا يجعلنا نتخذ قرارات سريعة مبنية على التحليل وليس الحدس". وأشار م1 أيضاً إلى أن "نظام المتابعة ينبهنا فور حدوث أي انحراف عن المؤشرات لنقوم بوضع خطة تصحيحية فورية"، بينما أوضح م4 أن المتابعة "تكون بخطة عمل يتم من خلالها تحويل القرارات الاستراتيجية إلى مشاريع".

أما فيما يتعلق بنظام المعلومات، فقد أكد المبحوثون أن الحوكمة الإلكترونية حسنت جودة المعلومات وأمنها وتكاملها. فقد أوضح م2 أن "جودة المعلومة بالنسبة لنا تبدأ من جودة البنية التقنية التي توفرها وعدم تكرار معلومة واحدة في النظام"، كما أشار إلى أن أمن البيانات يتحقق "عبر تطبيق سياسات أمنية مثل تحديد صلاحيات الوصول والتشفير وأنظمة المراقبة ونظام إدارة أمن المعلومة SMC " وأكد م4 أن المؤسسة «تعمل باستعمال ISO 9001 إضافة إلى نظام أمن إدارة المعلومات SMC ". أما بخصوص التكامل فقد أوضح م1 أن "التكامل حققناه من خلال ربط عدة أنظمة مثلاً نظام الموارد البشرية بنظام المحاسبة في منصة واحدة"، وأضافت م5 أن "عندما نقوم بطلبية على شيء يخص العمل من قسم يظهر في قسم آخر مسجلة ممن كانت وبالوقت الذي حدثت فيه". وهذا مايدل على جميع المبحوثين أكدوا أن الأنظمة الرقمية حسنت جودة المعلومات وأمنها وسهلت التكامل بين المصالح.

وفيما يتعلق بالنظام التشغيلي، أجمع المبحوثون على أن الحوكمة الإلكترونية ساهمت في أتمتة العمليات وتوحيد الإجراءات وتقليص الأخطاء. فقد أكد م1 أن "أتمتة العمليات وتقليل التدخل اليدوي جعل نفس الإجراءات تنفذ بنفس الطريقة في أقسام مختلفة"، وأضاف أن "تقلصت الأخطاء بشكل كبير خاصة الأخطاء البشرية لأن النظام يتحقق تلقائياً من صحة البيانات قبل قبولها". كما أوضح م2 وم3 أن "ERP و CRM يحتويان على نماذج للإجراءات الواجب اتباعها جد واضحة وسهلة، وفي حالة وجود مشكل يظهر من وكيف حصل". وأشار م4 إلى أن "تنفيذ عملية طلبيات العملاء أصبحت أسرع وتتبع الملفات أصبح أوضح"، بينما خلصت م5 إلى أن "أصبحنا نعمل وفق إجراءات وعمليات مرتبة وواضحة". وبالتالي أجمع جميع المبحوثين على أن ERP و CRM من أكثر الأنظمة تأثيراً في تحسين الأداء التشغيلي وتقليص الأخطاء.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج

المطلب الأول : الحوكمة الالكترونية

الفرع الأول: مستوى الإدراك المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية

أشار الإطار النظري، استناداً إلى أعمال (Misuraca,2007)، إلى أن مفهوم الحوكمة الإلكترونية لا يزال في طور التشكل الأكاديمي، حيث لم يستقر الباحثون والممارسون بعد على تعريف موحد وشامل له. وقد جاءت نتائج الدراسة

الميدانية لتؤكد هذا الطرح بوضوح، إذ أظهرت المقابلات تباينا ملحوظا في مستوى الإدراك المفاهيمي تبعا للمستوى التنظيمي لكل مبحوث.

فقد قدم المسؤول في المستوى الاستراتيجي (م1) تعريفا مفاهيميا يربط الحوكمة الإلكترونية باستخدام الأنظمة الرقمية لتحقيق الشفافية في تداول المعلومات وتنظيم العمل. في المقابل، ركز مبحوثو قسم تكنولوجيا المعلومات (م2 وم3) على البعد التقني، حيث عرفوها كوسيلة لضبط العمليات، تأمين البيانات، وتحويل الإجراءات التقليدية إلى أنظمة رقمية.

أما على مستوى التنفيذ (م4 وم5)، فقد برز نوع من الوعي الضمني بالمفهوم؛ إذ أشار م4 إلى عدم استعمال المصطلح بشكل مباشر في الممارسة اليومية، بينما أوضحت م5 أنها تتلقى تكوينا فيه. ويعكس ذلك أن مفهوم الحوكمة الإلكترونية لم يترسخ بعد بشكل كامل ضمن الثقافة التنظيمية، رغم أن تطبيقاته العملية حاضرة بقوة في مختلف مستويات المؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الحوكمة الإلكترونية

بين الإطار النظري، اعتمادا على دراسة Abou-Moghli وShatem (2024)، أن الحوكمة الإلكترونية تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية: الشفافية الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية، مع الإشارة إلى أن المشاركة الإلكترونية تعد الأكثر تأثيرا في تنفيذ الاستراتيجية.

غير أن النتائج الميدانية أظهرت هيمنة بعد المساءلة الإلكترونية داخل المؤسسة، وهو ما يتوافق مع تعريف Al-Shbail & Aman (2018) الذي يربط المساءلة بإمكانية تتبع القرارات والأنشطة وربطها بمسؤولين محددين. حيث أكد م1 أن توزيع المهام يتم عبر أنظمة رقمية تربط كل مهمة بموظف معين، وأوضح م2 أن جميع العمليات تسجل رقميا، في حين أشار م3 إلى أن الأنظمة تربط المهام تلقائيا بالمستخدم المسؤول عنها.

أما الشفافية الإلكترونية فقد تجلت في سهولة الوصول إلى المعلومات وتوفرها، رغم وجود قيود مرتبطة بالصلاحيات كما أشارت م5، وهو ما يتماشى مع طرح Taiwo (2024) الذي يرى أن الشفافية لا تعني الإتاحة المطلقة، بل الإتاحة المنظمة وفق ضوابط محددة.

في المقابل، جاء بعد المشاركة الإلكترونية الأقل حضورا، حيث أظهرت النتائج أن المشاركة تظل محدودة في المستويات العليا ولا تمتد فعليا إلى إشراك مختلف الفاعلين في صياغة الاستراتيجية، وهو ما يتعارض مع ما أكد (Tejedo-Romero وآخرون 2022) حول أهمية المشاركة الواسعة في دعم فعالية الحوكمة الإلكترونية.

الفرع الثالث: أدوات الحوكمة الإلكترونية

أشار الإطار النظري، استنادا إلى (الخضري وجريسات، 2023)، إلى أن أنظمة ERP وCRM تعد من أهم أدوات الحوكمة الإلكترونية لما لها من دور في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار. وقد أكدت النتائج الميدانية هذا الطرح بشكل كامل، حيث أجمع جميع المبحوثين على اعتماد هذه الأنظمة في العمل اليومي، مما يعكس تطابقا تاما بين الجانب النظري والتطبيقي.

إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة الميدانية عن ميزة تنافسية لم يتم التركيز عليها بشكل كاف في الأدبيات، تتمثل في امتلاك المؤسسة لمنصات رقمية داخلية مطورة محليا، مما يمنحها استقلالية تقنية عالية وقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات. وهذا يتجاوز ما أشار إليه (Abacı و Medeni، 2022) بخصوص أنظمة إدارة الوثائق، ليعكس مستوى متقدما من النضج الرقمي.

كما أكد المبحوثون اعتماد نظام إدارة أمن المعلومات (SMC) ومعييار ISO 9001، وهو ما يتوافق مع متطلبات الحوكمة الحديثة التي تشدد على أهمية تأمين البيانات وضمان سلامة تدفقها.

الفرع الرابع: دور الحوكمة الإلكترونية على الأداء المؤسسي

أكدت دراسات مثل (Charutawephonnuakoon وآخرون 2022) و (Choi و Congo، 2022) وجود تأثير إيجابي للحوكمة الإلكترونية على الأداء المؤسسي. وقد دعمت النتائج الميدانية هذا الطرح بوضوح، حيث أشار م1 إلى تحول عملية اتخاذ القرار من الاعتماد على الحدس إلى الاعتماد على البيانات الدقيقة، بينما أكد م2 أن الأنظمة الرقمية تسهل تحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية، في حين أوضح م4 أن العمل أصبح خاضعا لتتبع رقمي دقيق. غير أن الدراسة الميدانية لم تبرز بشكل صريح دور القدرات التنظيمية كعامل وسيط، كما أشار إليه الإطار النظري، رغم ظهوره ضمنا في حديث المبحوثين عن الكفاءات التقنية المتوفرة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: الاستراتيجية

الفرع الأول: صياغة الاستراتيجية وتوافقها مع الواقع الميداني

انطلق الإطار النظري من مبدأ أساسي مفاده أن الاستراتيجية تمثل في جوهرها فن المواءمة بين الإمكانيات المتاحة والأهداف بعيدة المدى، وأنها المسار المخطط والمنهج المتكامل الذي تعتمد عليه المنظمة في تفاعلها مع بيئتها الخارجية، سواء من خلال الاستجابة للمتغيرات أو استباقها (الجنابي، 2017). كما يؤكد نموذج ماكنزي S 7 أن الاستراتيجية تعد خطة أو مساراً من الممارسات التي تقود، عبر تخصيص الموارد النادرة، إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وأنها تسبق باقي العناصر التنظيمية لأنها توجه القرارات الجوهرية مثل خفض التكاليف أو التوسع أو التخصص أو اختيار أسلوب المنافسة.

وقد جاءت نتائج المقابلات الميدانية داخل اتصالات الجزائر لتؤكد هذا الطرح بشكل واضح؛ حيث أوضح المبحوث (م1)، بصفته مسؤولاً في قسم الاستراتيجية، أن الأهداف الاستراتيجية تحدّد بدقة من حيث الزمن والموارد المالية والمهام المطلوبة، ثم تعرض على مجلس الإدارة للمصادقة عليها، قبل أن يتم توزيعها على مختلف المصالح والأقسام. ويعكس هذا التسلسل وجود وعي استراتيجي بأهمية وضوح الاستراتيجية وقابليتها للتنفيذ، وهو ما يتوافق مع ما أكدته (Abouaomar & Alhaderi, 2024) من أن الاستراتيجية الفعالة يجب أن تنسجم مع موارد المؤسسة وقدراتها، مع مراعاة طبيعة البيئة التنافسية المحيطة بها.

الفرع الثاني: التوجه الاستراتيجي ومكوناته في الواقع الميداني

حدد الإطار النظري مكونات التوجه الاستراتيجي في أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية، الرسالة، الأهداف، والقيم الاستراتيجية، حيث تمثل الرؤية تصورا مستقبليا يعكس ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه، في حين تترجم الأهداف الاستراتيجية هذه الرؤية إلى نتائج قابلة للقياس ومحددة زمنيا (الجنابي، 2017).

وفي ضوء النتائج الميدانية، يتضح أن اتصالات الجرائز تتبنى توجهها استراتيجيا واضحا نحو التحول الرقمي الشامل، يتجسد في رقمنة العمليات والخدمات، وكذلك في استحداث هياكل تنظيمية جديدة مثل قسم الذكاء الاصطناعي.

غير أن الملاحظة الأبرز تمثلت في أن المبحوثين من المستوى التنفيذي (م4 وم5) يتلقون الأهداف الاستراتيجية جاهزة من المستويات العليا دون المشاركة في صياغتها، وهو ما يتعارض مع ما أشار إليه (Alanazi, 2025) من أن فعالية الأهداف الاستراتيجية تتطلب إشراك مختلف المستويات التنظيمية لضمان فهمها والالتزام بها. ويشكل هذا الغياب في المشاركة تحديا حقيقيا، إذ قد يحد من درجة استيعاب الموظفين للأهداف ويؤثر على مستوى التفاعل والالتزام بتنفيذها.

الفرع الثالث: العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

يؤكد الإطار النظري أن عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها مترابطتان بشكل وثيق، حيث تتبادلان التأثير فيما بينهما، وأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على تحقيق التكامل بين هاتين المرحلتين (طاهر وإدريسي، 2015). كما يرى (David F.R.) أن صياغة الاستراتيجية وحدها لا تكفي لضمان النجاح، بل إن التنفيذ الفعلي يمثل المرحلة الحاسمة التي تتطلب تضام جهود جميع الفاعلين داخل المنظمة.

وقد عكست نتائج المقابلات هذا الترابط بوضوح؛ إذ أشار (م1) إلى أن صياغة الاستراتيجية تتم بمشاركة مختلف الأقسام من خلال استشارتها وأخذ مقترحاتها، بينما أوضح (م2 وم3) أن دورهما يتمثل في ترجمة هذه الاستراتيجية إلى واقع رقمي ملموس عبر تصميم الأنظمة وتطويرها.

ويتوافق هذا مع ما طرحه (Tawse وTabesh، 2020) من أن نجاح التنفيذ يعتمد على توافر شروط أساسية تشمل الكفاءة، الالتزام، التنسيق، إضافة إلى القدرات الإدارية الديناميكية. ومن اللافت في الحالة المدروسة أن الحوكمة الإلكترونية تلعب دورا وسيطا بين الصياغة والتنفيذ، من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات تشغيلية قابلة للمتابعة والتقييم في الوقت الحقيقي.

الفرع الرابع: متابعة التنفيذ الاستراتيجي والرقابة

يشير الإطار النظري إلى أن تنفيذ الاستراتيجية يُعد من أكثر المراحل تعقيدا، وأن نجاحه يتطلب توفير الهياكل التنظيمية المناسبة، وخطط تشغيل فعالة، وتحفيز الموارد البشرية (طاهر وإدريسي، 2015). كما يؤكد (Thompson) و (Strickland) أهمية دور القائد الاستراتيجي في متابعة التنفيذ والكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وفي هذا السياق، كشفت النتائج الميدانية عن تطور نوعي في آليات المتابعة داخل المؤسسة؛ حيث أوضح (م1) أن الأنظمة الرقمية أصبحت تمكن من اكتشاف الانحرافات فور حدوثها، بعد أن كان ذلك يتم بشكل متأخر في السابق، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية. كما أشار (م2) إلى دور لوحات القيادة في توفير رؤية واضحة حول تقدم المشاريع، وأكد (م3) أن أدوات مراقبة الأداء تساعد في الكشف المبكر عن المشكلات.

أما على المستوى التنفيذي، فقد بين (م4 وم5) أن متابعة المشاريع تتم بشكل دوري عبر تقارير وعروض شهرية، وهو ما يعكس تطبيقاً عملياً لمبدأ الرقابة المستمرة .

الفرع الخامس: التنفيذ الاستراتيجي عبر المستويات التنظيمية

أبرز الإطار النظري الدور المحوري للإدارة الوسطى في تنفيذ الاستراتيجية، حيث تعد حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمستوى التشغيلي. (Salih, 2012) وقد أكدت النتائج الميدانية هذا الدور بوضوح، إذ يقوم (م2 وم3) بترجمة الاستراتيجية إلى حلول تقنية من خلال تطوير الأنظمة الرقمية، مما يتوافق مع ما أشار إليه (Jaoua, 2018) بشأن دور الإدارة الوسطى في تنفيذ الاستراتيجية وضمان تطبيقها.

في المقابل، أظهرت نتائج المستوى التنفيذي (م4 وم5) أنهم يركزون أساساً على تنفيذ التعليمات دون المشاركة في صياغتها، ومع ذلك، فإن آليات المتابعة الدورية تتيح لهم التعبير عن التحديات التي يواجهونها، مما يساهم جزئياً في تحسين التواصل بين المستويات التنظيمية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: مرونة الهيكل التنظيمي واستجابته للتغيير الاستراتيجي

أشار نموذج ماكزوي S 7 إلى ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية المعتمدة، وأن أي تغيير في الاستراتيجية ينبغي أن يتبعه تغيير مقابل في الهيكل التنظيمي لضمان فعالية التنفيذ.. وعلى صعيد الواقع الميداني، كشفت المقابلات عن نموذج مغاير ومتميز في إدارة التغيير الهيكلي؛ إذ لم يقتصر التغيير على إعادة توزيع الوحدات الموجودة بل امتد إلى استحداث وحدات جديدة تعكس التوجهات الاستراتيجية الجديدة. فقد أكد م1 وم3 أن المؤسسة أنشأت قسماً خاصاً بالذكاء الاصطناعي استجابة لمتطلبات الاستراتيجية الرقمية، وهو ما يجسد المبدأ النظري القائل بأن الهيكل يجب أن يتكيف مع الاستراتيجية وليس العكس. بيد أن الأمر الأكثر أهمية هو أن م3 كشف عن فلسفة مختلفة في إدارة هذا التغيير تتمثل في مبدأ "التعديل لا البناء من الصفر"، أي أن الأنظمة المطورة داخلياً تصمّم بشكل مسبق لتكون مرنة وقابلة للتعديل حين تتغير الاستراتيجية دون الحاجة إلى بناء نظام جديد كلياً، وهذا يعكس نضجاً مؤسسياً في التعامل مع التغيير يتجاوز ما وصفه الإطار النظري ليلامس مفهوم "المرونة الاستراتيجية" الذي أشار إليه (Holm وآخرون, 2025) كأحد الرافعات التنظيمية الأساسية لنجاح التنفيذ.

الفرع الثاني: التنسيق بين الإدارات وتكامل العمل المشترك

أبرز الإطار النظري أن الهيكل التنظيمي الفعال يجب أن يتضمن تصميم أنظمة تضمن التنسيق بين جميع الوحدات وتحقيق فعالية العلاقات التنظيمية (Ahmady وآخرون, 2016)، وأن عدم كفاية التنسيق بين الوحدات يعد من أبرز أسباب فشل التنفيذ الاستراتيجي كما أشار إليه (محمود مهدي, 2019) في دراسته عن مشاريع الصرف الصحي التي وجد فيها قصورا واضحا في نظام الاتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام مما أدى إلى بطء اتخاذ القرار وضعف المتابعة. وعلى النقيض من هذه الصورة، كشفت مقابلات اتصالات الجزائر عن منظومة تنسيق رقمي متكاملة تتعدد مستوياتها وأدواتها؛ فعلى مستوى الإدارة العليا أكد م1 أن التنسيق يبدأ منذ مرحلة إعداد الاستراتيجية عبر إشراك كل قسم ومصلحة والتشاور معها بشكل منفصل لمعرفة مقترحاتها ومهامها، وهذا يمثل نموذجا للتنسيق التشاركي يتوافق مع ما دعا إليه (Abou-Moghli وShatem, 2024) من أهمية المشاركة الإلكترونية في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات. وعلى مستوى الإدارة الوسطى أوضح م2 وم3 أن التنسيق يتم عبر أنظمة معلومات مشتركة والبريد الإلكتروني الداخلي وتطبيق المراسلة الخاص بالمؤسسة الذي يتيح تبادل البيانات بشكل فوري بين المصالح. وعلى مستوى التنفيذ أشار م4 إلى توظيف منظومة متنوعة من أدوات التنسيق تشمل Microsoft Teams وتقنية المراسلة الداخلية والبوابات الإلكترونية وأنظمة ERP وCRM، وهو ما أكدته م5 أيضا. ويثبت هذا التعدد في أدوات التنسيق أن اتصالات الجزائر تجاوزت ما وصفه الإطار النظري من نماذج التنسيق التقليدية لترسي منظومة تنسيق رقمي متعددة المستويات والقنوات تسدّ الفجوة التي أشار إليها (محمود مهدي, 2019) كسبب رئيسي لفشل التنفيذ في المؤسسات التي يعاني فيها التواصل بين الأقسام من الضعف.

الفرع الثالث: توزيع المسؤوليات ووضوح الأدوار

أكد الإطار النظري على أن أحد المبادئ الأساسية في تصميم الهيكل التنظيمي هو تحديد مواقع الأفراد داخل الوحدات وتنظيم العمل الجماعي وتقسيم المنظمة إلى وحدات مختلفة تتوزع فيها المسؤوليات بوضوح (Ahmady وآخرون, 2016). وقد تجلت هذه المسألة في اتصالات الجزائر من خلال آليتين متكاملتين تجمعان بين البعد التقليدي والبعد الرقمي الحديث؛ فعلى الصعيد التقليدي أشار م4 وم5 إلى وجود بطاقات وظيفية تحدد بدقة ما يجب على كل موظف القيام به والمسؤوليات الملقاة على عاتقه وحدود صلاحياته، وعلى الصعيد الرقمي أوضح م1 أن توزيع المهام يتم عبر أنظمة خاصة تربط المهام بموظفين محددين مما يعزز وضوح المسؤوليات ويسهل عملية المتابعة والتقييم، فيما أكد م2 أن الأنظمة تربط كل مهمة بمستخدم محدد مع تسجيل كل العمليات التي يقوم بها مما يسهل التتبع والمساءلة، وأضاف م3 أن هذا الربط يتم بشكل تلقائي دون تدخل بشري مما يقلص إلى أدنى حد ممكن من فرص الغموض في المسؤوليات. وتتوافق هذه الآلية المزدوجة مع ما وصفه (Al-Shbail & Aman, 2018) بركائز المساءلة الإلكترونية الثلاث وهي التتبع الرقمي للقرارات وأنظمة التدقيق الإلكتروني والرقابة المستمرة عبر البيانات، وتتجاوز في الوقت ذاته ما اكتفى به الإطار النظري التقليدي من الاعتماد على الوصف الوظيفي وحده كأداة لتوضيح الأدوار.

الفرع الرابع: أثر الحوكمة الإلكترونية على التفاعل داخل الهيكل التنظيمي

لم يتطرق نموذج ماكزي S7 في صيغته الأصلية بشكل مفصل إلى تأثير الرقمنة على طبيعة التفاعل داخل الهيكل التنظيمي، غير أن الإطار النظري أشار في سياقات مختلفة إلى أن أدوات التعاون الرقمي مثل Microsoft Teams

و Slack والشبكات الداخلية تسهم في تعزيز الحضور الاجتماعي والعمل الجماعي (Jackson وآخرون، 2022). وقد كشفت المقابلات عن تحول عميق في طبيعة التفاعل داخل الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر؛ إذ أكد م1 أن الحوكمة الإلكترونية غيرت طريقة التفاعل بين الموظفين التي أصبحت تعتمد على الوسائل الرقمية كتقنية المراسلة الداخلية، وأوضح م2 أن هذا التحول زاد من سرعة التواصل وقلل من التفاعل المباشر بين الموظفين، وأشار م3 إلى أنه قلص التنقل بين المكاتب بشكل ملحوظ، فيما لخصت م5 هذا التحول بعبارة دالة بقولها إن الحوكمة الإلكترونية "قربت المسافات" رغم أنها قللت الاحتكاك الجسدي بين الموظفين. وتكشف هذه الشواهد الميدانية عن وجه آخر من أوجه تأثير الحوكمة الإلكترونية على الهيكل التنظيمي لم يبرزه نموذج ماكنزي بالقدر الكافي، وهو التحول من الهيكل الذي يعتمد على التفاعل الجسدي المباشر إلى الهيكل الذي يدار بشكل متزايد عبر شبكات رقمية، وهو ما يسهم من ناحية في تسريع تدفق المعلومات وتقليل التكاليف، ومن ناحية أخرى قد يضعف الروابط الاجتماعية والمؤسسية غير الرسمية بين الموظفين وهي ركيزة أشار إليها نموذج ماكنزي ضمن بعد القيم المشتركة.

المطلب الرابع: الأنظمة

الفرع الأول: نظام القيادة

عرف الإطار النظري نظام القيادة باعتباره النظام المسؤول عن التسيير واتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يعتمد على استغلال المعلومات المتداولة وتنظيم سير النظام التشغيلي، مستندا في ذلك إلى أهداف المؤسسة وسياساتها (Moneir.K, 2021) و (Soutenain وآخرون، 202) أن هذا النظام يتولى تحديد التوجهات الاستراتيجية والتكتيكية، ثم يقوم بنقلها إلى نظام المعلومات، في حين يستقبل بالمقابل تقارير ونتائج حول النشاط وتطور البيئة، سواء بهدف تفعيل آليات الرقابة أو دعم عملية اتخاذ القرار.

وفي ضوء المقارنة الميدانية، أظهرت نتائج المقابلات تحولا جذريا في طبيعة عمل نظام القيادة داخل اتصالات الجزائر، يتمثل في الانتقال من الاعتماد على الخبرة الشخصية والحدس إلى الاعتماد على البيانات والتحليل الرقمي. وقد عبر المبحوث (م1) عن هذا التحول بوضوح حين أشار إلى أنه "في السابق كان الاعتماد كبيرا على الخبرة الشخصية والحدس، أما الآن فقد تغير الوضع"، وهو ما دعمه (م2) بتأكيد أن الأنظمة الحالية توفر بيانات دقيقة وفي الوقت الحقيقي، مما يجعل القرارات أسرع وأكثر دقة ومرتكزة على التحليل بدل التقدير الشخصي.

ويتوافق هذا التحول مع ما يطرحه الإطار النظري حول دور نظام القيادة المدعوم بنظام معلومات فعال، غير أن ما يميز الحالة المدروسة هو الانتقال من الرقابة اللاحقة، التي تكشف الأخطاء بعد وقوعها، إلى رقابة استباقية آنية تقوم على التنبيه الفوري عند حدوث أي انحراف. وقد أوضح (م1) ذلك من خلال الإشارة إلى أن نظام المتابعة أصبح ينبه مباشرة عند تسجيل أي انحراف عن المؤشرات، مما يسمح بوضع إجراءات تصحيحية فورية.

• دور البيانات في دعم منظومة القيادة

أبرز الإطار النظري أهمية البيانات في دعم عملية القيادة، حيث تمكن المعلومات المخزنة من إعداد لوحات قيادة تحتوي على مؤشرات إنذار تساعد في متابعة تطور النشاط، إضافة إلى توفير إحصائيات دقيقة تدعم متخذي القرار (Moneir.K, 2021).

وقد تجسدت هذه الرؤية بشكل واضح في الواقع الميداني لاتصالات الجزائر؛ إذ أشار (م2) إلى أن لوحات القيادة توفر رؤية واضحة ومبسطة حول تقدم المشاريع، بينما أكد (م3) أن توفر البيانات بشكل مستمر يساهم في تشكيل "رؤى جاهزة للقرار". كما أوضح (م4) أن مديرية الجودة تضطلع بدور أساسي في ضمان جودة المعلومات المقدمة للإدارة العليا.

ويعد وجود مديرية متخصصة في جودة المعلومات من أبرز الخصائص المميزة للحالة المدروسة، حيث يمثل آلية مؤسسية متقدمة لم يتناولها الإطار النظري بشكل صريح، لكنه يتماشى مع ما أكدته (Taiwo, 2024) من أن الشفافية الإلكترونية لا تقتصر على إتاحة المعلومات، بل تشمل أيضا دقتها وموثوقيتها، وهي عناصر لا تتحقق إلا بوجود هياكل تنظيمية مخصصة لضمانها.

الفرع الثاني: نظام المعلومات

• البنية التقنية والجودة والأمن

عرف الإطار النظري نظام المعلومات على أنه منظومة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والبرمجية تهدف إلى جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونشرها (Moneir.K, 2021)، مشيراً إلى أنه يمثل أداة أساسية ليس فقط للتواصل، بل أيضاً لدعم اتخاذ القرار.

وقد أكدت النتائج الميدانية هذا الدور المزدوج لنظام المعلومات داخل اتصالات الجزائر، مع إبراز أبعاد إضافية. فعلى مستوى جودة المعلومات، أوضح (م2) أن الجودة تنطلق من قوة البنية التقنية ومنع تكرار البيانات داخل النظام، وهو ما يتوافق مع مبادئ تصميم نظم المعلومات الحديثة.

أما من ناحية الأمن، فقد أشار (م4) إلى اعتماد المؤسسة على معيار ISO 9001 إلى جانب نظام SMC لإدارة أمن المعلومات، والذي يقوم على حماية البيانات، وضمان وصولها فقط للمصرح لهم، وتوفيرها في الوقت المناسب. ويتوافق هذا مع ما ورد في الأدبيات حول أهمية سياسات الأمن، غير أن خصوصية الحالة تكمن في اعتماد معايير دولية موحدة، مما يعزز من موثوقية الممارسات ويمنحها بعداً معيارياً عالمياً.

• تكامل الأنظمة كركيزة للتنفيذ الاستراتيجي

لم يتناول نموذج ماكنزي 7 بشكل تفصيلي مسألة تكامل الأنظمة، مكتفياً بالإشارة إلى ضرورة التنسيق بين الأنظمة الفرعية لتحقيق الفعالية التنظيمية. إلا أن النتائج الميدانية أظهرت أن التكامل بين الأنظمة يمثل ركيزة استراتيجية أساسية داخل اتصالات الجزائر.

فقد أوضح (م1) أن التكامل تحقق من خلال ربط نظام الموارد البشرية بنظام المحاسبة ضمن منصة موحدة، بينما أشار (م2) إلى أن استخدام قواعد بيانات مشتركة ساهم في تسهيل العمليات وتقليص الوقت الضائع. كما بينت (م5) أن البيانات تنتقل تلقائياً بين الأقسام، بحيث يتم تسجيل العمليات ومتابعتها بشكل فوري.

ويبرز إسهام (م3) من خلال تأكيده أن الأنظمة يتم تصميمها منذ البداية لتكون قابلة للتكامل مستقبلاً، وهو ما يعكس توجهها استباقياً نحو ما يمكن تسميته "بالتكامل المسبق". ويتماشى هذا مع ما طرحه (Majed Al-Mashari, 2003) حول دور

أنظمة ERP في دمج وظائف المؤسسة، إلا أن الحالة المدروسة تتجاوز ذلك نحو تصور أكثر تقدماً يقوم على التخطيط المسبق لتكامل الأنظمة المستقبلية.

الفرع الثالث: النظام التشغيلي

يعرف الإطار النظري النظام التشغيلي بأنه يشمل مختلف الأنشطة المرتبطة بالوظيفة الأساسية للمؤسسة، حيث يستقبل التوجيهات من نظام القيادة وينفذها، كما تقوم أنظمة مثل ERP بجمع البيانات ومعالجتها لدعم القرارات التكتيكية (Soutenain وآخرون, 2022).

وقد أكدت النتائج الميدانية هذا الدور، مع تقديم أمثلة تطبيقية دقيقة؛ إذ أوضح (م1) أن أتمتة العمليات أدت إلى توحيد تنفيذ الإجراءات عبر مختلف الأقسام، بينما أشار (م2) إلى أن أنظمة ERP و CRM توفر نماذج واضحة للعمل وتتيح تتبع الأخطاء وتحديد مصدرها. كما أكد (م3) أن جميع العمليات أصبحت ممثلة في نماذج رقمية محددة، في حين أشار (م4) إلى تحسن سرعة ووضوح متابعة ملفات العملاء، وأكدت (م5) أن العمل أصبح أكثر تنظيماً مع تقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية.

ويتوافق هذا مع ما أورده (Baishya, 2015) حول دور الأنظمة في تنظيم العمل، غير أن ما يميز الحالة المدروسة هو الانتقال من الإجراءات الورقية التقليدية إلى إجراءات رقمية ذكية تنفذ تلقائياً وتكشف الانحرافات في الوقت الحقيقي.

خلاص الفصل الثالث:

جاء هذا الفصل كتطبيق عملي للإطار النظري، حيث مكن التحليل النوعي للمقابلات باستخدام برنامج NVivo من تقديم رؤية واضحة حول واقع الحوكمة الإلكترونية ودورها في تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود تقدم ملموس في مسار التحول الرقمي، خاصة من خلال اعتماد الأنظمة الرقمية وتحسين آليات التسيير واتخاذ القرار، إلى جانب مرونة نسبية في الهيكل التنظيمي تدعم تنفيذ الاستراتيجية.

الخاتمة

في ختام هذا العمل البحثي يتضح أن الحوكمة الإلكترونية أصبحت عنصراً حاسماً في دعم تنفيذ استراتيجيات المؤسسات في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر.

فقد أبرز الإطار النظري الذي تم تناوله في الفصل الأول أن نجاح التنفيذ الاستراتيجي لم يعد مرتبطاً فقط بجودة التخطيط، بل بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الانسجام بين مكوناتها الداخلية، كما يؤكد ذلك نموذج ماكيزي S7، وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة الإلكترونية كآلية حديثة تعزز هذا التكامل من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية، المشاركة، والمساءلة. وقد سمح النهج النوعي المعتمد كما تم عرضه في الفصل الثاني، بفهم معمق لواقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل البيانات الميدانية باستخدام أدوات علمية مثل برنامج NVivo، وهو ما أضفى على نتائج الدراسة قدراً من الدقة والموثوقية، ومكن من الإحاطة بمختلف أبعاد الظاهرة المدروسة. وفي الجانب التطبيقي، الذي تم تناوله في الفصل الثالث فقد أظهرت النتائج أن الحوكمة الإلكترونية تلعب دوراً فعالاً في تحسين تنفيذ الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها بيئة البحث وذلك من خلال تسهيل تدفق المعلومات، وتعزيز التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، وتحسين عملية اتخاذ القرار.

الاسهام النظري

تقدم هذه الدراسة اسهاماً نظرياً مهماً في حقل علوم التسيير من خلال تناولها لموضوع الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بالتنفيذ الاستراتيجي في سياق المؤسسات الاقتصادية. كما تسعى الدراسة أيضاً إلى بناء جسر نظري يربط بين مفهوم الحوكمة الإلكترونية ذو طابع التكنولوجي والتنظيمي ومفهوم التنفيذ الاستراتيجي ذو الطابع الإداري من خلال توظيف نموذج ماكيزي كإطار تحليل جامع. كما تساهم في إثراء الأدبيات من خلال تقديم قراءة تكاملية تبرز كيف تتحول الحوكمة الإلكترونية من مجرد أدوات رقمية إلى آلية استراتيجية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية. تعزز الفهم النظري لفكرة أن التحول الرقمي لا يحقق قيمته إلا عندما يُدمج ضمن إطار حوكمي منظم يوجه استخدامه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

النتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية أصبحت تمثل ركيزة أساسية في دعم تنفيذ الاستراتيجية داخل اتصالات الجزائر، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى متقدم من التحول الرقمي انعكس على مختلف الجوانب التنظيمية والتشغيلية والاستراتيجية داخل المؤسسة. وقد بينت المقابلات أن المؤسسة تعتمد بشكل واسع على الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية الداخلية، إضافة إلى أنظمة ERP و CRM، مما ساهم في تحسين تنظيم العمل، تسريع الإجراءات، وتسهيل متابعة الأداء وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية. كما كشفت الدراسة عن وجود تباين في مستوى الإدراك المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية بين المستويات التنظيمية المختلفة. وأظهرت النتائج أيضاً أن المؤسسة انتقلت من نمط التسيير التقليدي القائم على الحدس والخبرة الشخصية إلى نمط حديث يعتمد على البيانات والتحليل الرقمي، حيث أصبحت الأنظمة الرقمية توفر معلومات آنية ودقيقة تساعد على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية، مع إمكانية الكشف المبكر عن الانحرافات الاستراتيجية واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

كما أكدت الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية ساهمت في تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية، وهو ما تجسد في استحداث أقسام جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى تطوير أنظمة داخلية مرنة قابلة للتعديل حسب التغيرات المستقبلية.

ومن جهة أخرى، أبرزت النتائج الدور المحوري للأنظمة الرقمية في تحسين التنسيق بين الإدارات وتسهيل تدفق المعلومات، من خلال استخدام البريد الإلكتروني الداخلي، وأنظمة المعلومات المشتركة، وأدوات التواصل الرقمي، مما ساهم في تقليص الزمن وتحسين سرعة التواصل والتنسيق بين مختلف المصالح. كما بينت الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية ساهمت في رفع مستوى المساءلة والرقابة داخل المؤسسة، من خلال ربط المهام بمستخدمين محددين وتسجيل مختلف العمليات بشكل رقمي، وهو ما عزز وضوح المسؤوليات وسهل عمليات التتبع والتقييم.

أما على المستوى التشغيلي، فقد أكدت النتائج أن أتمتة العمليات واعتماد الأنظمة الرقمية أدت إلى توحيد الإجراءات وتقليص الأخطاء البشرية وتسريع إنجاز العمليات، خاصة في ما يتعلق بمعالجة الملفات وتتبع طلبات العملاء، الأمر الذي انعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. وفي المقابل، أظهرت الدراسة وجود بعض النقائص، أهمها محدودية المشاركة الإلكترونية للمستويات التنفيذية في صياغة التوجهات الاستراتيجية، إضافة إلى ضعف نسبي في الوعي المفاهيمي بالحوكمة الإلكترونية لدى بعض الموظفين رغم الممارسة الفعلية القوية لها، وهو ما يشير إلى حاجة المؤسسة لتعزيز الجانب الثقافي والمعرفي المرتبط بالحوكمة الرقمية.

حدود الدراسة

- واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي أثرت نسبياً على سير البحث، نذكر منها
- محدودية المصادر التي تتناول الحوكمة الإلكترونية على مستوى المؤسسات، حيث توفرت دراسات عامة على المستوى الوطني، في حين كانت المراجع التي تعالج التطبيق داخل المؤسسات نادرة، وهو ما صعب عملية الربط بين الإطار النظري والتطبيقي.
 - إشكالية الترجمة الدقيقة لبعض المفاهيم المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية، خاصة في ظل تعدد المصطلحات واختلاف دلالاتها بين اللغات، مما تطلب جهداً إضافياً لضمان الدقة العلمية في نقل المعاني.
 - الصعوبة الثالثة، فتمثلت في التحفظ الذي أبدته المؤسسة محل الدراسة بخصوص مشاركة بعض المعلومات، حيث تم رفض إدراج جزء من المعطيات التي تم الحصول عليها خلال المقابلات، الأمر الذي حد من إمكانية التعمق أكثر في بعض الجوانب التحليلية.
 - كما واجهت الدراسة صعوبة تتعلق بعدم إتاحة الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث لم يتم تمكين الباحثين من الاطلاع على أي مستندات رسمية داعمة للمعطيات الميدانية، مما حد من إمكانية التحقق الدقيق من بعض المعلومات وأثر جزئياً على تعميق التحليل الوثائقي للدراسة.

اقتراحات الدراسة

انطلاقاً من التحليل المعمق للمقابلات الخمس التي أجريت مع مختلف المستويات الإدارية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلال المقارنة التفصيلية بين النتائج الميدانية والإطار النظري المرتبط بكل من الحوكمة الإلكترونية والتنفيذ الاستراتيجي وفق نموذج ماكنزي S7، يتضح أن المؤسسة قد أحرزت تقدماً ملحوظاً في مسار التحول الرقمي وفي توظيف آليات الحوكمة الإلكترونية لدعم تنفيذ استراتيجيتها.

ومع ذلك، فإن هذا التقدم لا يخلو من بعض الفجوات والتحديات التي لا تزال تؤثر على فعالية التطبيق، مما يستدعي تبني مقاربة منهجية ومدرسة لمعالجتها.

وبناء على ذلك، سيتم عرض مجموعة من الاقتراحات العملية القابلة للتطبيق في السياق المؤسسي الجزائري.

- تعزيز الوعي المفاهيمي بالحوكمة الإلكترونية لأن رغم التطبيقي الفعلي القوى إلا أن هناك ضعف في فهم المصطلح خاصة في المستوى التشغيلي وذلك عن طريق دورات تكوينية مبسطة حول المفهوم و ربط المفهوم بالممارسات اليومية لتقريب الفهم.
- تعزيز بعد المشاركة الإلكترونية من خلال اشراك الموظفين في اقتراح حلول رقمية.
- تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات وذلك من خلال تكوين المسؤولين في تحليل البيانات.
- تحسين حوكمة البيانات
- استخدام الذكاء الاصطناعي في العمليات الروتينية
- بما أن مؤسسة اتصالات الجزائر متقدمة رقميا تبني رؤية للتحويل الرقمي الذكي أي التوجه نحو الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة.

آفاق البحث المستقبلية

تفتح هذه الدراسة مجموعة من الآفاق البحثية التي يمكن أن تشكل امتدادا علميا لها، وتسهم في تعميق الفهم حول العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتنفيذ الاستراتيجي ، ومن أبرز هذه الآفاق:

- إمكانية إجراء دراسات كمية على عينات أكبر لقياس أثر الحوكمة الإلكترونية على الأداء الاستراتيجي باستخدام نماذج إحصائية متقدمة .
- توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات وقطاعات أخرى مثل البنوك، الصناعة، أو المؤسسات الناشئة للمقارنة واستخلاص نتائج أكثر تعميما
- دراسة بقية عناصر نموذج McKinsey 7S مثل الثقافة، القيم المشتركة، المهارات، ونمط القيادة لفهم أعمق لتأثير الحوكمة الإلكترونية على المنظمة ككل .
- التعمق في البعد الثقافي والتنظيمي للتحويل الرقمي، خاصة تأثير مقاومة التغيير على نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية .
- التعمق في دراسة بعد المشاركة الإلكترونية باعتباره البعد الأقل حضورا في هذه الدراسة، وتحليل آليات تعزيز مشاركة الموظفين في صناعة القرار وصياغة الاستراتيجيات.
- استكشاف دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تطوير الحوكمة الإلكترونية ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي .
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء .
- تحليل تجارب دولية ناجحة ومقارنتها بالسياق الجزائري لاستخلاص أفضل الممارسات.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

- أكرم سالم الجناحي ، (2016) ، *الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين*، الطبعة 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
- بني حمدان، خ. م.، و إدريس، و. (2009) *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: المنهج المعاصر*. اليازور، الأردن.
- جرادات، ن. م. س.، و درة، ع. ب. إ. (2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين*، الطبعة 1. دار وائل للنشر، الأردن.
- الغالب، ط. م.، و إدريس، و. م. (2015). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل*، الطبعة 3، دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن.
- منصور الهام، (2016)، دور الموازنة الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة ميدانية في البنوك الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الشلي، عمر إبراهيم عبد الحميد (2023). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير الموارد البشرية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(2)، 886-896.
- سعد، هاشم (2025). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في شركة ليببانا للاتصالات - طرابلس). *مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 4، 55-72.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريبه، و مهدي، أسامة محمود (2019). تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي (دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري). *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد*.

مراجع باللغة الفرنسية و الانجليزية

- Abacı, K., & Medeni, I. T. (2022). Efficiency of electronic document management systems: A case study. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*, 5(3), 75.
- Abouaomar, S., & Alhaderi, K. (2024). Overcoming barriers to digital transformation in public organizations using the McKinsey 7S model. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 1(3), 14-28.
- Abou-Moghli, A. A., & Shatem, M. (2024). Examining the impact of e-governance on organizational strategy execution in the Jordanian ICT industry. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 185-197. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.15](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.15)
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Ahmad Ishaq, A., & Abdullahi, A. K. (2023). Relevance of system theory to open and close systems in organisational management. *Bayero Business Review*, 7(1), 145.

- Alanazi, M. H. (2025). An approach for setting strategic objectives in business excellence models: A study of nonprofit organizations. *Future Business Journal*, 11, 255. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00673-w>
- Alkhodary, D. A., Jreissat, E. R., Saidat, Z., Ali, H., & Hasan, E. F. (2023). Examining the impact of e-governance on the performance of corporations: A case study of companies in Jordan. *Information Sciences Letters*, 12(6), 2599–2617. <https://doi.org/10.18576/isl/120633>
- Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2014). The role of different types of information systems in business organizations: A review. *International Journal of Research*, 1(7), 1280–1288.
- Al-Mashari, M. (2003). Enterprise resource planning (ERP) systems: A research agenda. *Industrial Management & Data Systems*, 103(1), 22–27. <https://doi.org/10.1108/02635570310456869>
- Al-Shbail, T., & Aman, A. (2018). E-government and accountability. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(2), 155–190. <https://doi.org/10.1108/TG-09-2017-0057>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La recherche-action. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (pp. 85–132). EMS.
- Alogan, G. B., & Yetiş, N. (2007). Defining strategic objectives: A methodology suited for public organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 669–684. <https://doi.org/10.1080/14783360600594172>
- Baishya, B. (2015). McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science, Society and Culture*, 1(1).
- Bashar, M. R., Rezaul, K. M., & Grout, V. (2011). E-government vs. ordinary bureaucratic government: A comparative study. In *Proceedings of the 4th International Conference on Internet Technologies and Applications*.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2019). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Taylor & Francis.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (n.d.). *Research methods in education*. Routledge.
- Commission on Global Governance. (1995). *Our global neighbourhood*. Oxford University Press.
- Congo, S., & Choi, S. O. (2022). Evaluating public sector employees' adoption of e-governance and its impact on organizational performance in Angola. *Sustainability*, 14(23), 15605. <https://doi.org/10.3390/su142315605>

- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. U. (2019). The relationship between workplace incivility and depersonalization towards co-workers: Roles of job-related anxiety, gender, and education. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.76>
- Grigalashvili, V. (2022). Conceptual dimensions of electronic government and electronic governance in the domain of digital democracy. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(37). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032022/7753
- Heeks, R. (2001). Understanding e-governance for development. *i-Government Working Paper Series*, No. 11.
- Hoblos, N., Sandeep, M. S., & Pan, S. L. (2023). Achieving stakeholder alignment in digital transformation. *Journal of Information Technology*, 39(4). <https://doi.org/10.1177/02683962231219518>
- Holm, C. G., Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: A systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
- Huet, J.-M. (2016). *Gouvernance des organisations*. Dunod.
- Ivančić, V., Jelenc, L., & Mencer, I. (2021). The strategy implementation process. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17, 99–124. <https://doi.org/10.7341/20211724>
- Jackson, V., van der Hoek, A., & Prikladnicki, R. (2022). Collaboration tools for developers. *IEEE Software*, 39(2), 7–15. <https://doi.org/10.1109/MS.2021.3132137>
- Jaoua, F. (2018). Impact of strategic roles of middle managers. *International Journal of Business Performance Management*, 19(4).
- Jeffs, C. (2008). *Strategic management*. SAGE Publications.
- Karouri, M. (2021). *Le système d'information de gestion*. Ellipses.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage.
- Llamzon, R. B., Tan, F. T. C., & Carter, L. (2021). Toward an information systems alignment framework. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102450>
- Maugeri, S. (2014). *Gouvernance(s)*. Dunod.

- Mgbemena, I. C., Onyali, C. I., & Ojukwu, H. S. (2024). Strategic alignment and organizational responsiveness. *International Journal of Academic Management Science Research*, 8(3), 97–103.
- Misuraca, G. (2007). *E-governance in Africa: From theory to action*. IDRC.
- Misuraca, G., & Rossel, P. (2007). Triggering the governance perspective of eGovernment projects. Conference paper.
- Newman-Enyioko, C. (2025). Application of systems theory in an organisation.
- Pelletier, C., & Raymond, L. (2024). Strategic IT alignment process. *Information & Management*, 61(4), 103819. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103819>
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer relationship management processes. *International Journal of e-Learning*.
- Salih, A. A. (2012). *Strategy implementation* (Doctoral dissertation). Walden University.
- Saunders, M. (2019). *Research methods for business students*. Pearson.
- Soutenain, J.-F., Balny, D., & Echeviller, J.-L. (2022). *Système d'information*. Foucher.
- Steyer, V. (2024). *Dynamiques des organisations*. Dunod.
- Taiwo, K. (2024). IT and governance. *Journal of Development Policy*, 10(2), 230–251. <https://doi.org/10.1177/24551333241242195>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2020). Strategy implementation: A review and introduction of a guided framework. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.76>
- Tejedo-Romero, F., et al. (2022). E-government mechanisms. *Technology in Society*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101978>
- Thongsook Ullarn, S. (2018). Strategic management. *Humanities and Social Sciences Journal*, 12(2), 308–319.
- Tracy, B. (2015). *Business strategy*. Amacom.
- Twum, F. O., Badu, Y. A., & Boateng, P. A. (2024). The nine ‘S’ model. *PAJES*, 5(1), 18–27. <https://doi.org/10.56893/pajes2024v05i01.02>
- UNESCO. (2009). *Overcoming inequality: Why governance matters*. UNESCO.

الملاحق

الملحق (1): دليل المقابلة

دليل المقابلة حول دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي

يهدف هذا الدليل إلى جمع معلومات حول دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين التنظيم والأنظمة داخل المؤسسة، وكيف تساعد في تنفيذ الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

بيانات عامة

- الوظيفة
- المستوى الإداري: إدارة عليا/ وسطي / تنفيذية
- سنولت الخبرة:

نؤكد أن جميع المعلومات ستبقى سرية و تستخدم لأغراض علمية فقط.

محور 1: الحوكمة الإلكترونية

1. كيف يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية داخل مؤسستكم؟
2. كيف تصف مستوى التحول الرقمي داخل اتصالات الجزائر؟

محور 2: الاستراتيجية

3. كيف يتم تنفيذ ومتابعة الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة؟
4. هل تساعد الأدوات الرقمية في متابعة هذه الأهداف؟

محور 3: الهيكل التنظيمي:

5. كيف يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في دعم تنفيذ الاستراتيجية؟
6. كيف تساهم الحوكمة الإلكترونية في مرونة الهيكل التنظيمي في مواجهة التغيرات الاستراتيجية؟
7. كيف يتم التنسيق بين الإدارات لضمان تنفيذ الاستراتيجية بشكل متكامل؟
8. كيف غيرت الحوكمة الإلكترونية طريقة تفاعل الموظفين داخل الهيكل التنظيمي؟
9. كيف تساهم الحوكمة الإلكترونية في توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة؟

محور 4: الأنظمة

نظام القيادة

10. كيف أثرت الحوكمة الإلكترونية على اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟
11. كيف حسّنت متابعة تنفيذ الاستراتيجية؟
12. كيف يساهم الاعتماد على البيانات في دعم عملية القيادة؟

نظام المعلومات

13. كيف ألتساهم الحوكمة الإلكترونية على جودة وتوفر المعلومات؟
14. كيف حسّنت أمن وتدفق البيانات؟
15. كيف تساهم في تكامل الأنظمة؟

النظام التشغيلي

16. كيف ساهمت الحوكمة الإلكترونية في تحسين تنفيذ العمليات؟
17. كيف قلّصت الأخطاء أو الوقت؟
18. كيف تساهم في التنسيق بين الأنظمة؟

في ختام هذه المقابلة، نلتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على وقتكم الثمين وتعاونكم القيم، وعلى المعلومات التي تفضلتم بتقديمها.

ستساهم إجاباتكم بشكل كبير في إنجاز هذه الدراسة الأكاديمية. كما نؤكد أن المعلومات التي تم جمعها ستستخدم لأغراض علمية وأكاديمية فقط، مع احترام مبدأ السرية والخصوصية.

شكراً لكم على حسن تعاونكم

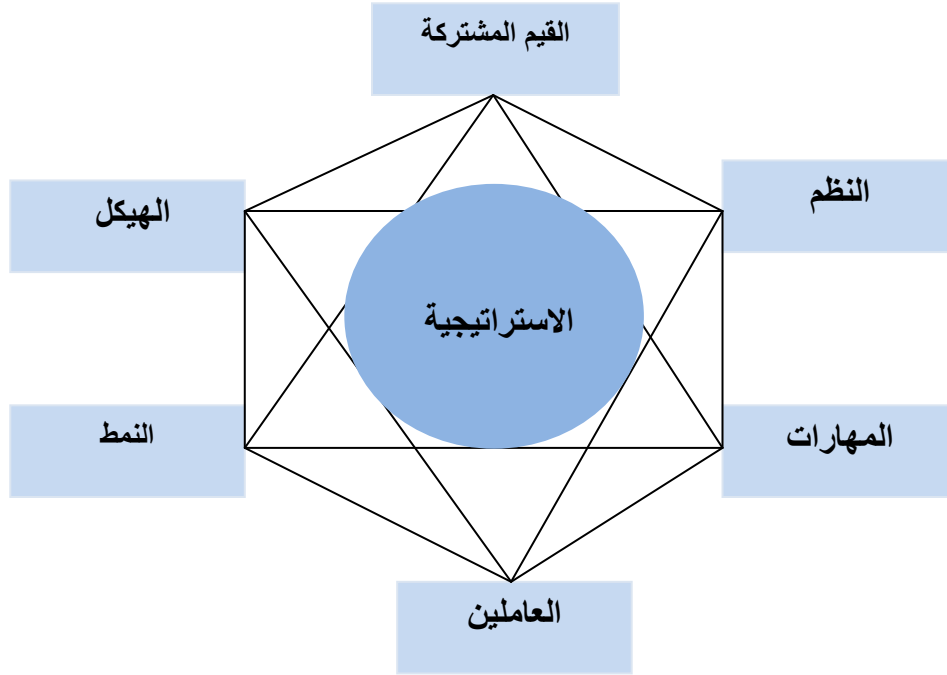


مسؤولة (تنفيذي)	موظف (تنفيذي)	رئيس مصلحة تطوير الأنظمة والتحول الرقمي	رئيس مصلحة أنظمة المعلومات	مسؤول قسم الاستراتيجية	السؤال
الحكومة أصبحت مفهوما مهما في العمل ويتم التكوين عليه داخل المؤسسة.	الاعتماد على الأنظمة والبرامج الرقمية في تبادل المعلومات والتواصل.	تحويل الإجراءات الورقية واليدوية إلى عمليات رقمية عبر الأنظمة.	استعمال الأنظمة المعلوماتية لضبط العمليات وتأمين البيانات ونتائج الأنشطة.	استخدام الأنظمة الرقمية لتنظيم العمل وضمان الشفافية في تداول المعلومات.	س1: تعريف الحكومة الإلكترونية
التحول الرقمي جيد وتم الاستغناء عن أغلب المعاملات الورقية.	مستوى التحول الرقمي جيد واستعمال التقنيات الرقمية واسع.	التحول الرقمي سريع مع امتلاك منصات داخلية وأنظمة ERP و CRM.	يوجد تقدم واضح من خلال الأنظمة والمنصات الداخلية المطورة محليا.	وتيرة التحول الرقمي سريعة وتمت رقمنة أغلب العمليات الإدارية.	س2: مستوى التحول الرقمي
تتبع الأهداف يتم عبر مخططات عمل توزع على المصالح ويتم تقييمها في الاجتماعات.	الموظفون التنفيذيون يتلقون التعليمات والمهام من الإدارة العليا.	يتم تجسيد الاستراتيجية رقميا عبر تسهيل التفاعل والعمل بين الموظفين.	التقنيون يترجمون الاستراتيجية إلى بنية تقنية داعمة للمبادرات الرقمية.	توجد إجراءات واضحة تحدد الوقت والموارد والمهام مع متابعة سنوية للأهداف.	س3: تنفيذ ومتابعة الأهداف الاستراتيجية
الأنظمة تسمح بتسجيل كل مراحل العمل ومتابعتها من طرف المسؤولين.	كل مراحل العمل مسجلة في النظام مما يسهل المتابعة.	الأنظمة المطورة توفر بيانات تساعد المسؤولين على متابعة التنفيذ.	الأنظمة تجمع البيانات وتحللها لتسهيل المتابعة واتخاذ القرار.	التطبيقات تساهم في تتبع الأداء وتوفير مؤشرات دقيقة.	س4: مساهمة الأدوات الرقمية في المتابعة
لم تجب.	لم يجب.	الهيكل مرن ويتغير باستحداث مصالح جديدة مثل قسم الذكاء الاصطناعي.	الهيكل متوافق مع الاستراتيجية ويسهل تنفيذها.	الهيكل التنظيمي يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.	س5: مساهمة الهيكل التنظيمي
لم تجب.	لم يجب.	الأنظمة مصممة لتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب تغير الاستراتيجية.	الأنظمة الرقمية تسمح بتحديث العمليات وإعادة توزيع المهام بسرعة.	يتم تعديل الهيكل وفق احتياجات المؤسسة والاستراتيجية.	س6: مرونة الهيكل التنظيمي
التنسيق يتم عبر البوابات الإلكترونية والمراسلة الداخلية و CRM و ERP والمراسلة الداخلية.	يتم عبر أدوات التعاون و ERP و CRM وتقنيات المراسلة الداخلية.	التنسيق يتم عبر منظومة أدوات وأنظمة مشتركة داخلية.	التنسيق يتم عبر الأنظمة المشتركة والبريد الإلكتروني والمراسلة الداخلية.	يتم إشراك مختلف الأقسام منذ إعداد الاستراتيجية لتحقيق التنسيق.	س7: التنسيق بين الإدارات
قللت الحكومة الإلكترونية الاحتكاك المباشر والتفاعلات بين المكاتب.	أصبح التفاعل عبر الأنواع الرقمية مما سهل العمل وقل الوقت الضائع.	أصبح التواصل رقميا بشكل شبه كلي مع تقليل التنقل بين المكاتب.	زادت سرعة التواصل وقل التفاعل المباشر بين الموظفين.	أصبح التفاعل يعتمد على الوسائل الرقمية والمراسلة الداخلية.	س8: تأثير الحكومة الإلكترونية على التفاعل
المسؤوليات والصلاحيات محددة في البطاقة الوظيفية لكل موظف.	لكل موظف بطاقة وظيفية تحدد مهامه ومسؤولياته.	الأنظمة تربط كل مهمة بالمستخدم المسؤول عنها لتسهيل الرقابة.	كل مهمة مرتبطة بمستخدم محدد مع تسجيل العمليات لتسهيل المساءلة.	الأنظمة تربط المهام بموظفين محددين مما يسهل المتابعة والتقييم.	س9: توزيع المسؤوليات
يتم تنفيذ القرارات مع إشراك الموظفين لتقليل مقاومة التغيير.	القرارات تتخذ في المستويات العليا مع مشاركة الموظفين أحيانا.	الأنظمة توفر معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.	توفر الأنظمة بيانات دقيقة وفورية لاتخاذ قرارات مبنية على التحليل.	وفرت بيانات آنية ودقيقة ساعدت على اتخاذ قرارات مبنية على المعلومات.	س10: تأثير الحكومة الإلكترونية على اتخاذ القرار

المتابعة دورية شهرياً لتحديد العراقيل والمشكلات.	تتم المتابعة شهرياً عبر عروض تقديمية للمشاريع.	أدوات مراقبة الأداء تكشف التأخير والمشكلات في الوقت المناسب.	تتم المتابعة عبر أدوات تتبع الأداء ولوحات القيادة.	الأنظمة تنبه فور حدوث أي انحراف عن المؤشرات.	س11: تحسين متابعة تنفيذ الاستراتيجية
البيانات مورد مهم يعتمد عليه المسؤولون في اتخاذ القرارات.	البيانات تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات واقعية مع ضمان الجودة.	البيانات المتوفرة تسهل تشكيل رؤى تساعد في اتخاذ القرار.	يتم تحليل البيانات لاستخراج مؤشرات تدعم القيادة.	البيانات أصبحت العمود الفقري للعملية القيادية.	س12: دور البيانات في القيادة
الأنظمة الحديثة سهلت الوصول السريع للمعلومة مع احترام الصلاحيات.	الوصول للمعلومة أصبح أسرع مقارنة بالأرشفة الورقية.	الأنظمة تضمن توفر المعلومات وإمكانية الوصول إليها في أي وقت.	جودة المعلومات مرتبطة بجودة البنية التقنية وعدم تكرار البيانات.	الحوكمة الإلكترونية حسنت توفر المعلومات وسهولة الوصول إليها.	س13: جودة وتوفر المعلومات
نظام إدارة أمن المعلومات SMC يضمن حماية البيانات ومراقبة تدفقها.	يتم الاعتماد على ISO 9001 ونظام SMC لحماية المعلومات.	نظام إدارة أمن المعلومات يضمن الحماية والتدفق السريع للمعلومات.	تطبيق سياسات أمنية ونظام SMC حسن حماية البيانات.	أنظمة الحماية وصلاحيات الوصول حسنت حماية البيانات وتدفقها.	س14: أمن وتدفق البيانات
يوجد تكامل بين الأنظمة يسمح بانتقال البيانات تلقائياً.	الأنظمة مرتبطة ببعضها البعض.	تحقق التكامل عبر قواعد بيانات مشتركة بين الأنظمة.	تم ربط الأنظمة عبر قواعد بيانات مشتركة.	تم ربط عدة أنظمة مثل الموارد البشرية والمحاسبة في منصة واحدة.	س15: تكامل الأنظمة
ساعدت الحوكمة الإلكترونية في تسريع العمل وتقليل الإجراءات اليدوية.	تنفيذ طلبات العملاء أصبح أسرع وتتبع الملفات أوضح.	تم تحويل العمليات إلى نماذج واضحة يسهل تتبعها.	تم تقليل التدخل اليدوي ونمذجة إجراءات العمل.	الأتمتة وتقليل التدخل اليدوي حسناً تنفيذ العمليات.	س16: تحسين تنفيذ العمليات
قللت الحوكمة الإلكترونية الأخطاء عبر تقليل الإدخال اليدوي.	الأنظمة قللت الأخطاء والوقت عبر إجراءات واضحة.	CRM و ERP قلصتا الأخطاء والوقت مع تتبع مصدر المشكلات.	أنظمة CRM و ERP قللت الأخطاء ووضحت الإجراءات.	تقليل الأخطاء البشرية بفضل التحقق التلقائي من البيانات.	س17: تقليل الأخطاء أو الوقت
يظهر التناسق من خلال ارتباط الأنظمة ببعضها البعض.	الأنظمة مترابطة ولا تتطلب تكرار إدخال المعلومات.	الأنظمة صممت لتكون قابلة للتكامل وتسهيل إضافة أنظمة جديدة.	التنسيق يتم عبر ربط الأنظمة وتبادل البيانات بينها.	ربط نظام الأداء بنظام التخطيط للتنبيه الآلي عند الانحرافات.	س18: التنسيق بين الأنظمة

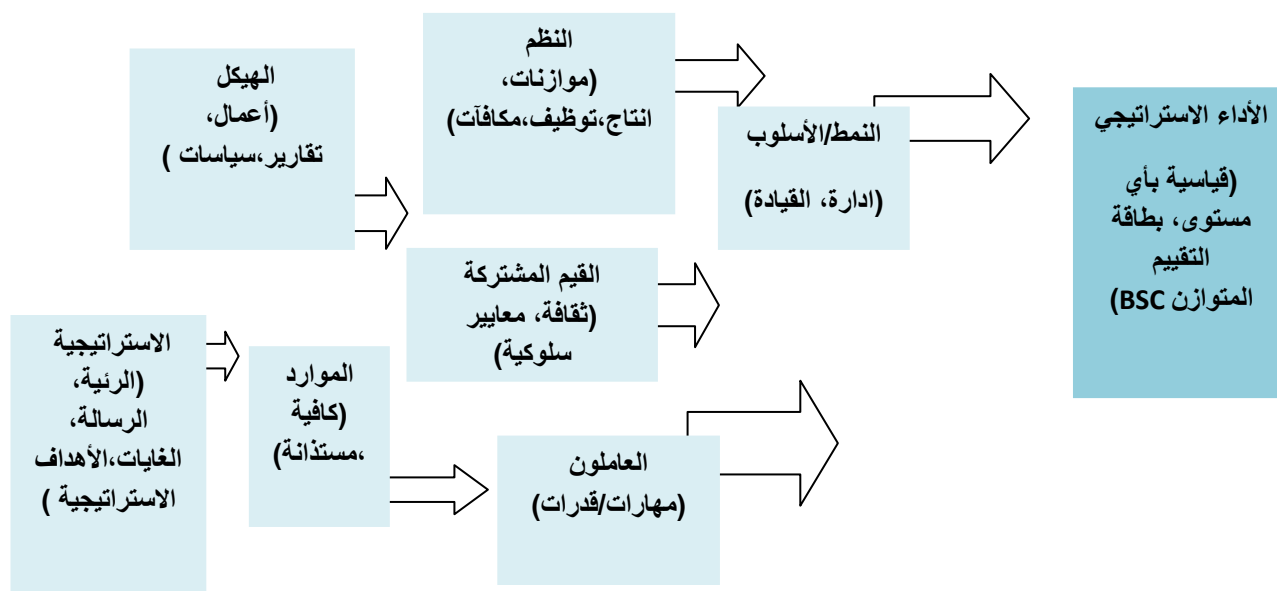
الملحق (3): أشكال نماذج التنفيذ الاستراتيجي

الشكل : النموذج مكنزي S7 للتنفيذ الاستراتيجي.



المصدر : (أكرم سالم الجنابي، 2017).

الشكل: نموذج 8S البعد الثامن لتنفيذ الاستراتيجية



المصدر: (الجنابي، أ، 2017)

تابع للملحق (3).

الشكل: النموذج عمليات التنفيذ الاستراتيجي (Macmillan & Tampoe).

