

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management Sciences.



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور الإدارة العمومية الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين: باهي عبد الرحمان

باهي حمزة

لجنة المناقشة

الأستاذ: مرواني رباح	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر (أ)	رئيسا.
الأستاذ: لعشاش عبد الحليم	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر (أ)	مقررا ومشرفا.
الأستاذ: بن البار سعد	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا.

السنة الجامعية 2024/2023

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ مُحَمَّدٌ عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ

إهداء

إلى من جلب النور إلى الوجود ونشر الإسلام خير الأنام محمد عليه أفضل
الصلاة والسلام.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا القوة والصبر على المشاق
لإنجاز هذا العمل المتواضع،

إلى من قال فيهما الرحمن : " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "
إلى الوالدين الكريمين .

إلى زوجتي وقرّة عيني أبنائي الأعزاء.

إلى هديتي في الكون إخوتي وأخواتي إلى جميع الأهل والأقارب

إلى كل أصدقائي وزملائي بالعمل.

إلى كل أحببتنا وكل من علّمنا حرفا وزادنا معلومة في رصيدنا، وكل من
بادرني بابتسامة أو كلمة طيبة.

الطالب: باهي عبدالرحمان

إهداء

الحمد لله الذي أغدق علينا برزقه، وأنعم علينا إذ أرسل فينا عبده
ورسوله محمد صلى الله عليه وسلم بقرآنه المبين وعلمنا ما لم نعلم.
لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا القوة والصبر على المشاق
لإنجاز هذا العمل المتواضع،

إلى رائحة الجنة، جنتنا وكل دُنْيَانَا "الوالدة" أمّ الله في عمرها وألبسها
ثوب الصحة والعافية.

إلى الوالد الكريم حفظه الله

إلى زوجتي وقرّة عيني أبنائي الأعزاء.

إلى الأهل والأقارب

إلى كل أصدقائي وزملائي بالعمل.

إلى كل أحببتنا وكل من علّمنا حرفا وزادنا معلومة في رصيدنا، وكل من
بادرني بابتسامة أو كلمة طيبة.

الطالب: باهي حمزة

كلمة شكر

يطيب لنا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان

للأستاذ الفاضل الدكتور "لعشاش عبد الحلیم" لقبوله الإشراف على هذا

العمل وسعة صدره، والذي لم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح اللازمة.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول

تقييم هذا العمل وعرضه للمناقشة والإثراء.

الشكر موصول لكافة القائمين والمشرفين على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،

وبالأخص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وافر الشكر لكل عمال مديرية الضرائب بالمسيلة على تعاونهم، ولكل من كانت له

مساهمة من قريب أو بعيد في إثراء وجعل هذا العمل يرى النور،

فجزاهم الله عنا خير الجزاء

الطالبين

باهي عبد الرحمان

باهي حمزة

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم النظرية لدور الإدارة العمومية الإلكترونية بمختلف أبعادها (بعد الأجهزة والمعدات، بعد البرامج والتطبيقات، بعد شبكات الاتصال، بعد المهارات)، تم الاعتماد على الدراسة التطبيقية وتكونت عينة الدراسة من 46 موظف بمديرية الضرائب بالمسيلة. حيث استخدم المنهج الوصفي، لتحقيق أهداف الدراسة، والاجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ووظفت الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود أثر معنوي بين المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية والمتغير التابع أداء المؤسسة.
- وجود أثر معنوي لأبعاد المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية (بعد الأجهزة والمعدات، بعد البرامج والتطبيقات، بعد شبكات الاتصال، بعد المهارات) في تحسين أداء مديرية الضرائب ولاية المسيلة.
- الكلمات المفتاحية:** الإدارة العمومية الإلكترونية، أداء المؤسسة، مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

Abstract:

The study aims to shed light on the theoretical concepts of the role of electronic public administration in its various dimensions (hardware and equipment dimension, programs and applications dimension, communication networks dimension, skills dimension). The applied study was relied upon and the study sample consisted of 46 employees in the Tax Directorate in M'sila.

The descriptive approach was used to achieve the objectives of the study, answer its questions and test its hypotheses, and the questionnaire was used as a tool for the study.

The study reached a set of results:

- There is a significant effect between the independent variable, electronic public administration, and the dependent variable, institution performance.
- There is a significant effect of the dimensions of the independent variable of electronic public administration (hardware and equipment dimension, programs and applications dimension, communication networks dimension, skills dimension) in improving the performance of the Tax Directorate in the state of M'sila.

Keywords: electronic public administration, institution performance, M'sila State Tax Directorate.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة العمومية الإلكترونية وأداء المؤسسة	
7	تمهيد:
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة العمومية الإلكترونية
8	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الإدارة العمومية الإلكترونية
12	المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ الإدارة العمومية الإلكترونية
15	المطلب الثالث: خصائص ووظائف الإدارة العمومية الإلكترونية
16	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة العمومية الإلكترونية
19	المبحث الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسة
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء
20	المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء
22	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
23	المطلب الرابع: مؤشرات أداء المؤسسة
26	المطلب الخامس: معايير تقييم الأداء
28	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الأول (الإدارة العمومية الإلكترونية)
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني (بأداء المؤسسة)
30	المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الإدارية العمومية الإلكترونية وأداء

	المؤسسة
31	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء النموذج
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة
36	المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب بولاية المسيلة
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة
42	المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الأول: تجهيز البيانات
46	المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثالث: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
53	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
53	المطلب الأول: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة
60	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).
73	خلاصة الفصل الثاني
75	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول
والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	ترميز إجابات عينة الدراسة	(01)
43	تكوين متغيرات الدراسة	(02)
44	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	(03)
47	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(04)
48	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	(05)
48	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	(06)
48	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(07)
49	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	(08)
50	الصدق الإحصائي لعبارات محور الإدارة العمومية الإلكترونية	(09)
52	الصدق الإحصائي لعبارات المحور التابع أداء المؤسسة	(10)
53	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة	(11)
53	العبارات المتعلقة ببعد الأجهزة والمعدات	(12)
55	العبارات المتعلقة ببعد البرامج والتطبيقات	(13)
56	العبارات المتعلقة ببعد شبكات الاتصال	(14)
57	العبارات المتعلقة ببعد المهارات	(15)
58	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الإدارة العمومية الإلكترونية	(16)
59	العبارات المتعلقة بمحور أداء المؤسسة	(17)
61	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	(18)
61	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	(19)
62	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(20)

63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	(21)
64	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(22)
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)	(23)
66	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(24)
66	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	(25)
67	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(26)
68	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	(27)
69	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(28)
70	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)	(29)

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	النموذج النظري للدراسة	(01)
هـ	هيكل الدراسة حسب طريقة IMRAD	(02)
9	الانتقال من الإدارة العمومية التقليدية إلى الإدارة العمومية الإلكترونية	(03)
13	أبعاد الإدارة العمومية الإلكترونية	(04)
18	متطلبات تطبيق الإدارة العمومية الإلكترونية	(05)
32	نموذج الدراسة	(06)
37	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة	(07)
45	توزيع بيانات المحور التابع أداء المؤسسة	(08)
50	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط	(09)
71	النموذج الميداني للدراسة	(10)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
83	استمارة استبيان	(01)
86	قائمة المحكمين	(02)
87	مخرجات SPSS	(03)

مقدمة

مقدمة عامة:

أولاً: تمهيد

في ظل التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تواجه المؤسسات التي تهدف إلى البقاء والاستمرارية تحديات كثيرة، ولعل من أهمها الانتشار الواسع للإنترنت، والرقمنة، هذا ما يفرض عليها ضرورة البحث عن وسائل التكيف معها، فظهرت التجارة الإلكترونية والتعليم عن بعد والمدرسة الإلكترونية، والمكتبات الرقمية، والإدارة الإلكترونية... الخ، الأمر الذي ساهم في تبسيط الإجراءات وتقليل الجهد المبذول لتقديم الخدمات وبالتالي أسهم بانتقال عمل الإدارة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني القائم على استخدام الإنترنت والشبكات في انجاز مختلف وظائف الإدارة.

وتعتبر الإدارة العمومية الإلكترونية من أهم الأساليب الإدارية الفعالة في الوقت الراهن، والتي يطلق عليها مؤسسات القرن الحادي والعشرون، خاصة وأن أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية وأنها مؤسسات إلكترونية تقدم خدماتها لسائر المستفيدين منها دون الاعتماد على الأنشطة الورقية، ومن بين هاته المؤسسات نجد أن المؤسسات العمومية تسعى جاهدة إلى مواكبة هذه التكنولوجيا في مختلف أنشطتها والاستفادة من خدماتها.

يعد التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية ليس أمراً اختيارياً وإنما أصبح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات العالمية، حتى يتسنى لها مسايرة مختلف المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، لأن نجاح هذه الأخيرة مرهون بمدى قدرتها على دمج هذه التكنولوجيا في محتوياتها الإدارية، وبالتالي تحسين جودة مخرجاتها، إذ يعد تطبيقها فرصة للمؤسسات العمومية لتحسين أدائها، بالإضافة إلى زيادة قدرتها في مواجهة وحل كل المشكلات الإدارية التقليدية والتقليد منها.

وحتى تتمكن من تحقيق ذلك لابد أن تعمل دوماً على تحسين طرق العمل بداخلها وأن تعمل كل إدارة وكل قسم وكل موظف فيها على تحسين أدائها وخدماتها، ليتم تبني تطبيقات الإدارة العمومية الإلكترونية والوصول إلى التفوق.

ثانياً: إشكالية البحث

بما أن مؤسسة الضرائب بولاية المسيلة تهدف إلى ضرورة تحسين أدائها، تم من خلال هذه الدراسة معرفة ما إذا كان الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسة العمومية من شأنه أن يحسن من الأداء، وعلى هذا الأساس تم طرح الإشكالية التالية:

- هل للإدارة العمومية الإلكترونية دور في تحسين أداء المؤسسة من وجهة نظر العاملين بمديرية الضرائب لولاية المسيلة؟

انطلاقاً من السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر معنوي لبعد الأجهزة والمعدات في تحسين الأداء بمديرية الضرائب بالمسيلة؟

- هل يوجد أثر معنوي لبعد البرامج والتطبيقات في تحسين الأداء بمديرية الضرائب بالمسيلة؟

- هل يوجد أثر معنوي لبعد شبكات الاتصال في تحسين الأداء بمديرية الضرائب بالمسيلة؟
- هل يوجد أثر معنوي لبعد المهارات (المؤهلات الفردية الكفؤة) في تحسين الأداء بمديرية الضرائب بالمسيلة؟

ثالثا: فرضيات البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد دور للإدارة العمومية الإلكترونية في تحسين الأداء بمديرية الضرائب بالمسيلة.

وللإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي لبعد الأجهزة والمعدات في تحسين الأداء بمديرية الضرائب بالمسيلة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي لبعد البرامج والتطبيقات في تحسين الأداء بمديرية الضرائب بالمسيلة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي لبعد توفر شبكات الاتصال في تحسين الأداء بمديرية الضرائب بالمسيلة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي لبعد المهارات (المؤهلات الفردية الكفؤة) في تحسين الأداء بمديرية الضرائب بالمسيلة.

رابعا: أهمية البحث

إن موضوع دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية له أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وكذا التحول من معاملات ورقية الى الكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصرة الإدارة للالتحاق بالتحولات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن أهمية دراستنا في معرفة دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء بالمؤسسة محل الدراسة. تتبع أهمية البحث من كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر، أين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات شديدة، فالبحث هو عبارة عن تنبيه للحلول التي يمكن أن تسلكها المؤسسات وكذلك تنبيه لزيادة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات لضمان بقائها ونموها.

خامسا: أهداف البحث

- نهدف من هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة العمومية الإلكترونية في تحسين الأداء بمديرية الضرائب لولاية المسيلة من خلال ما يلي:
- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الإدارة العمومية الإلكترونية والأداء بمديرية الضرائب لولاية المسيلة
 - التعرف على درجة تأثير الإدارة العمومية الإلكترونية على الأداء بمديرية الضرائب لولاية المسيلة.
 - التعرف على الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الإدارة العمومية الإلكترونية تعزى للبيانات الشخصية.
 - التعرف على الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الأداء تعزى للبيانات الشخصية.
 - معرفة تطلعات المؤسسة العمومية الجزائرية في مجال الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء.

- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح الإدارة الإلكترونية وإبراز أهميته في المؤسسات العمومية وكيفية عملها وأهميتها في الوقت الراهن.

- تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- محاولة إبراز كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء في المؤسسات.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

- الميل لمعالجة الموضوع.

- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص.

- التحول نحو تطبيق الإدارة العمومية الإلكترونية على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية.

- الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع والتي يمكن للمؤسسات العمومية الجزائرية الاستفادة منها.

سابعا: المنهج المستخدم

وللإجابة على مشكلة البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات وإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة ميدانية وذلك لدراسة الإدارة الإلكترونية العمومية ودورها في تحسين الأداء بإحدى المؤسسات العمومية الجزائرية والمتمثلة في المؤسسة العمومية مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

ثامنا: حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب بولاية المسيلة.

2. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة الإدارة العمومية الإلكترونية على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة ودرجة تأثيرها في تحسين الأداء من خلال أبعادها من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.

3. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال شهر أبريل 2024 على مستوى المؤسسة العمومية لمديرية الضرائب لولاية المسيلة.

تاسعا: خطة الدراسة

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيمها إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية الإلكترونية كمبحث أول وأداء المؤسسة كمبحث ثاني بالإضافة إلى الدراسات السابقة كمبحث ثالث.

أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل ومن ثم تطرق إلى تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية المسيلة كمبحث أول، والإطار المنهجي كمبحث ثاني، وفي الأخير الوصول إلى اختبار الفرضيات

بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها كمبحث ثالث، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

الشكل رقم (02): هيكل الدراسة حسب طريقة IMRAD

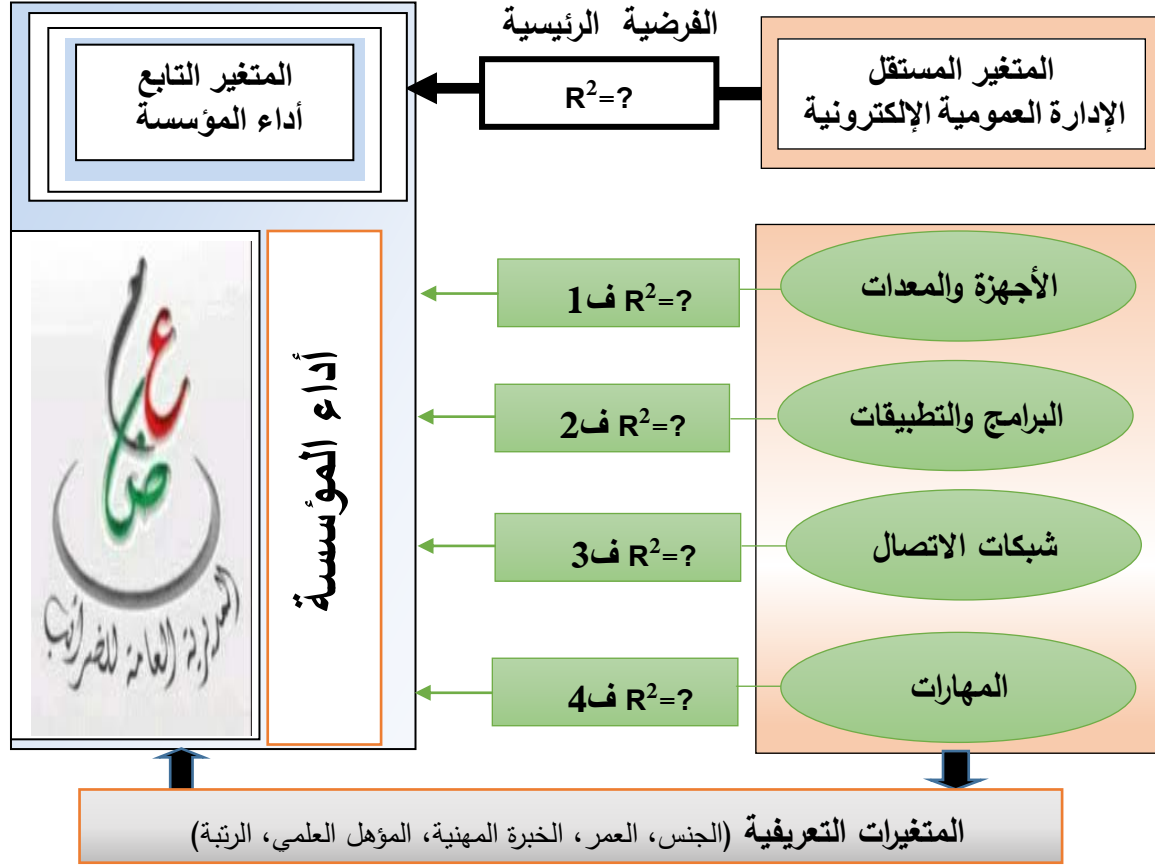
تم العمل حسب منهجية IMRAD (INTRODUCTION METHODS RESULT AND DISCUSION) حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي واعتمادا على مخطط IMRAD تكون الخطة كما يلي:



عاشرا: نموذج البحث

من خلال الدراسات السابقة يمكن بناء نموذج البحث لدراستنا كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة العمومية الإلكترونية وأداء
المؤسسة

تمهيد:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة، في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها والذي اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة العمومية الإلكترونية. والإدارة الإلكترونية قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الانترنت التي بدأ استخدامها في الجانب التجاري وللأغراض العامة بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية. وترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ولدراسة هذا الفصل تطرقنا إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة العمومية الإلكترونية.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة.
- المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة العمومية الإلكترونية.

حظي موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء في المؤسسات العمومية باهتمام كبير لدى العديد من الباحثين والمهتمين، لما له من أهمية بالغة في نجاح هذه المؤسسات اليوم، فالإدارة تؤثر وتتأثر بكافة العناصر المحيطة بها.

تم التطرق في هذا المبحث إلى الجوانب الأساسية المتعلقة بالإدارة العمومية الإلكترونية انطلاقاً من نشأتها وتعريفها وصولاً إلى وظائفها والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيقها على أرض الواقع.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الإدارة العمومية الإلكترونية

1-1- النشأة والتطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

يرى السالمي أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحتها في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري؛ لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء¹.

ويشير نجم عبود نجم إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية².

كما يؤكد سعد غالب ياسين أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في

¹ - السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص234-235.

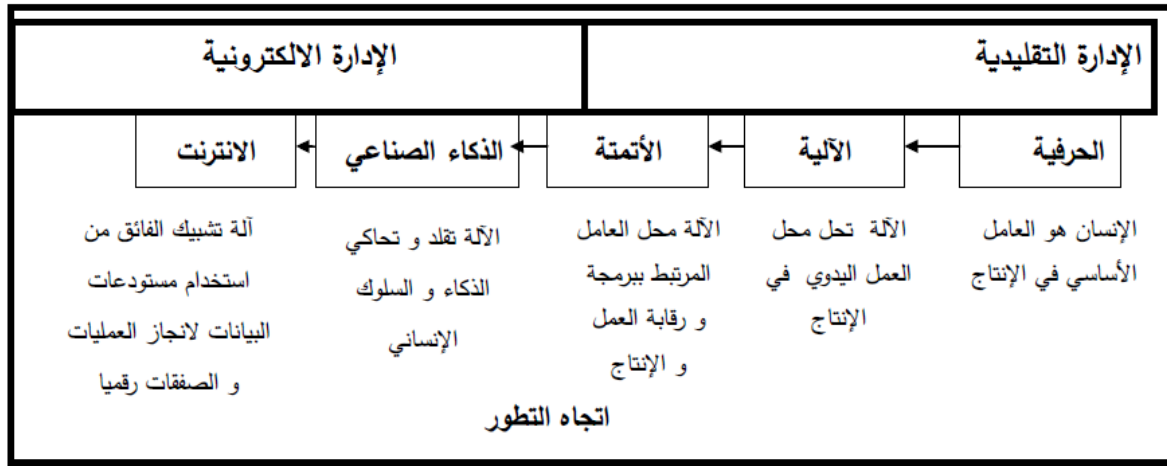
² - عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص128-130.

أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامهما للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد¹.

ويذكر بشير عباس أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية².

استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد³.

الشكل رقم(03):الانتقال من الإدارة العمومية التقليدية إلى الإدارة العمومية الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية - الوظائف - المجالات)، دار اليازوري، عمان الأردن، 2009، ص163.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص49.

² - بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2005، ص ص9-10.

³ - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 11.

1-2- تعريف الإدارة الإلكترونية:

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها:

التعريف الأول: هي عبارة إدارة بلا تنظيمات جامدة، فبيتر دراكر تحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة، فالشمال أصبح يتجه إلى صناعات المعرفة ويقذف بصناعة اللامعرفة للجنوب. أو هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.¹

التعريف الثاني: هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.²

التعريف الثالث: يعرفها السالمي الإدارة الإلكترونية على أنها: عملية ممكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا.³

التعريف الرابع: عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها⁴:

- منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف؛
- منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بوساطة التقنيات الرقمية الحديثة؛
- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا؛
- المظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعددة وتحتوي على أدوات لنقل المعلومات وتبادلها الكترونيا، ويضيف أن الإدارة الإلكترونية تؤكد على الموازنة بين عمل المنظمة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضهما بعضا والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدد؛
- العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة؛

¹ - سليمان صالح أو كشك، نظم المعلومات الإدارية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص253.

² - زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية الجزائر، 2012، ص355.

³ - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، قطر، 2003، ص34.

⁴ - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص22-23.

- وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

مما سبق؛ يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها.

1-3- أهمية الإدارة العمومية الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة العمومية الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت¹.

وأشار طارق عبد الرؤوف إلى أن أهمية الإدارة العمومية الإلكترونية تتلخص بما يلي²:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوافرة؛
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين؛
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى؛
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهوما يعرف بنظام التحوط من الكوارث؛
- ويورد أحمد محمد غنيم أن أهمية الإدارة الإلكترونية تعود إلى عدة أسباب منها³ :
 - تحسين مستوى أداء المنظمة.
 - كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المنظمة.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
 - اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.

¹- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص28.

²- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، مصر، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص35.

³- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص46.

- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب .
- تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر .

1-4- أهداف الإدارة العمومية الإلكترونية:

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى مايلي :¹

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع؛
- تصغير الأماكن المجهزة لحفظ المعلومات؛
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مناسبة؛
- إيجاد مجتمع له القدرة على التعامل مع معطيات العصر التقني؛
- تعميق الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار؛
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية؛
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر تلفها أو فقدانها.

المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ الإدارة العمومية الإلكترونية

هناك العديد من الأبعاد والمبادئ التي تحتاجها وتقوم عليها الإدارة الإلكترونية ونذكر منها ما يلي:

1-1- أبعاد الإدارة العمومية الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة أبعاد أساسية هي الحاسوب وبرمجياته، وشبكات الاتصال، وصناع المعرفة، إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة أبعاد وهي كالتالي:²

1-1-1- عتاد الحاسوب Hardware : يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاً.

يعد الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الإنسان مع الآلة، ولم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تعدى ذلك إلى استخدام تقنياته في الكثير من المخترعات والأجهزة التي تخدم الإنسان في مختلف جوانب حياته. كما يمثل كذلك العنصر المحوري في استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

¹ - بلحمدر خولة، يحيوي سمير، مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة مديرية التوزيع لسونلغاز بعين صالح، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، البويرة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023، ص 34.

² - أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، 2018، ص ص 165-166.

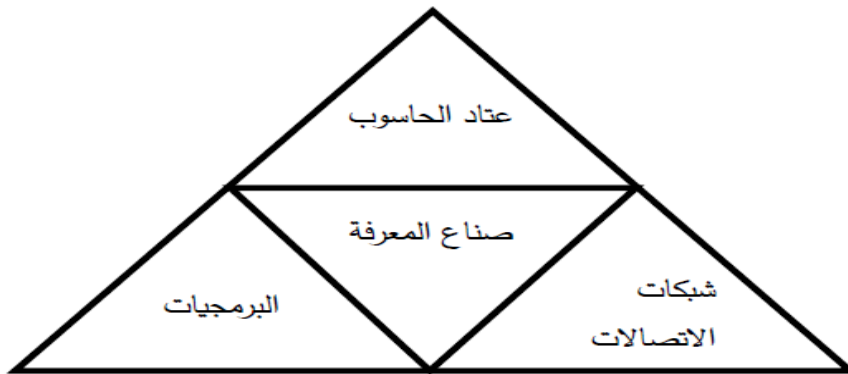
1-1-2- البرمجيات Software : تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل : برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات.

تعرف البرمجيات (*Software*) بأنها: "مجموعة من النماذج المشكلة من الأوامر والتعليمات المُعدّة من طرف الإنسان في شكل برامج، والتي توجّه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معيّنة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معيّن"¹.

1-1-3- شبكة الاتصالات communication network : هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت Intranet، الاكسترانت Extranet وشبكة الانترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية، تتكون الشبكات من ربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض، لتبادل المعلومات والبيانات وفق ضوابط معيّنة، وقد انتشرت شبكات الحاسوب بشكل واسع جداً لتأدية مهام وأعمال متعددة، وكان الفضل الأول لانتشار شبكات الحواسيب والإنترنت هو التطور الهائل الذي حصل في عالم الاتصالات.²

1-1-4- صناع المعرفة Knowledge Worker : ويتكون من القيادات الرقمية المديرين والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، إن المقصود بصناع المعرفة في نظام الإدارة الإلكترونية هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهم العنصر الأهم فيها، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.³

الشكل رقم (04): أبعاد الإدارة العمومية الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص24.

¹ - إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص146.

² - سناء رحمانى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعرييج -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص67.

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص25.

1-2- مبادئ الإدارة العمومية الإلكترونية:

- لكي يتم تطبيق الإدارة العمومية الإلكترونية بطريقة صحيحة لابد من التقيد بالعديد من المبادئ نذكرها فيما يلي:¹
- خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في إثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية؛
 - الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم الفنية؛
 - الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الاجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية؛
 - إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات الإلكترونية في مختلف قطاعات الأعمال؛
 - توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة؛
 - تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية.
- كما يرى الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تنحصر فيما يلي:²
- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين بحيث يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مع انتقاء المعلومات والقيام بتحليلات دقيقة مع تحديد نقاط القوة والضعف؛
 - التركيز على النتائج: أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، مع تحقيق فوائد للجمهور وتوفير الخدمة المستمرة على مدار الساعة؛
 - سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لتي يتمكن كل مواطن من التواصل؛
 - تخفيض التكاليف ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
 - التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحيث أنها تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، والتفوق في التنافس ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية ماهي إلا إدارة توجيه تنفيذ الأعمال الإلكترونية، فهي تتم بشكل الكتروني بحيث تصبح كل المهام تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات أما الحكومة الإلكترونية فلها دور على مستوى المؤسسات والمنظمات العامة للدلالة على الإدارة الإلكترونية، وهذه الأخيرة تركز على مجموعة من المبادئ لابد من توفرها في الإدارة

¹ - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص48.

² - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص ص189-191.

الإلكترونية لتحقيق كافة الأهداف المرجوة على مستوى المنظمة، ومواصلة التقدم ومواكبة التغيير المستمر للبيئة الخارجية والداخلية.

المطلب الثالث: خصائص ووظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص و الوظائف وهي:

1-1- خصائص الإدارة العمومية الإلكترونية:

وتتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية في:¹

1-1-1- إدارة بدون ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.

1-1-2- إدارة بدون مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليقية.

1-1-3- إدارة بدون زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

1-1-4- إدارة بدون تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

1-2- وظائف الإدارة العمومية الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة؛ والتي تقوم على استخدام الانترنت في انجاز وظائف الإدارة الإلكترونية وتؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية والتي مثلت تغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1-2-1- التخطيط الإلكتروني: يمثل التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة والآنية والقصيرة ال مدى، القابلة للتجديد والتطوير المستمر، وذلك بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق، كما أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ².

1-2-2- التنظيم الإلكتروني: يعتمد التنظيم الإلكتروني على التقسيم الإداري الذي تتعدد فيه مراكز السلطة ويعتمد على الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية والتنظيم الإداري المتعدد الرؤساء القائم على الوحدات الثابتة،

¹ - زايد مراد ، مرجع سابق، ص306.

² - أم الخير قوارح، مرجع سابق، ص166.

التنظيم يتوافق مع ما أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال من نقلة في مستوى الأداء في العمل الإداري والتنظيمي.¹

1-2-3- الرقابة الإلكترونية: تسمح الرقابة الإلكترونية بالمراقبة الآنية؛ من خلال شبكة المؤسسة مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه.²

1-2-4- القيادة الإلكترونية: القيادة الإلكترونية تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

وتشمل القيادة الإلكترونية على العناصر الثلاثة التالية:

- **القيادة التقنية العملية:** والتي تركز على استخدام تكنولوجيا الانترنت لزيارة تدفق المعلومات، مع سرعة توفيرها وتحسين جودتها؛

- **القيادة البشرية:** تتميز بوجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الآخر؛

- **القيادة الذاتية:** تعتمد على تحفيز النفس، التركيز على المهام ومرونة التكيف؛

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة العمومية الإلكترونية،

لابد من توفر عدة أسباب تؤدي إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ولكي يتحقق هذا التحول لابد من تحقيق بعض المتطلبات، كما أنه من الممكن أن يصادف هذا التحول عدة معوقات.

1-1-1- متطلبات تطبيق الإدارة العمومية الإلكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها³:

1-1-1-1- متطلبات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة، الذي لا يمكن قيام بدونها، وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية، لذلك ينبغي لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية مراعاة عددا من النقاط التالية:

¹ - سمير عمري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف . المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 69.

² - صباح شنايت، تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطافة الشفاء (نموذج)، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص 204 .

³ - أم الخير قوارح، مرجع سابق، ص 167-169.

- إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها وترقيتها لتقديم الخدمة الإلكترونية.

- توفير التكنولوجيا الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومواكبة مستجداتها.

- التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية لإجراء التحول المطلوب.

- بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقاً للمتغيرات.

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.

- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

1-1-2- المتطلبات الإدارية: إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وانجاز الأعمال بكفاءة عالية، وتتحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المتطلبات التنظيمية التالية:

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة؛

- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماسكاً مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية؛

- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية؛

- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه؛

- يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

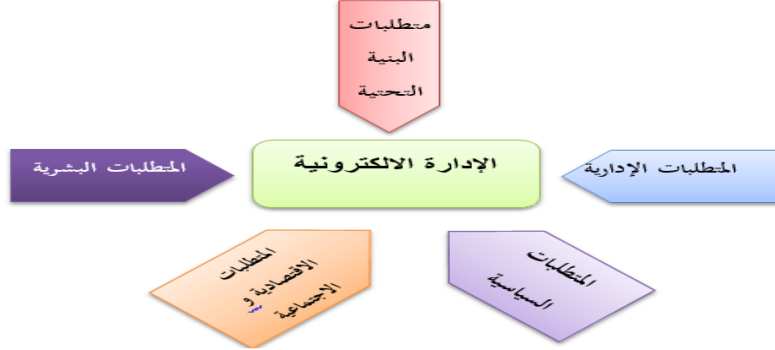
1-1-3- المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

1-1-4- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: وتشمل على خلق تعبئة الاجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإلكترونيات، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1-1-5- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع في أي منظمة فالعنصر البشري أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من

والى العنصر البشري وتتمثل في البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية¹.

الشكل رقم(05): متطلبات تطبيق الإدارة العمومية الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين.

1-2- معوقات تطبيق الإدارة العمومية الإلكترونية: هنالك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة العمومية الإلكترونية في المنظمات يمكن تلخيصها كما يلي²:

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، ويزيل الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين؛
- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال؛
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة؛
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة؛
- عدم توافر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات وعدم توافر وسائل الاتصال المناسبة؛
- عائق اللغة في بعض الأحيان،
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها؛
- نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، مما يزيد الحاجة للتدريب؛
- بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل؛
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق؛
- غياب التشريعات المناسبة، وقلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة؛
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

¹ - أم الخير قوارح، مرجع سابق، ص 169.

² - أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص ص 41-42.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

يعتبر أداء المؤسسة صورتها في بيئة أعمالها وهو ترجمة لأهدافها وغايتها الذي يعكسه أفرادها ووظائفها ولتحسين صورتها، وجب على المؤسسة دوما العمل على تحسين أدائها والقيام بعملية تقييمه وتطوير أدوات القياس، بما يتناسب والظروف السائدة، لتصحيح أو تجنب المخاطر المحيطة بها والتي قد تؤدي بزوال المؤسسة في أي وقت، وذلك لاشتداد المنافسة بين المؤسسات في ظل اقتصاد متغير.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

1-1- تعريف الأداء لغة: أداء : (مفرد) تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق " دين الله أحق بالأداء " حديث

قال تعالى " فأتباع بالمعروف وأداء إليه بإحسان "

أداء فردي : (فن) قطعة تمثيلية يؤديها ممثل منفرد ¹.

1-2- اصطلاحا: هناك العديد من تعاريف لمصطلح الأداء سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعاريف التي لها صلة بموضوع دراستنا.

استعمل مصطلح الأداء لدلالة على مفاهيم كثيرة متقاربة أحيانا ومختلفة أحيانا أخرى فالأداء قد نستعمله للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى اقتصاد في استخدام الموارد وبالتالي فمفهومه مرتبط بالفاعلية والكفاءة.²

وقد عرفها القاموس **petit la Rousse** بأنه " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه " .

يرتبط الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء:

- عرف (أندروود) الأداء بأنه : تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتعدد بتفاعل جهده وقدرته.³

- وحسب راوية حسن محمد : فإنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ⁴.

¹ - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، المجلد الأول ، الطبعة الأولى ، القاهرة - مصر ، 2008 ، صص 76 - 77.

² - رقيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013 ، صص 199.

³ - مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2017 ، صص 78 .

⁴ - راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع -نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر ، 2000 ، صص 2009.

- الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثية هي : كمية العمل ، نوعيته ، ونمطه¹.
 - وقد عرفه ديفرز : بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة .
 - كما يمكن تعريف الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه نشاط المؤسسة، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذه الأنشطة.
- أما **chevalier** وآخرون فيرون أن الأداء هو: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن توفيق بيت العديد من العوامل، كرأس المال، المعرفة، العمل...، أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".
- لقد جاء هذا التعريف من منطلق أن مفهوم الأداء يقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من موارد الأخرى، وهم يرون أن الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات إنتاجية، والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، طبقاً لبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.
- بالإضافة على المفاهيم السابقة لمصطلح الأداء، هناك من الباحثين من أضفى بعد آخر لمفهوم الأداء وهو البعد الاستراتيجي، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.
- كما أن الأداء هو "قدرة المؤسسة على الاستمرار بشكل مرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في أن واحد الكفاءة والفعالية".²

المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء

للأداء عدة عناصر وأنواع مختلفة نذكرها فيما يلي:

1-1- عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة من جهة أخرى، ما زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم الآلات أو بتفويضهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.³

¹ - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020، ص ص 29 - 30.

² - ربيعة حروش ، مرجع سابق ، ص 200.

³ - هاشم محمد رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 187.

1-1-1- المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكون المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية، كما إن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بيها، تمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، .

1-1-2- الرغبة في العمل: العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة

1-1-3- الرضا الوظيفي: تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، وكذا تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف، وبذلك يمكن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له، إذ أصبح من ضروري الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه الاستخدام الفعال بتحسين مستوى الرضا لديه، فهو غير مجبر على شغل وظيفة لا يرضاها.¹

1-2- أنواع الأداء

تطرح عملية تصنيف الأداء في المؤسسات الاقتصادية إشكالية اختيار المعيار الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، وبما أن مفهوم الأداء يرتبط كما رأينا سابقا إلى حد كبير بالأهداف فإننا يمكن نعتمد على المعايير المستعملة في تصنيف الأهداف واعتبارها كمعايير لتصنيف الأداء من حيث الشمولية والزمن والطبيعة.

1-2-1- أنواع الأداء حسب معيار الشمولية: إن الارتكاز على معيار الشمولية الذي قسم أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، يمكننا من تقسيم الأداء إلى:

أ-الأداء الكلي: وهو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون المساهمة باقي العناصر، ومثال على ذلك مدى بلوغ المؤسسة لتحقيق النمو والاستمرارية والشمولية....الخ.²

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.³

1-2-2- أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي: الذي يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة على حدة، مثل أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج....الخ.

ويجب الإشارة هنا أن الأداء الكلي للمؤسسة هو في حقيقة الأمر تفاعل مجمل أداءات الأنظمة الفرعية لها، ولهذا فإن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يستوجب دراسة أداء مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية.

¹ - هاشم محمد رضا، مرجع سابق، ص 189.

² - رفيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 201.

³ - رفيقة حروش، مرجع نفسه ، ص 201.

1-2-3- أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة: وهو المعيار الذي يصنف أهداف المؤسسة إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية،.... الخ ، وبالتالي فإنه يمكن تصنيف أداء المؤسسة الاقتصادية إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء سياسي، وأداء تقني،.... الخ، فالمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها، فإنه لا يمكن الاعتماد على الأداء الاقتصادي فقط، والذي يتجسد بتحقيق الفوائد وتعظيم الأرباح وتدنية مستويات استخدام الموارد، لمعرفة درجة أداء هذه المؤسسة، ولكن أيضا بالاعتماد على مدى تحقيق المؤسسة لأهداف الاجتماعية، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء الاقتصادي والاجتماعي. أما الأداء التكنولوجي والثقافي والسياسي، فالمؤسسة قد تطمح للسيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو التأثير على سلوكيات لأفراد وخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما التأثير على النظام السياسي القائم بتمويل حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

- يعتبر الأداء دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا، ويمكن حصرها لعوامل فيما يلي :¹ - القيادة - الثقافة التنظيمية - الخيارات التقنية - أسلوب الإدارة - الهيكل - العملية الإنتاجية - الاستراتيجية - المحيط .

كما أجمع المفكرون على تقسيم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية حسب إمكانية التحكم فيها إلى العوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وأخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة، وهي كما يلي :²

1-1- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وتشمل جميع المتغيرات والقيود والمواقف التي لا يمكن للمؤسسة مراقبتها، وبالتالي هي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه "كل ما هو خارج المنظمة". ويمكن أن تكون هذه العوامل إما فرصا متاحة يمكن للمؤسسة أن تستغلها لتحسين أدائها، أو قد تمثل مخاطر تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي عليها التكيف معها وتقليل مخاطرها، ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة فإنه يمكن تقسيمها حسب طبيعتها على العوامل الاقتصادية، أو ثقافية، أو تكنولوجية، أو سياسية، أو قانونية.

وتكون العوامل الاقتصادية أكثر تأثيرا على أداء المؤسسة الاقتصادية، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يستمد موارده من هذا المحيط، وتكون مخرجاتها مقدمة لنفس المحيط.

ولهذا يمكن تقسيم هذه العوامل الاقتصادية إلى العوامل ماكر واقتصادية، كالفلسفة الاقتصادية للبلاد، ومعدلات النمو، وسياسة التجارة الخارجية، ومعدلات التضخم، وأسعار الفائدة... الخ، وأخرى ميكرو اقتصادية، كوفرة المواد الأولية أو ندرتها، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياة المنتج، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور... الخ

¹ - رقيقة حروش، مرجع سابق، ص202.

² - رقيقة حروش، مرجع نفسه، ص203.

1-2- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وتتمثل في جميع العناصر التي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة، وهي المتغيرات والقوى التي تؤثر على أداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً، والتي يمكن لمسيرى المؤسسة إحداث تغييرات فيها لتخفيف من آثارها السلبية أو إلغائها، أو لتعظيم إيجابياتها.

ومن هذه العوامل نجد العوامل التقنية المرتبطة بدرجة كبيرة بالجانب التقني في المؤسسة والمتمثلة في:¹

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات.

- نوعية المنتج،

- التوافق بين المنتجات ورغبات طالبيها،

- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة،

- نوعية المواد الأولية المستخدمة،

- مستويات الأسعار،

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

أما العوامل الأخرى فهي العوامل البشرية وهي جميع المتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن،

- مستوى تأهيل الأفراد،

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها، والتكنولوجيا المستخدمة،

- نظامي المكافآت والحوافز،

- الجو السائد بين العمال، والعلاقة بين المشرفين والمنفذين،

- نوعية المعلومات

المطلب الرابع: مؤشرات أداء المؤسسة

سوف نتطرق هنا إلى توضيح مفاهيم عديدة تتعلق بالأداء المؤسسي المتمثلة في مؤشرات.

1-1- مؤشرات الأداء المؤسسي

توجد أربعة مؤشرات للأداء المؤسسي:²

¹ - ربيعة حروش، مرجع سابق، ص 204.

² - سعيدة أرفيس، تأثير هندسة العمليات الإدارية على أداء المؤسسي، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2018، 2017، ص ص 24-25.

المعيار الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غايته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط، وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة. فأن تأطير المؤسسة وتحويلات وتوحيد نهجها، لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة.

المعيار الثاني: الحكم والإدارة

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة، أهدافها في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل، من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته. وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وردود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم كما تتطلب أن تكون بيئة العمل تتناسب طبيعة أعمالها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين أداء وتطوير بنية العمل التنظيمي.

المعيار الثالث: النطاق المؤسسي

يشير معيار النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيسي لارتباطه بقياس مدى فعالية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على مستويين المحلي والدولي.

المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات

تعد موارد المؤسسة من عوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها والمنافسة على صعيد المحلي والدولي.

1-2- أبعاد الأداء:

تعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا إن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول
- كمية الجهد
- نمط الأداء¹

¹ - سعيدة أرفيس، مرجع سابق، ص ص 24-25.

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تضمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

1-3 - مستويات الأداء:

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إنجازها فيما يلي:

أ- **الأداء الاستثنائي:** والذي بين التفوق في الأداء على مدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل عقود المربحة ازدهار الوضع المالي.

ب- **الأداء البارز:** وتتميز به المنظمة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات وضع نقدي ومالي متميز.

ج- **الأداء الجيد جدا:** الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.

د- **الأداء الجيد:** والذي يمثل سيرورة دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة المشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

هـ- **الأداء المتأزم:** وهو الأداء غير الكفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المنظمة².

¹ - سعيدة أوشن، ليندة بيبى، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي، 2017، 2018، ص ص 48 - 49.

² - سميرة بن حليلة، دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي، أكاديمي في علوم التسير، قسم إدارة أعمال، مسيلة، 2017-2018، ص ص 23-24.

المطلب الخامس: معايير تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها وهو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في منظمات الحديثة.

1-1- مفهوم تقييم الأداء

لقد ذهب البعض إلى مفهوم تقييم الأداء على اعتبارها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معينين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.

ووصفها الآخرون بأنها، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في مستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

بالاعتماد على التعاريف السابقة والتعاريف الأخرى، نجد أن عملية تقييم الأداء، تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد، وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.¹

1-2- أهمية تقييم الأداء

تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانية المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة، هذا وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

- أ- **على مستوى المؤسسة:** - رفع مستوى العامل واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطويرهم.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- تقييم برامج وسياسات غدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية، كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.
- ب- **على مستوى الفرد العامل:** إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد ورغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم ومعنوياً ومكافئتهم مالياً.
- ج- **على مستوى المديرين:** ليس من السهل على مدير الحكم على أداء العامل، غذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.²

¹ - هشام حمدي، إدارة بالأهداف، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 181.

² - هشام حمدي، مرجع سابق، ص 182.

وأعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة، ومن ثم دفعهم على تحمل المسؤولية.

1-3- معايير تقييم الأداء:

1-3-1- مفهوم معايير تقييم الأداء: يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير وتعرف أيضا بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين، بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، وعليه، فإن معايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم، حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.¹

1-3-2- خصائص معايير تقييم الأداء: إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي.

وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشاكل...، والمعايير تتركز أساسا على جانبين:

أ- الجانب الموضوعي: وهو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزم ها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

ب- الجانب الذاتي: يعني بصفات الغرد الشخصية، كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وعلاقته المديرين، هذا، ويشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقا لخصائص التالية:

- صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية، يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.
- ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال مقياس ثابتة عندما يكون أداء ثابتا، غلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

- التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى ولو كانت بسيطة.

- سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.²

1-4- مراحل تقييم الأداء

كما أن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، طلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة

بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء.³

¹ - هشام حمدي، مرجع سابق، ص 183.

² - المرجع نفسه، ص 184.

³ - المرجع نفسه، ص ص 184 - 185.

1-4-1- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

1-4-2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

1-4-3- تقييم الأداء: عندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

1-4-4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل على معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

1-4-5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد انتهاء من التقييم:

هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل... الخ.

1-4-6- وضع خطط تطوير الأداء:

تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات للعاملين، وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.¹

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وأداء

المؤسسة حيث نقوم بالاعتماد على النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسات في بناء نموذج الدراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الأول (الإدارة الإلكترونية)

1-1- دراسة بونيف المأمون وبن سباع أنيس (مدى استعداد الهيئة التدريسية لتبني الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة التعليم ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022/2023.

هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس، حيث اتبع الطالبان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان الذي استهدف أساتذة

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، جامعة البترا، جامعة زيتونة الأردنية، الطبعة الرابعة، 2014، ص 663.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة محل الدراسة والبالغ عددهم (72) فردا، حيث تم توزيع (72) استبيان على مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع (72) استبيان، لم يستبعد منها أي استبيان، ليصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل والمعالجة (72) استبيان. ولتحليل بيانات الاستبيان استخدم الطالبان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاقتصادية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى: أن الإدارة الإلكترونية وابعادها (الأجهزة والمعدات البرامج والتطبيقات، الشبكات والاتصال) تأثر على جودة التعليم العالي في جامعة المسيلة، وعليه فإن هيئة التدريس في هاته الجامعة في سعي دائم لتحسين والتطوير ومحاولة خلق التوازن بين مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية واثرا على تحقيق جودة التدريس.

1-2- دراسة قوراري أسماء، بن عبو الجيلالي (التوجه نحو الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية دراسة حالة مركز الضرائب سعيدة " مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد، العدد 24، 2020).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الخدمة العمومية وذلك على مستوى الإدارة الجبائية من منطلق تبنيها لتكنولوجيا رقمية في تعاملاتها مع الشركاء الاقتصاديين. إذ قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لسعيدة وذلك بغرض التعرف على وجهة نظر موظفي القطاع حول دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية من خلال استعمال استبيان وأيضا من خلال عرض البيانات والمؤشرات المستنقاة من الإدارة.

وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة: على وجود علاقة ارتباط بين مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الخدمة العمومية وهذا ما يفسر تأثير الإدارة الإلكترونية على تطوير الخدمة العمومية بالإدارة الضريبية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المؤسسة

1-1- دراسة بوركوو عبدالمالك (إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخدمائية الجزائرية -)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2023/2022.

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على مدى توفر عوامل نجاح إدارة المعرفة في عينة الدراسة التي تشمل أفراد المؤسسات الخدمائية في القطاع المصرفي (172)، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء في هذا القطاع من خلال نموذج CAMEL، ولم تقتصر الأهداف على نتائج التحليل في العينة، ومحاولة الوصول إلى درجة التوافق أو الاختلاف فيها؛ بل ترجيح وتفسير الفروق، بالإضافة إلى الوصول إلى أسبابه.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود مستويات ضعيفة لإدارة المعرفة ومتوسطة الأداء في العينة، ووجود دور ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في الرفع وتحسين الأداء في عينة الدراسة، وأسفرت نتائج عن وجود فروق معنوية في مستويات عوامل نجاح إدارة المعرفة والأداء، ودور إدارة المعرفة في الرفع الأداء بين إجابات عينة الدراسة.

1-2- دراسة محمدي أمال (دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مديرية

توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، التي تعد من أهم الطرق الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة، هاتين المهمتين هما جوهر إدارة المعرفة بالإضافة إلى تحسين الأداء الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

توصلت الدراسة إلى أن: إلى أن المؤسسة تولى أهمية كبيرة إلى موضوع إدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها.

المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الإدارية الإلكترونية وأداء المؤسسة

1-1- دراسة سمير عماري (دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة

مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وُجد أنه مستوى متوسط، والشيء نفسه بالنسبة لمستوى أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة إذ وُجد أنه مستوى متوسط، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

1-2- بصاشي هدى (الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجامعية)، أطروحة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس المدية،

2020/2019.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجامعات الجزائرية، بحيث أجريت الدراسة الميدانية في 15 جامعة بالوسط، ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمقارن والتحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وجمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه لهذا الغرض، فقد تم استخدام طريقة العينة، حيث قمنا بتوزيع 377 استبيان على عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه لا توجد علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية

والأداء في جامعات الجزائر يعزى إلى الخبرة المهنية المشاركة في دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

المشاركة في دورات تدريبية في مجال تحسين أداء المؤسسات بينما هناك علاقة بين متوسطات اجابات المبحوثين

حول الإدارة الإلكترونية والأداء في جامعات الجزائر يعزى إلى الجنس، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، هذا

بالاعتماد على تحليل التباين (ANOVA)، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة

الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات الجزائر وسط عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05، وأن اتجاهات الموظفين في الجامعات محل الدراسة إيجابية.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء النموذج

من خلال عرض الإشكالية التي حاول الباحثون والمختصون معالجتها في الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

1-1- أوجه التشابه:

- تعتبر دراسة سمير عماري (2018)، ودراسة بصاشي هدى (2020) واللذان تتفقان مع دراستنا التي تناولت المتغيرين في عينة الدراسة كما تعتبر الدراستين السابقتين الذكر مرجعية لدراستنا التي اعتمدت على دراسة الأثر بين المتغيرين التابع والمستقل (الإدارة الإلكترونية، وأداء المؤسسة) وهي متشابهة مع دراستنا إلى حد كبير؛

- أما فيما يخص دراسة بونيف المأمون وبن سباع أنيس (2023) ودراسة قوراري أسماء، بن عبو الجيلالي (2020) فإننا نلاحظ تشابه في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)؛

- أما دراسة بوركوو عبدالمالك (2023) ودراسة محمدي أمال (2019) فاما بمعالجة المتغير التابع وهو أداء المؤسسة؛

- أما دراسة قوراري أسماء ، بن عبو الجيلالي (2020) أبعاد الإدارة الإلكترونية هي (البنية التحتية، أجهزة الكمبيوتر والحاسب الشخصية، الانترنت، الكفاءات والكوادر البشرية) مكان الدراسة مركز الضرائب سعيدة تتفق مع دراستنا في ميدان الدراسة؛

- واتفقت كل الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية على استعمال المنهج الوصفي الذي كان ملائما لدراسة الحالة كما كانت أداة الاستبيان معتمدة من طرف كل الدراسات لجمع المعلومات وهذا كله يتطابق مع دراستنا؛

- أما فيما يخص أبعاد الدراسة فنرى أن هناك تشابه إلى حد كبير مع الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية وتشارك معهم في عدة أبعاد؛

1-2- أوجه الاختلاف:

- تختلف دراستنا عن معظم الدراسات السابقة الأخرى في ميدان الدراسة:

- دراسة بونيف المأمون وبن سباع أنيس، مكان الدراسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- دراسة بوركوو عبدالمالك، مكان الدراسة المؤسسات الاقتصادية الخدمائية الجزائرية.
- دراسة محمدي أمال، مكان الدراسة، مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة.
- دراسة سمير عماري، مكان الدراسة مجموعة من الجامعات الجزائرية.
- دراسة بصاشي هدى، مكان الدراسة مجموعة من الجامعات الجزائرية.

1-3- أوجه الاستفادة:

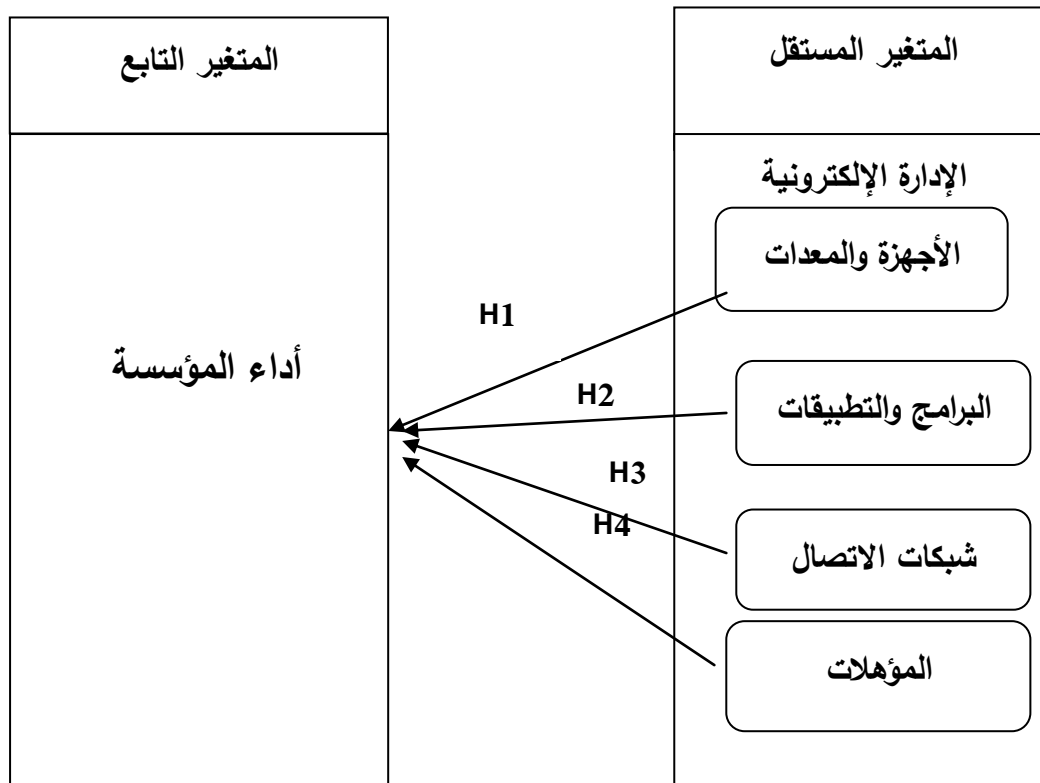
تظهر هذه الأخيرة في محاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبانة، إضافة إلى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد المتغيرين كما يمكن الاعتماد على الفرضيات الموجودة والتي تخص كلا من المتغيرين معا أو كل متغير على حدا في جميع الدراسات.

1-4- بناء النموذج:

أبعاد الدراسة	الدراسات السابقة
الإدارية، التعليمية، المكتبية	دراسة سمير عماري (2018)
البنية التحتية، أجهزة الكمبيوتر، الحواسيب الشخصية، الانترنت، الكفاءات والكوادر البشرية	دراسة قوراري أسماء ، بن عبو الجيلالي (2020)
الإدارية، التعليمية، المكتبية	دراسة بصاشي هدى (2020)
الأجهزة والمعدات البرامج والتطبيقات، الشبكات والاتصال	دراسة بونيف المأمون وبن سباع أنيس (2023)

بناء على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها توصل الباحثان إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية وهي (أجهزة الحاسوب، البرامج التكنولوجية، شبكات الاتصال، المؤهلات الفردية) وسيتم الاعتماد عليها في بناء أبعاد المتغير المستقل. وعليه يكون النموذج كالتالي:

الشكل رقم (06) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب النظري من دراستنا وقدمنا نظرة عامة لكل من الإدارة العمومية الإلكترونية والأداء من خلال المفهوم، والخصائص، الأهمية، والأبعاد و علاقة كل منهما بالآخر بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة للتحويل الى ادارة عمومية الكترونية ناجحة تساهم في رفع من الأداء، حيث نجد أن الإدارة العمومية الإلكترونية وضعت مرتكزاتها كأحد أهم الأساليب المتبعة التي تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أداء أمثل في المؤسسة من خلال أبعادها المتعددة التي تعمل على التأكد من أن كل العمليات تمت وفقا للخطط الموضوعة .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب
لولاية المسيلة

تمهيد :

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور الإدارة العمومية الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة من وجهة آراء موظفي مديرية الضرائب بالمسيلة، أعتمد الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات، كما تم الاستعانة **بالمقابلة** بغية شرح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت الاستبانة على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة دراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

لتغطية متغيرات الدراسة والإمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة

المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة

تعتبر مديرية الضرائب لولاية المسيلة من بين المديريات التي تقوم بتنفيذ سياستها الجبائية وهذا من أجل تمويل خزينة الدولة، ولهذا تطرقنا في هذا المبحث إلى تقديم نبذة عامة على المديرية الضرائب لولاية المسيلة وبخصوص مصلحة الرقابة من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي ومهامها.

المطلب الأول: تعريف مديرية الضرائب لولاية المسيلة

في هذا المطلب سنقوم بتعريف مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

المطلب الأول: تعريف مديرية الضرائب لولاية المسيلة

وهي عبارة عن إدارة عمومية تقوم بالوظائف والمهام المتمثلة في تحصيل الضريبة وإحصاء المكلفين بالضريبة وتحديد الوعاء الضريبي بالإضافة إلى الرقابة على التصريحات المقدمة من طرف المكلفين بالضريبة وذلك وفق القواعد والقوانين الجبائية، حيث تأسست مديرية الضرائب لولاية المسيلة في 1991/10/1 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 1991/02/23 وهي تابعة لمديرية الجهوية لولاية سطيف.

وتضم المديرية الولائية للضرائب 5 مديريات فرعية، بالإضافة إلى مكاتب تسير تحت سيطرتها والمختصة في مجالاتها المحددة، بالإضافة إلى 24 مصلحة خارجية تابعة للمديرية الولائية للضرائب والمتمثلة في 13 مفتشية للضرائب و 11 قبضة للضرائب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب ومهامه

حيث تتكون المديرية الولائية للضرائب من خمسة (05) مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للتحصيل.

- المديرية الفرعية للوسائل.

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.

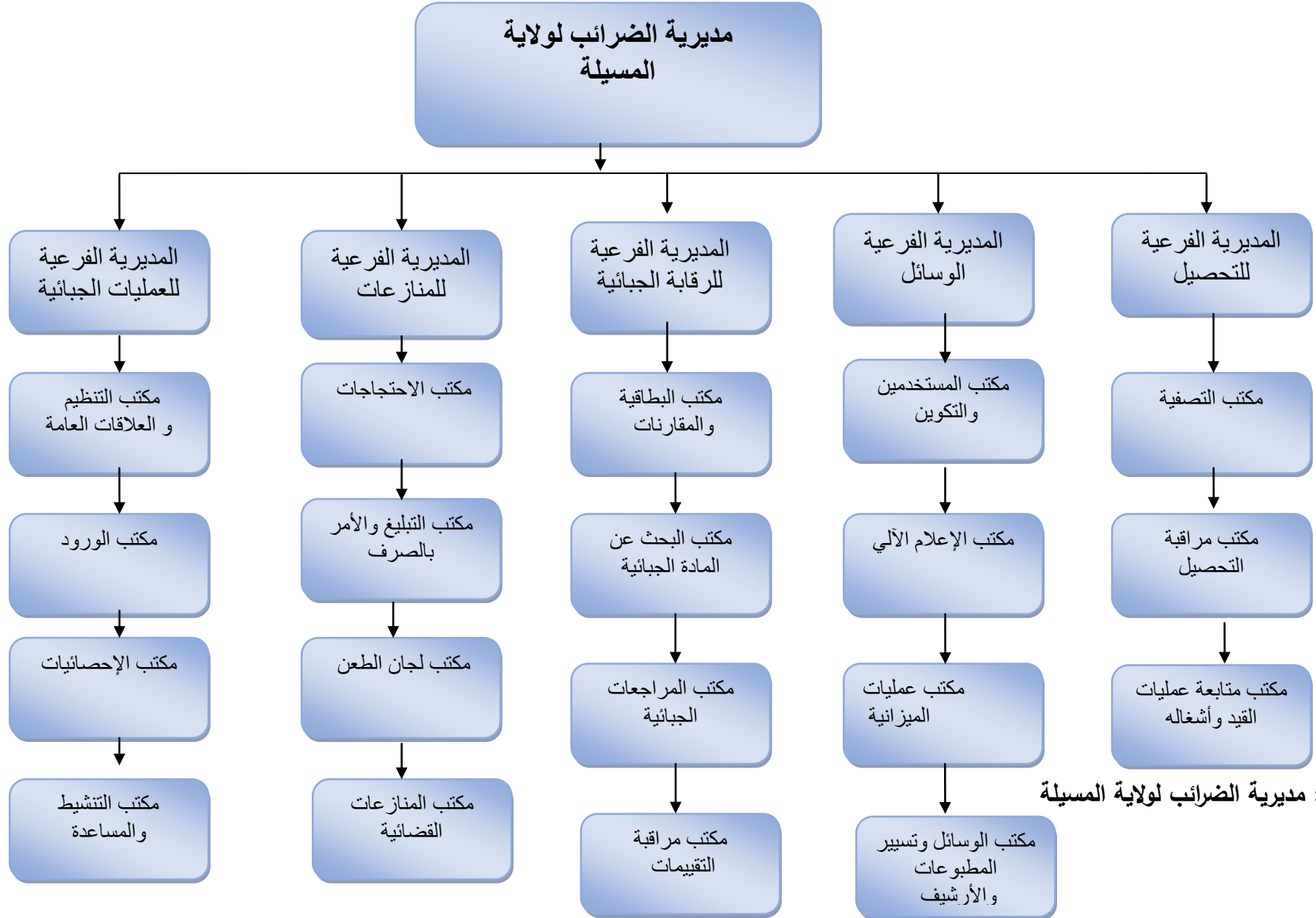
- المديرية الفرعية للمنازعات.

- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

حيث تنقسم هذه الأخيرة إلى مكاتب كل مكتب يقوم بمهام ويمكن توضيح ذلك من خلال

الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة



المصدر: مديرية الضرائب لولاية المسيلة

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المسيلة يتكون من.

1 - المديرية الفرعية للتحويل:

وتقوم ب: ¹

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو إتاوة
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحويل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحويل الجبري للضريبة.
- التقييم الدوري لوضعية التحويل وتحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.

- مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.
وتعمل على تسيير:

أ- مكتب مراقبة التحويل: ويكلف ب:

- دفع نشاطات التحويل.

- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات.

- اعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

ب (مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله: ويكلف بضمان :

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى الشهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.

-المراقبة الدورية الوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة.

- التكفل الفعلي وبالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.

- ضمان إعداد تأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

ج) مكتب التصفية: ويكلف بضمان:

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وسندات التحويل أو الإيرادات المتعلقة ب بمستحقات ومستخرجات الأحكام

والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.

- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.

- مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة.

- التكفل بجداول القبول في الارزاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، ومراقبة كل ذلك.

*مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

2) المديرية الفرعية الوسائل

وتقوم بما يلي :

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة والغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة التشغيل.

تعمل على تسيير:

أ- مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف بـ:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.¹

ب- مكتب عمليات الميزانية: ويكلف بـ:

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

ج- مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف: ويكلف بـ:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

د- مكتب الإعلام الآلي: ويكلف بـ:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

3- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: وتكلف بـ:

- تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وجميعها، كما تكلف بأسعار الإصدار.
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها.

*مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

- متابعة أنظمة الاعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.¹

تعمل على تسيير:

أ- مكتب الجداول: ويكلف بـ:

- التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها.

- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

ب- مكتب الإحصائيات: ويكلف بـ:

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.

- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.

- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

ج- مكتب التنظيم والعلاقات العامة: ويكلف بـ:

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات.

- متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والإمتمانية.

- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه

د- مكتب التنشيط والمساعدة: ويكلف لاسيما بضمان ما يلي:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها.

- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

4- المديرية الفرعية للمنازعات: وتكلف بضمان:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين الطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.

- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.

- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن المصالح الإدارية الجبائية.

*مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

تعمل على تسيير:

أ- مكتب الاحتجاجات ويكلف ب:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.

- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

ب- مكتب لجان الطعن ويكلف ب:

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكفون بالضريبة وتقديمها للجان المصلحة والطعن النزاعي أو الاعفائي المختصة.

- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو الإخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة.

ج- مكتب المنازعات القضائية: ويكلف ب:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة.

- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبية

د- مكتب التبليغ والأمر بالصرف: ويكلف ب:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.

- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

5- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية:

حيث تضم المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية (04) مكاتب حيث تتكفل بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها كما تهتم بتزويد المنشآت بالمعلومات عن طريق البطاقات والاستعلامات ولها علاقة أيضا بمديرية الفرعية للمنازعات، حيث تبحث لها عن استفسارات لشكاوى المكلفين، كما أنها تهتم بمراقبة أهم المكلفين فيما يخص المبالغ المستحقة ثم تقوم بإرسالها إلى المديرية الفرعية للتحصيل.

ويمكن تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمراقبة الجبائية في الشكل التالي:

حيث تشكل مديريةية الفرعية للمراقبة الجبائية من المكاتب التالية:

أ- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية: الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف ب :

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.¹

- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.²

*مديرية الضرائب لولاية المسيلة.

- ب- مكتب البطاقات والمقارنات: ويكلف بـ:
- تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة .
 - التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة.
 - مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

ج- مكتب المراجعات الجبائية : الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بضمان :

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة.
 - تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة.
 - إعداد وضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.
- د- مكتب مراقبة التقييمات : الذي يعمل في شكل فرق ويكلف :
- استلام استغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجاناً.
 - المشاركة في أشغال التحيين للمعايير والمرجعية(التنطبق)
 - متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة البحث وأدوات جمع البيانات وأساليب البحث الإحصائي.

المطلب الأول: تجهيز البيانات

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفريغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS. V27، علماً أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس رنسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert).

أولاً: تفرغ البيانات

تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتماداً على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفاً للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقاً.

الجدول رقم (02): تكوين متغيرات الدراسة

ترميز الأبعاد	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
X ₁	الأجهزة والمعدات	المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية X
X ₂	البرامج والتطبيقات	
X ₃	شبكات الاتصال	
X ₄	المهارات	
Y	/	المتغير التابع أداء المؤسسة Y

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين (02)؛ المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية يشمل على 04 أبعاد و 20 عبارة، والمتغير التابع أداء المؤسسة يشمل 11 عبارة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات وفي اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وقد تم ذلك بطريقتين:

1. اختبار **Shapiro-Wilk**: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات، إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة¹، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعلم على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم(03): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور التابع أداء المؤسسة	0.136	31	0.151	0.916	31	0.307
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

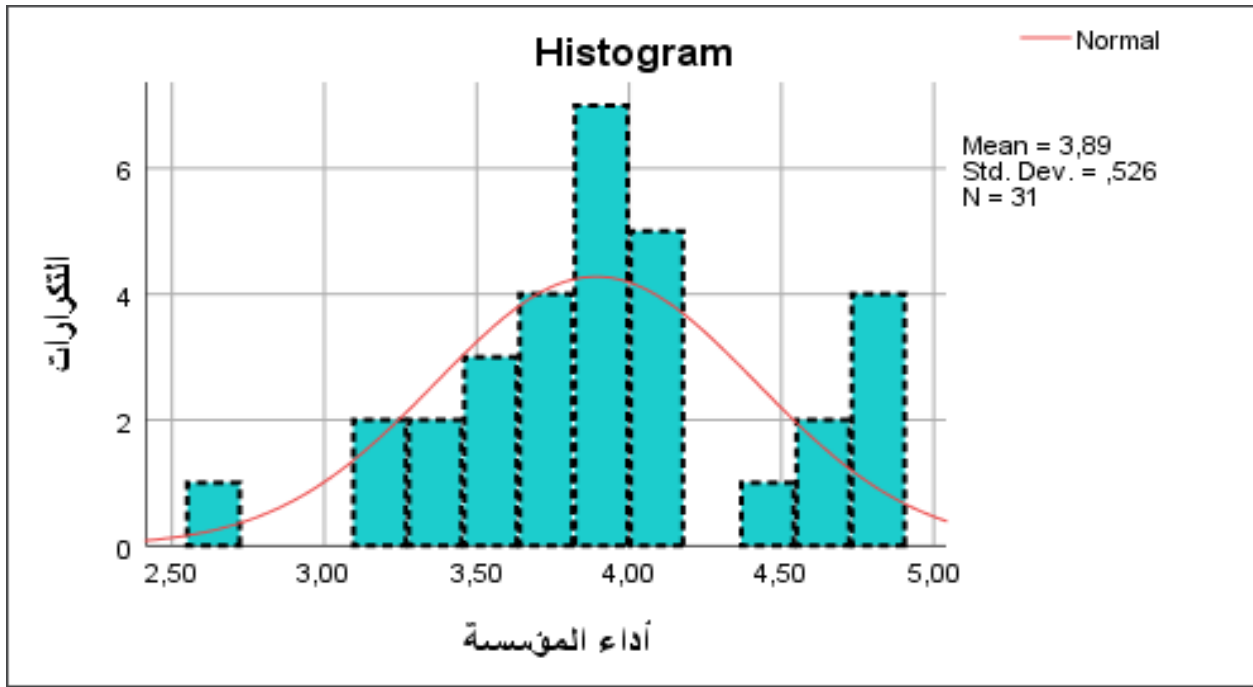
من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk للمحور التابع أداء المؤسسة تساوي 0.307 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات المتغير التابع أداء المؤسسة يتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أ- المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

¹ - سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 33.

الشكل رقم (08): توزيع بيانات المحور التابع أداء المؤسسة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الشكل السابق لتوزيع بيانات الدراسة وفق لطريقة المدرجات التكرارية، وبنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن المتغير التابع أداء المؤسسة يتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين موافق بدرجة متوسطة (3) وموافق (4).

رابعا: تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمتها محصورة بين (-1 و1)؛
- 5- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

6- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression) : يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

7- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة

لكل دراسة منهج علمي يتبعه الباحث لخلق انسجام بين فرضيات البحث، وعملية اختبارها ميدانيا حيث يعرف هذا المنهج على أنه الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة ومحاولة اختبارها لتأكد من صلاحية المواقف الأخرى.¹ من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها والإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا بموظفي مديرية الضرائب بالمسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم النتائج.

2- عينة الدراسة: إن اختيار نوع العينة لا بد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات

¹ - دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32.

المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز¹، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل 31 استبانة وبالتالي حجم عينة الدراسة 31 مفردة.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	11	35.48
أنثى	20	64.52
المجموع	31	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 35.48% ونسبة مشاركة الإناث 64.52%.

2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

الجدول رقم(05) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	04	12.90
من 30 إلى 40 سنة	09	29.04
من 41 إلى 50 سنة	11	35.48
أكثر من 50 سنة	07	22.58
المجموع	31	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ يتضح من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 41 إلى من 50 سنة، بنسبة مشاركة 35.48%، وتليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة مشاركة 29.04%، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مشاركة 12.90%.

¹ - جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص107.

3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
22.58	07	أقل من 5 سنوات
35.48	11	من 05-10 سنوات
32.27	10	من 11-20 سنة
09.67	03	أكثر من 20 سنة
%100	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة المهنية من 05-10 سنوات بنسبة مئوية 35.48%، ثم تليها فئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة مئوية 32.27%، وفي الترتيب الأخير الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة مئوية 09.67%، ومن الملاحظ أن غالبية عينة الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

4- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
16.12	05	ثانوي وأقل
22.58	07	جامعي
25.82	08	دراسات عليا
35.48	11	أخرى
%100	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المؤهل العلمي وظائف أخرى بنسبة مئوية 35.48%، ثم تليها فئة دراسات عليا بنسبة مئوية 25.82%، وفي الترتيب الأخير ثانوي وأقل بنسبة مئوية 16.12%.

5- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية%
إداري	07	22.58
مفتش	11	35.40
رئيس مكتب	04	12.90
أخرى	09	29.12
المجموع	31	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الرتبة الوظيفية مفتش بنسبة مئوية 35.40%، ثم تليها فئة رتب وظيفية أخرى بنسبة مئوية 29.12%، وفي الترتيب الأخير رتبة رئيس مكتب بنسبة مئوية 12.90%.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الإحصائي.

1- صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين¹.

أ- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

ب- صدق المحتوى: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها).

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 31 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

¹ - مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016، ص: 452.

2- **الصدق الإحصائي**: يقصد بصدق الإحصائي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الشكل رقم (09): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
1-	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
تام										تام

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, **the statistical économic and social research and training center for Islamic countries(SESRIC)** ،Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

الجدول رقم (09): الصدق الإحصائي لعبارات محور الإدارة العمومية الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور الإدارة العمومية الإلكترونية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	أولا: الأجهزة والمعدات	/	**0.856
01	يتوفر في مكان عملك أجهزة حاسوب حديثة	**0.709	**0.565
02	يعمل مسؤولوا مؤسستك على توفير عتاد الإعلام الآلي بشكل كاف	**0.755	**0.816
03	يعمل مسؤولوا مؤسستك على تحديث الأجهزة والمعدات المتاحة	**0.622	**0.496
04	يسعى مسؤولوا مؤسستك بتوفير الأجهزة والمعدات الضرورية	**0.676	**0.610
05	يعمل مسؤولوا مؤسستك على صيانة الأجهزة والمعدات باستمرار حفاظا على سيرورة العمل	**0.827	**0.595
	ثانيا: البرامج والتطبيقات	/	**0.831
06	تعتمد مؤسستك على أنظمة وبرامج وتطبيقات تتيح التحكم بالبيانات الخاصة بها	**0,536	*0,428
07	تساهم البرامج والتطبيقات المعتمدة على مستوى مؤسستك في سرعة حصول العميل على الخدمة المطلوبة	**0,541	**0,642
08	تحرص المؤسسة الذي تعمل به على تحديث البرمجيات	**0,751	**0,698

		والتطبيقات باستمرار لخدمة أهداف العمل	
**0,567	**0,795	البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في مؤسستك تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب	09
**0,499	**0,770	لمؤسستك القدرة الكافية لحماية وأمن بياناتها ومعلوماتها	10
**0.769	/	ثالثا: شبكات الاتصال	
**0,679	**0,865	يضمن مسؤولوا مؤسستك على توفير شبكة الاتصالات في كل وقت	11
*0,373	**0,713	تتوفر مؤسستك على شبكة اتصالات بمختلف صيغها	12
**0,476	**0,737	تملك مؤسستك شبكة الاتصالات ذات التدفق العالي	13
**0,588	**0,601	يتم استخدام الانترنت بصورة واسعة في إطار الاتصالات الفعالة مع العميل	14
**0,716	**0,693	يساهم البريد الإلكتروني E-MAIL في زيادة القدرة على تبادل المعلومات	15
**0.890		رابعا: المهارات	
**0716	**0.866	يتم الأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد المتعلقة بالقدرة على التعامل مع البرمجيات والتطبيقات لاستقطاب المهارات	16
**0.625	**0.696	يعمل مسؤولو مؤسستك على توفير الظروف الملائمة للأفراد تساعدهم على التعامل مع الوسائل الخاصة بالإدارة الإلكترونية	17
**0.831	**0.835	يتم تنظيم برامج تدريب للتعامل مع مختلف المستجدات الخاصة بالإدارة الإلكترونية لرفع كفاءتهم	18
**0.553	**0.623	يهتم مسؤولو مؤسستك بمتابعة أداء العمال في الجانب المرتبط بالإدارة الإلكترونية	19
**0.714	**0.824	يتوفر في مؤسستك ذوي الكفاءات الفنية القادرة على استخدام المعلومات والاتصالات	20
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$			
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع عبارات محور الإدارة العمومية الإلكترونية ترتبط مع أبعادها ومحورها؛ أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): الصدق الإحصائي لعبارات المحور التابع أداء المؤسسة

رقم العبارة	عبارات المحور التابع أداء المؤسسة	الاتساق مع المحور
21	تهدف المؤسسة التي تعمل بها إلى تحسين أداء عاملها باستمرار	**0.625
22	تعمل مؤسستك على تقليل أخطاء أدائها بشكل مستمر	**0.720
23	تتصف إجراءات العمل داخل المؤسسة بوضوح الأهداف	*0.377
24	يتم أداء المهام داخل المؤسسة في الوقت المحدد	**0.843
25	تتم أداء المهام داخل المؤسسة بشكل صحيح	**0.646
26	يبدل عمال مؤسستك الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد	**0.592
27	يلتزم الأفراد بأساليب وإجراءات العمل وأداء المهام الموكلة إليهم بشكل جيد	**0.680
28	يقوم عمال المؤسسة بالاهتمام بتطوير وتحسين مستوى العمل	**0.511
29	يمتلك عمال مؤسستك بالمهارة اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم	**0.752
30	تتناسب طبيعة المهام الموكلة على عمال مؤسستك مع مجال تخصصاتهم العلمية المهنية	**0.482
31	تتميز المؤسسة التي تعمل بها بقلّة أخطاء العاملين أثناء العمل	**0.586
**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية. $\alpha < 0.01$		
*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية. $\alpha < 0.05$		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها أداء المؤسسة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات

مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ	رقم العبارة	الاستبانة ككل
0.93	من 1 إلى العبارة 31	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ للاستبانة ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبانة ككل تؤكد ثباتها ما يعادل 93%.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

سنتناول في هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول عرض وتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة

والمطلب الثاني اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypotheses).

المطلب الأول: عرض وتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة

أولاً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الإدارة العمومية الإلكترونية وأبعاده

1- تحليل العبارات المتعلقة بمحور الإدارة العمومية الإلكترونية

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الإدارة العمومية الإلكترونية للمؤسسة محل الدراسة بلغ متوسطه الحسابي (3.864) أكبر من القيمة المعيارية (3)، وبانحراف معياري (0.497) أقل من القيمة الحرجة (1)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور الإدارة العمومية الإلكترونية، منتميا بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور الإدارة العمومية الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل العبارات المتعلقة ببعده الأجهزة والمعدات

الجدول رقم (12): العبارات المتعلقة ببعده الأجهزة والمعدات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	يتوفر في مكان عملك أجهزة حاسوب حديثة.	3,90	0,746	78,00	4	عال
02	يعمل مسؤولوا مؤسستك على توفير	3,97	0,752	79,40	2	عال

¹ - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

					عتاد الإعلام الآلي بشكل كاف	
03	يعمل مسؤولوا مؤسستك على تحديث الأجهزة والمعدات المتاحة	4,03	0,875	80,60	1	عال
04	يسعى مسؤولوا مؤسستك بتوفير الأجهزة والمعدات الضرورية	3,90	0,597	78,00	3	عال
05	يعمل مسؤولوا مؤسستك على صيانة الأجهزة والمعدات باستمرار حفاظا على سيرورة العمل	3,65	0,755	73,00	5	عال
	بعد الأجهزة والمعدات	3,890	0,533	77.80	/	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الأجهزة والمعدات، فقد جاءت العبارة رقم 03 (يعمل مسؤولوا مؤسستك على تحديث الأجهزة والمعدات المتاحة) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد الأجهزة والمعدات، بوزن نسبي (80.60) ومتوسط حسابي (4.03) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها المعياري (0.875)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 02 و 04 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال كذلك من الموافقة والقبول، على أن المؤسسة تعمل بصيانة الأجهزة والمعدات باستمرار حفاظا على سيرورة العمل، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.755)، وبوزن نسبي (73.00)؛ بالنسبة للتقييم الكلي لبعد الأجهزة والمعدات، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.890)، بوزن نسبي (77.80%) وانحراف معياري (0.533) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الأجهزة والمعدات، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور الأجهزة والمعدات في تطوير أداء المؤسسة محل الدراسة.

3- تحليل العبارات المتعلقة ببعد البرامج والتطبيقات:

الجدول رقم (13): العبارات المتعلقة ببعد البرامج والتطبيقات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
06	تعتمد مؤسستك على أنظمة وبرامج وتطبيقات تتيح التحكم بالبيانات الخاصة بها	3,94	0,929	78,80	3	عال
07	تساهم البرامج والتطبيقات المعتمدة على مستوى مؤسستك في سرعة حصول العميل على الخدمة المطلوبة	4,00	0,730	80,00	2	عال
08	تحرص المؤسسة الذي تعمل به على تحديث البرمجيات والتطبيقات باستمرار لخدمة أهداف العمل	4,16	0,583	83,20	1	عال
09	البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في مؤسستك تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب	3,84	0,735	76,80	5	عال
10	لمؤسستك القدرة الكافية لحماية وأمن بياناتها ومعلوماتها	3,84	0,688	76,80	4	عال
	بعد البرامج والتطبيقات	3,954	0,489	79,00	/	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد البرامج والتطبيقات، فقد جاءت العبارة رقم 08 (تحرص المؤسسة الذي تعمل به على تحديث البرمجيات والتطبيقات باستمرار لخدمة أهداف العمل) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد البرامج والتطبيقات، بوزن نسبي (83.20) ومتوسط حسابي (4.16) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40-4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.583) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارة رقم 07 في الترتيب الثاني وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 09 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة تتناسب مع المطلوب، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.84) وانحراف معياري (0.735)، وبوزن نسبي (76.80%)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد البرامج والتطبيقات فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.954)، بوزن نسبي (79.00%) وانحراف معياري (0.489) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات

النظر حول إجابات العينة على بعد البرامج والتطبيقات، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور بعد البرامج والتطبيقات في تطوير أداء المؤسسة محل الدراسة.

4- تحليل العبارات المتعلقة ببعد شبكات الاتصال:

الجدول رقم (14): العبارات المتعلقة ببعد شبكات الاتصال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
11	يضمن مسؤولوا مؤسستك على توفير شبكة الاتصالات في كل وقت	3,77	0,884	75,40	4	عال
12	تتوفر مؤسستك على شبكة اتصالات بمختلف صيغها	3,90	0,87	78,00	2	عال
13	تملك مؤسستك شبكة الاتصالات ذات التدفق العالي	3,26	1,264	65,20	5	متوسط
14	يتم استخدام الانترنت بصورة واسعة في إطار الاتصالات الفعالة مع العميل	4,06	0,680	81,20	1	عال
15	يساهم البريد الالكتروني E-MAIL في زيادة القدرة على تبادل المعلومات	3,87	0,922	77,40	3	عال
	بعد شبكات الاتصال	3,774	0,672	75.40	/	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد شبكات الاتصال، فقد جاءت العبارة رقم 14 (يتم استخدام الانترنت بصورة واسعة في إطار الاتصالات الفعالة مع العميل) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد شبكات الاتصال، بوزن نسبي (81.20) ومتوسط حسابي (4.06) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40- 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.680) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 12 و 15 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 13 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط من الموافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تملك شبكة اتصالات ذات التدفق العالي، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.26) وانحراف معياري (1.264)، وبوزن نسبي (65.20)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد شبكات الاتصال، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة باستثناء العبارة رقم 13 فقد وقعت ضمن المجال متوسط، بلغ

متوسطة الحسابي (3.774)، بوزن نسبي (75.40%) وانحراف معياري (0.672) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد شبكات الاتصال، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور بعد شبكات الاتصال في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

5- تحليل العبارات المتعلقة ببعد المهارات:

الجدول رقم (15): العبارات المتعلقة ببعد المهارات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
16	يتم الأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد المتعلقة بالقدرة على التعامل مع البرمجيات والتطبيقات لاستقطاب الموارد البشرية	3,81	0,980	76,20	5	عال
17	يعمل مسؤولو مؤسستك على توفير الظروف الملائمة للأفراد تساعدهم على التعامل مع الوسائل الخاصة بالإدارة الإلكترونية	4,10	0,944	82,00	1	عال
18	يتم تنظيم برامج تدريب للتعامل مع مختلف المستجدات الخاصة بالإدارة الإلكترونية لرفع كفاءتهم	3,97	0,795	79,40	2	عال
19	يهتم مسؤولو مؤسستك بمتابعة أداء العمال في الجانب المرتبط بالإدارة الإلكترونية	3,87	1,024	77,40	4	عال
20	يتوفر في مؤسستك ذوي الكفاءات الفنية القادرة على استخدام المعلومات والاتصالات	3,97	1,080	79,40	3	عال
	بعد المهارات	3,941	0,739	78.80	/	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد المهارات، فقد جاءت العبارة رقم 17 (يعمل مسؤولو مؤسستك على توفير الظروف الملائمة للأفراد تساعدهم على التعامل مع الوسائل الخاصة بالإدارة الإلكترونية) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد المهارات، بوزن نسبي (82.00) ومتوسط حسابي (4.10) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها المعياري (0.944).

وقعت العبارتين رقم 18 و 20 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 16 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد المتعلقة بالقدرة على التعامل مع البرمجيات والتطبيقات لاستقطاب الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.980)، وبوزن نسبي (76.20)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد المهارات، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة بلغ متوسطه الحسابي (3.941)، بوزن نسبي (78.80%) وانحراف معياري (0.739) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد المهارات، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور بعد المهارات في تطوير أداء المؤسسة محل الدراسة.

6- ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الإدارة العمومية الإلكترونية:

الجدول رقم (16): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الإدارة العمومية الإلكترونية

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الإدارة العمومية الإلكترونية
عال	3	77,80	0,533	3,890	بعد الأجهزة والمعدات
عال	1	79,00	0,489	3,954	بعد البرامج والتطبيقات
عال	4	75,40	0,672	3,774	بعد شبكات الاتصال
عال	2	78,80	0,739	3,941	بعد المهارات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الإدارة العمومية الإلكترونية ، فإن مديرية الضرائب محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعد البرامج والتطبيقات مقارنة بالأبعاد الأخرى من أبعاد محور الإدارة العمومية الإلكترونية ، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.954)، بوزن نسبي (79.00%) وانحراف معياري (0.489) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني بعد المهارات الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.941)، بوزن نسبي (78.80%) وانحراف معياري (0.739) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعد شبكات الاتصال والأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال العال من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.774)، بوزن نسبي (75.40%) وانحراف معياري (0.672) أقل من القيمة الحرجة واحد (1).

ثانيا: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محور أداء المؤسسة

الجدول رقم (17): العبارات المتعلقة بمحور أداء المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
21	تهدف المؤسسة التي تعمل بها إلى تحسين أداء عاملها باستمرار	3,84	0,969	76,80	8	عال
22	تعمل مؤسستك على تقليل أخطاء أدائها بشكل مستمر	3,84	1,186	76,80	9	عال
23	تتصف إجراءات العمل داخل المؤسسة بوضوح الأهداف	3,65	0,915	73,00	11	عال
24	يتم أداء المهام داخل المؤسسة في الوقت المحدد	3,84	0,820	76,80	7	عال
25	تتم أداء المهام داخل المؤسسة بشكل صحيح	4,00	0,856	80,00	3	عال
26	يبدل عمال مؤسستك الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد	4,00	0,730	80,00	2	عال
27	يلتزم الأفراد بأساليب وإجراءات العمل وأداء المهام الموكلة إليهم بشكل جيد	4,10	0,700	82,00	1	عال
28	يقوم عمال المؤسسة بالاهتمام بتطوير وتحسين مستوى العمل	3,81	0,833	76,20	10	عال
29	يمتلك عمال مؤسستك بالمهارة اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم	3,90	0,831	78,00	6	عال
30	تتناسب طبيعة المهام الموكلة على عمال مؤسستك مع مجال تخصصاتهم العلمية المهنية	3,90	0,746	78,00	5	عال
31	تتميز المؤسسة التي تعمل بها بقلة أخطاء العاملين أثناء العمل	3,94	0,727	78,80	4	عال
	محور أداء المؤسسة	3,891	0,525	77,80	/	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور أداء المؤسسة ، فقد جاءت العبارة رقم 27 (يلتزم الأفراد بأساليب وإجراءات العمل وأداء المهام الموكلة إليهم بشكل جيد) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات محور أداء المؤسسة، بوزن نسبي (82.00) ومتوسط حسابي (4.10) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40- 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.700) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 26 و 25 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 23 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تصف إجراءات العمل داخل المؤسسة بوضوح الأهداف، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.915)، وبوزن نسبي (73.00)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور أداء المؤسسة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بلغ متوسطه الحسابي (3.891)، بوزن نسبي (77.80%) وانحراف معياري (0.525) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على محور أداء المؤسسة، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو أهمية أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypotheses)

بعد قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وقبل ذلك يتم اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولاً: اختبار قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الأزواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolérance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد الأجهزة والمعدات	بعد البرامج والتطبيقات	بعد شبكات الاتصال	بعد المهارات
بعد الأجهزة والمعدات	1	**0.603	**0.501	**0.757
بعد البرامج والتطبيقات	**0.603	1	**0.632	**0.678
بعد شبكات الاتصال	**0.501	**0.632	1	**0.562
بعد المهارات	**0.757	**0.678	**0.562	1

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $1 \leq \alpha < 0.05$.
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (19): قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
النتيجة	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	0,410	2,437	بعد الأجهزة والمعدات
لا يوجد تداخل	0,439	2,280	بعد البرامج والتطبيقات
لا يوجد تداخل	0,564	1,772	بعد شبكات الاتصال
لا يوجد تداخل	0,342	2,921	بعد المهارات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية¹ (03) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (Tolerance) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

¹ - محمد حامد وآخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص24.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة العمومية الإلكترونية وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.029	4	1.757	36.300	0.000 ^b
	Residual	1.259	26	0.048		
	Total	8.288	30			
a. Dependent Variable: أداء المؤسسة						
b. Predictors: (Constant), بعد الأجهزة ,بعد البرامج والتطبيقات ,بعد شبكات الاتصال ,بعد المهارات ,المعدات						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 36.300$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء المؤسسة من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة للإدارة العمومية الإلكترونية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.048$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.921$					الخطأ المعياري للتقدير = 0.220
معامل التحديد $R^2 = 0.848$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.825
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0,130	0,363	/	0,358	0,723
بعد الأجهزة والمعدات	0,331	0,117	0,336	2,814	0,009
بعد البرامج والتطبيقات	0,262	0,124	0,244	2,114	0,044
بعد شبكات الاتصال	0,170	0,079	0,217	2,133	0,043
بعد المهارات	0,203	0,093	0,285	2,183	0,038

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية والمتغير التابع أداء المؤسسة قدرت $R = 0.921$ أي ما يعادل نسبة 92.10%، ارتباط طردي قوي جدا، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.848$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 84.80% من التباين الحاصل في أداء المؤسسة يفسره المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية، وأن الباقي 15.20% ترجع إلى عوامل أخرى؛ كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية والتابع أداء المؤسسة، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة للإدارة العمومية الإلكترونية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء المؤسسة بمقدار معين؛

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للبيئة الداخلية على المتغير التابع أداء المؤسسة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد الأجهزة والمعدات بقوة تأثير (0.336).
- المرتبة الثانية بعد المهارات بقوة تأثير (0.285).
- المرتبة الثالثة بعد البرامج والتطبيقات بقوة تأثير (0.244).
- المرتبة الرابعة بعد شبكات الاتصال بقوة تأثير (0.217).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأداء المؤسسة المتوقعة الذي نرمز له بالرمز Y ونرمز لبعده الأجهزة والمعدات بالرمز x_1 ، بعد البرامج والتطبيقات بالرمز x_2 ، بعد شبكات الاتصال بالرمز x_3 ، بعد المهارات بالرمز x_4

$$Y = 0.130 + 0.331x_1 + 0.262x_2 + 0.170x_3 + 0.203x_4$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالية:

يوجد أثر معنوي بين الإدارة العمومية الإلكترونية وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الأجهزة والمعدات وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.402	1	5.402	54.273	0.000 ^b
	Residual	2.886	29	0.100		
	Total	8.288	30			
a. Dependent Variable: أداء المؤسسة						
b. Predictors: (Constant), بعد الأجهزة والمعدات						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F=54.273$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value}=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء المؤسسة من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE=0.100$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.807$					الخطأ المعياري للتقدير = 0.315
معامل التحديد $R^2 = 0.652$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.640
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.799	0.424	/	1.886	0.069
بعد الأجهزة والمعدات	0.795	0.108	0.807	7.367	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد الأجهزة والمعدات وأداء المؤسسة قدرت $R = 0.807$ أي ما يعادل نسبة 80.70 %، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.652$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 65.20 %، من التباين الحاصل في أداء المؤسسة يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات، وأن الباقي 34.80 %، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.315 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.795$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء المؤسسة بمقدار 0.795، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء المؤسسة الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد الأجهزة والمعدات بالرمز x_1

$$Y = 0.799 + 0.795x_1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالية:

يوجد أثر معنوي بين بعد الأجهزة والمعدات وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد البرامج والتطبيقات وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (24): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.005	1	5.005	44.221	0.000 ^b
	Residual	3.283	29	0.113		
	Total	8.288	30			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), بعد البرامج والتطبيقات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 44.221$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء المؤسسة من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج والتطبيقات، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.113$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.777$				الخطأ المعياري للتقدير = 0.336	
معامل التحديد $R^2 = 0.604$				قيمة معامل التحديد المعدل = 0.590	
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.589	0.500	/	1.177	0.249
بعد البرامج والتطبيقات	0.835	0.126	0.777	6.650	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:
 قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد البرامج والتطبيقات وأداء المؤسسة قدرت $R = 0.777$ أي ما يعادل 77.70%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.604$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 60.40%، من التباين الحاصل في أداء المؤسسة يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج والتطبيقات، وأن الباقي 39.60%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.336 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.835$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج والتطبيقات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء المؤسسة بمقدار 0.835، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 0.589 تحت مستوى معنوية (0.249) .

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء المؤسسة الذي نرزم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد البرامج والتطبيقات بالرمز x_2

$$Y = 0.589 + 0.835x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالية:

يوجد أثر معنوي بين بعد البرامج والتطبيقات وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد شبكات الاتصال وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.057	1	4.057	27.807	0.000 ^b
	Residual	4.321	29	0.146		
	Total	8.288	30			
a. Dependent Variable: أداء المؤسسة						
b. Predictors: (Constant), بعد شبكات الاتصال						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 27.807$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء المؤسسة من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.146$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (27): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.700$		الخطأ المعياري للتقدير = 0.381			
معامل التحديد $R^2 = 0.489$		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.472			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.829	0.397	/	4.604	0.000
بعد شبكات الاتصال	0.547	0.104	0.700	5.273	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال والمحور التابع أداء المؤسسة قدرت $R = 0.700$ أي ما يعادل 70.00%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.489$ حيث؛ يشير إلى 48.90%، من التباين الحاصل في أداء المؤسسة يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال، وأن الباقي 51.10%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.381 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.547$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء المؤسسة بمقدار 0.547، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.829 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال، في التأثير الإيجابي في تحسين أداء المؤسسة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء المؤسسة الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد شبكات الاتصال، بالرمز x_3

$$Y = 1.829 + 0.547x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالية:

يوجد أثر معنوي بين بعد شبكات الاتصال وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد المهارات وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.662	1	5.662	62.541	0.000 ^b
	Residual	2.626	29	0.091		
	Total	8.288	30			
a. Dependent Variable: أداء المؤسسة						
b. Predictors: (Constant), بعد المهارات						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 62.541$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء المؤسسة من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد المهارات، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.091$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (29): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R = 0.827					الخطأ المعياري للتقدير = 0.300
معامل التحديد R ² = 0.683					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.672
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.579	0.298	/	5.295	0.000
بعد المهارات	0.587	0.074	0.827	7.908	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد المهارات والمحور التابع أداء المؤسسة قدرت $R = 0.827$ أي ما يعادل 82.70%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.683$ حيث؛ يشير إلى 68.30%، من التباين الحاصل في أداء المؤسسة يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد المهارات، وأن الباقي 31.70%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.300 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.587$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد المهارات، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء المؤسسة بمقدار 0.587، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.579 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد المهارات، في التأثير الإيجابي في تحسين أداء المؤسسة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء المؤسسة الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد المهارات، بالرمز x_4

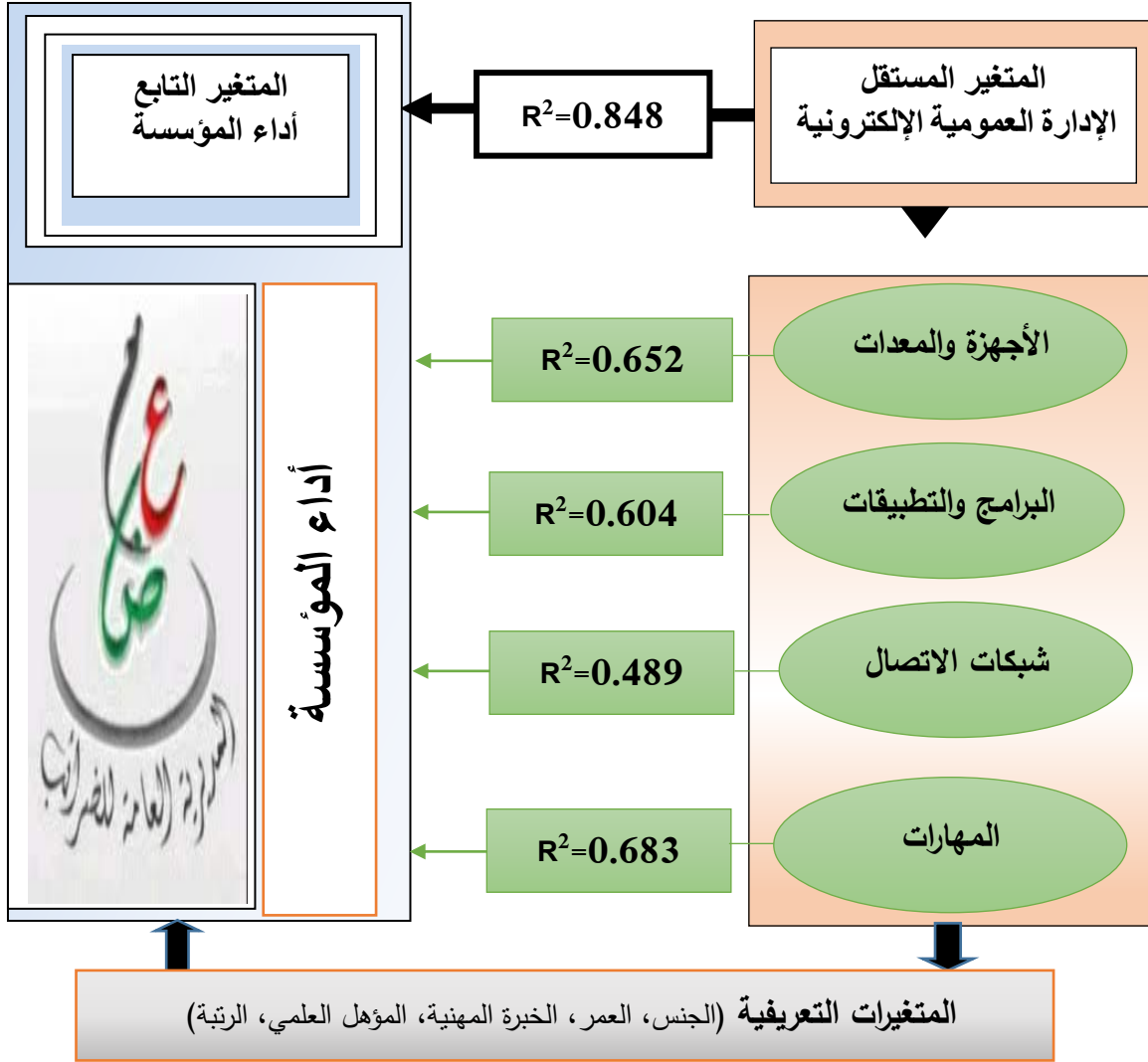
$$Y = 1.579 + 0.587x_4$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالية:

يوجد أثر معنوي بين بعد المهارات وأداء المؤسسة، من وجهة نظر موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا: النموذج الميداني للدراسة

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن خلال اختبار الفرضيات، توصلنا إلى النموذج الميداني التالي:
الشكل رقم (10): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

التعليق على النموذج الميداني للدراسة:

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغيرات التعريفية المتمثلة في الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الرتبة، المتغير المستقل المتمثل في الإدارة العمومية الإلكترونية بأبعادها (الأجهزة والمعدات، البرامج والتطبيقات، شبكات الاتصال، المهارات)، المتغير التابع أداء المؤسسة، كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية بأبعادها تؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء المؤسسة كما هو موضح كالتالي:

- 1- نسبة مساهمة المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية تؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء المؤسسة 84.80%؛
- 2- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات تؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء المؤسسة 65.20%؛
- 3- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج والتطبيقات تؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء المؤسسة 60.40%؛
- 4- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال تؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء المؤسسة 48.90%؛
- 5- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد المهارات تؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء المؤسسة 68.30%؛

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مديرية الضرائب لولاية المسيلة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الرتبة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على التأثير الإيجابي الذي تساهم به الإدارة العمومية الإلكترونية للمؤسسة محل الدراسة في تحسين أداء المؤسسة بمديرية الضرائب بولاية المسيلة؛ كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد الإدارة العمومية الإلكترونية، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد الأجهزة والمعدات، بعد البرامج والتطبيقات، بعد شبكات الاتصال، بعد المهارات) في تحسين أداء المؤسسة بمديرية الضرائب بولاية المسيلة؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في أداء المؤسسة بمديرية الضرائب بولاية المسيلة، حسب قيم β لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد الأجهزة والمعدات بقوة تأثير (0.336).
- المرتبة الثانية بعد المهارات بقوة تأثير (0.285).
- المرتبة الثالثة بعد البرامج والتطبيقات بقوة تأثير (0.244).
- المرتبة الرابعة بعد شبكات الاتصال بقوة تأثير (0.217).

في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية

الخاتمة

الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور الإدارة العمومية الإلكترونية ومحور أداء المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمديرية الضرائب بولاية المسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولا: الاستنتاجات النظرية:

حاولنا من خلال دراستنا هاته والتي تشمل كل من المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع وهو أداء المؤسسة، إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة العمومية الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة. ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية، وللاجابة عن الفرضيات قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للإدارة العمومية الإلكترونية وأداء المؤسسة، أما في الفصل الثاني فتناولنا فيه الدراسة الميدانية.

انطلاقا من الدراسات السابقة والبيانات الميدانية التي تم الاعتماد عليها في اجراء الدراسة، تم بناء نموذج نظري يتكون من متغير مستقل بأبعاده الأربعة (الأجهزة والمعدات، البرمجيات والتطبيقات، شبكات الاتصال، المؤهلات)، ودراسة علاقة وأثر ذلك على المتغير التابع والذي يتمثل في أداء المؤسسة. وعلى ضوء تحليل ومناقشة نتائج البرنامج الإحصائي SPSS. V27 المستعمل في الدراسة توصلنا إلى النموذج التجريبي للدراسة.

ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية

1- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور الإدارة العمومية الإلكترونية، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.864)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإدارة العمومية الإلكترونية؛

2- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور أداء المؤسسة، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.891)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحسين أداء المؤسسة؛

3- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد محور الإدارة العمومية الإلكترونية، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد البرامج والتطبيقات مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.954)؛

4- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات أثر معنوي بين المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية والمحور التابع أداء المؤسسة حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.921 أي ما يعادل نسبة 92.10% ارتباط طردي قوي جدا؛

- 5- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات أثر معنوي بين المتغير الفرعي المستقل بعد الأجهزة والمعدات والمتغير التابع أداء المؤسسة حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.807 أي ما يعادل نسبة 80.70% ارتباط طردي قوي؛
- 6- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات أثر معنوي بين المتغير الفرعي المستقل بعد البرامج والتطبيقات والمتغير التابع أداء المؤسسة حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.777 أي ما يعادل نسبة 77.70% ارتباط طردي قوي؛
- 7- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات أثر معنوي بين المتغير الفرعي بعد شبكات الاتصال والمتغير التابع أداء المؤسسة حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.700 أي ما يعادل نسبة 70.00% ارتباط طردي قوي؛
- 8- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات أثر معنوي بين المتغير المستقل الفرعي بعد المهارات والمتغير التابع أداء المؤسسة حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.827 أي ما يعادل نسبة 82.70% ارتباط طردي قوي؛
- 9- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو أثر معنوي بين المتغير المستقل الإدارة العمومية الإلكترونية والمتغير التابع أداء المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 10- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي بين مختلف أبعاد الإدارة العمومية الإلكترونية (بعد الأجهزة والمعدات، بعد البرامج والتطبيقات، بعد شبكات الاتصال، بعد المهارات) في تحسين أداء المؤسسة.

ثالثاً: الاقتراحات

- يمكن تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة التي نراها مناسبة لتوفير بيئة داخلية مناسبة من أجل تطوير أداء المؤسسة بشكل أفضل وفيما يلي ذلك:
- على المؤسسة محل الدراسة أن تهتم بتوفير حواسيب حديثة تتماشى مع التطور في كل المصالح؛
 - العمل على تدعيم المؤسسة بأجهزة الحواسيب وملحقاته بشكل مستمر ومنظم وفي كل المكاتب؛
 - توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة لأجهزة الحواسيب من خلال كوادر بشرية مؤهلة ومدربة لذلك؛
 - العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات خاصة الأجهزة والشبكات بشكل دائم ومستمر ويتناسب مع طبيعة العمل بالإضافة إلى ربط الأقسام الإدارية بشبكات الاتصال حتى يتم تحقيق السرعة في توفير المعلومات والتكامل في تحقيق الخدمات

رابعاً: آفاق الدراسة

يمكن مستقبلاً إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظراً لتجدهه وشموله على عدة مواضيع متعددة، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي نراها بحاجة للبحث العلمي منها:

- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء البيئي.
- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات السياحية في الجزائر.
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير خدمات النقل بالجزائر.
- دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل التنمية المستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

–الكتب.

1. السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
2. عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004.
3. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
4. بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2005.
5. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. سليمان صالح أو كشك، نظم المعلومات الإدارية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
7. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية الجزائر، 2012.
8. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، قطر، 2003.
9. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص28.
10. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، مصر، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004.
12. إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
13. سناء رحمانى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوغريج - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

14. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
15. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
16. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف . المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017-2018.
17. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة ، دار عالم الكتب ، المجلد الأول ، الطبعة الأولى ، القاهرة - مصر ، 2008 .
18. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013 .
19. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2017 .
20. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع -نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص 2009.
21. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020 .
22. هاشم محمد رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 187.
23. سميرة بن حليمة، دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز أداء المؤسسي، أكاديمي في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، مسيلة، 2017-2018.
24. هشام حمدي، إدارة بالأهداف، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
25. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، جامعة البترا، جامعة زينتونة الأردنية، الطبعة الرابعة، 2014.
26. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفس، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013 .
27. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984.
28. مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016.

-الأطروحات والرسائل.

1. سعيدة أرفيس، تأثير هندسة العمليات الإدارية على أداء المؤسسي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2018، 2017.
2. سعيدة أوشن، ليندة ببيبي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي، 2018، 2017.
3. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

-المجلات.

1. بلحمو خولة، يحيوي سمير، مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة مديرية التوزيع لسونلغاز بعين صالح، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، البويرة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023.
2. أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، 2018.
3. صباح شنايت، تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء (نموذجاً)، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص 204.
4. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
5. محمد حامد وآخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم: (1-1) الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مديري الضرائب بولاية المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

استمارة الاستبيان



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

سيدي..... الفاضل، سيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير

عمومي نضع بين أيديكم استبياننا معدا لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:

" دور الإدارة العمومية الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة "

- دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية المسيلة -

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء موظفي مديرية الضرائب بالمسيلة حول دور الإدارة العمومية

الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة.

لهذا نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لملأ هذه الاستمارة بالمعلومات التي تعبر عن رأيكم أو

تناسب اختياراتكم بموضوعية، حتى يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، مع العلم أن

هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير دمتم في خدمة العلم والمعرفة وشكرا على تعاونكم لكم منا جزيل الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور:

- لعشاش عبد الحليم

إعداد الطالبين:

- باهي عبد الرحمان

- باهي حمزة

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

الجنس	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 - 40 سنة
	من 41 - 50 سنة	أكثر من 50 سنة
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 05-10 سنوات
	من 11 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المؤهل العلمي	ثانوي وأقل	جامعي
	دراسات عليا	أخرى
الرتبة	إداري	مفتش
	رئيس مكتب	أخرى

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع الإشارة (x) في الخانة التي تناسب اختياراتكم.

المحور الأول: الإدارة العمومية الإلكترونية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الأجهزة والمعدات						
1	يتوفر في مكان عملك أجهزة حاسوب حديثة.					
2	يعمل مسؤولوا مؤسستك على توفير عتاد الإعلام الآلي بشكل كاف.					
3	يعمل مسؤولوا مؤسستك على تحديث الأجهزة والمعدات المتاحة.					
4	يسعى مسؤولوا مؤسستك بتوفير الأجهزة والمعدات الضرورية					
5	يعمل مسؤولوا مؤسستك على صيانة الأجهزة والمعدات باستمرار حفاظاً على سيرورة العمل.					
ثانياً: البرامج والتطبيقات						

					تعتمد مؤسستك على أنظمة وبرامج وتطبيقات تتيح التحكم بالبيانات الخاصة بها.	6
					تساهم البرامج والتطبيقات المعتمدة على مستوى مؤسستك في سرعة حصول العميل على الخدمة المطلوبة.	7
					تحرص المؤسسة الذي تعمل به على تحديث البرمجيات والتطبيقات باستمرار لخدمة أهداف العمل.	8
					البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في مؤسستك تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب.	9
					لمؤسستك القدرة الكافية لحماية وأمن بياناتها ومعلوماتها.	10
ثالثا: شبكات الاتصال						
					يضمن مسؤولوا مؤسستك على توفير شبكة الاتصالات في كل وقت.	11
					تتوفر مؤسستك على شبكة اتصالات بمختلف صيغها.	12
					تملك مؤسستك شبكة الاتصالات ذات التدفق العالي	13
					يتم استخدام الانترنت بصورة واسعة في إطار الاتصالات الفعالة مع العميل.	14
					يساهم البريد الإلكتروني E-MAIL في زيادة القدرة على تبادل المعلومات.	15
رابعا: المهارات						
					يتم الأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد المتعلقة بالقدرة على التعامل مع البرمجيات والتطبيقات لاستقطاب الموارد البشرية.	16
					يعمل مسؤولو مؤسستك على توفير الظروف الملائمة للأفراد تساعد على التعامل مع الوسائل الخاصة بالإدارة الإلكترونية.	17
					يتم تنظيم برامج تدريب للتعامل مع مختلف المستجدات الخاصة بالإدارة الإلكترونية لرفع كفاءتهم.	18
					يهتم مسؤولو مؤسستك بمتابعة أداء العمال في الجانب المرتبط بالإدارة الإلكترونية.	19
					يتوفر في مؤسستك ذوي الكفاءات الفنية القادرة على استخدام	20

المحور الثاني: أداء المؤسسة

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الأداء في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: أداء المؤسسة						
21	تهدف المؤسسة التي تعمل بها إلى تحسين أداء عاملها باستمرار.					
22	تعمل مؤسستك على تقليل أخطاء أدائها بشكل مستمر.					
23	تتصف إجراءات العمل داخل المؤسسة بوضوح الأهداف.					
24	يتم أداء المهام داخل المؤسسة في الوقت المحدد.					
25	تتم أداء المهام داخل المؤسسة بشكل صحيح.					
26	يبدل عمال مؤسستك الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.					
27	يلتزم الأفراد بأساليب وإجراءات العمل وأداء المهام الموكلة إليهم بشكل جيد.					
28	يقوم عمال المؤسسة بالاهتمام بتطوير وتحسين مستوى العمل.					
29	يمتلك عمال مؤسستك بالمهارة اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.					
30	تتناسب طبيعة المهام الموكلة على عمال مؤسستك مع مجال تخصصاتهم العلمية المهنية.					
31	تتميز المؤسسة التي تعمل بها بقلّة أخطاء العاملين أثناء العمل					

الملحق رقم (1-2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الجامعة
01	غربي حمزة	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
02	بركاتي حسين	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الملحق رقم: (3-1) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

-ثبات أداة الدراسة

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19
q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes		
Output Created	02-MAY-2024 11:21:15	
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي الجزء\Untitled2\باهي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,93	31

```
EXAMINE VARIABLES=dependent
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Notes		
Output Created	02-MAY-2024 10:45:36	
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي الجزء\با هي Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax	EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:03,75
	Elapsed Time	00:00:03,27

[DataSet1] D:\Desktop\التطبيقي الجزء\با هي Untitled2.sav

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
dependent	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
dependent	Mean	3,8915	,09440
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6987
		Upper Bound	4,0843
	5% Trimmed Mean	3,9026	

Median	3,8182	
Variance	,276	
Std. Deviation	,52561	
Minimum	2,64	
Maximum	4,82	
Range	2,18	
Interquartile Range	,55	
Skewness	-,028	,421
Kurtosis	-,062	,821

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	,136	31	,151	,961	31	,307

a. Lilliefors Significance Correction

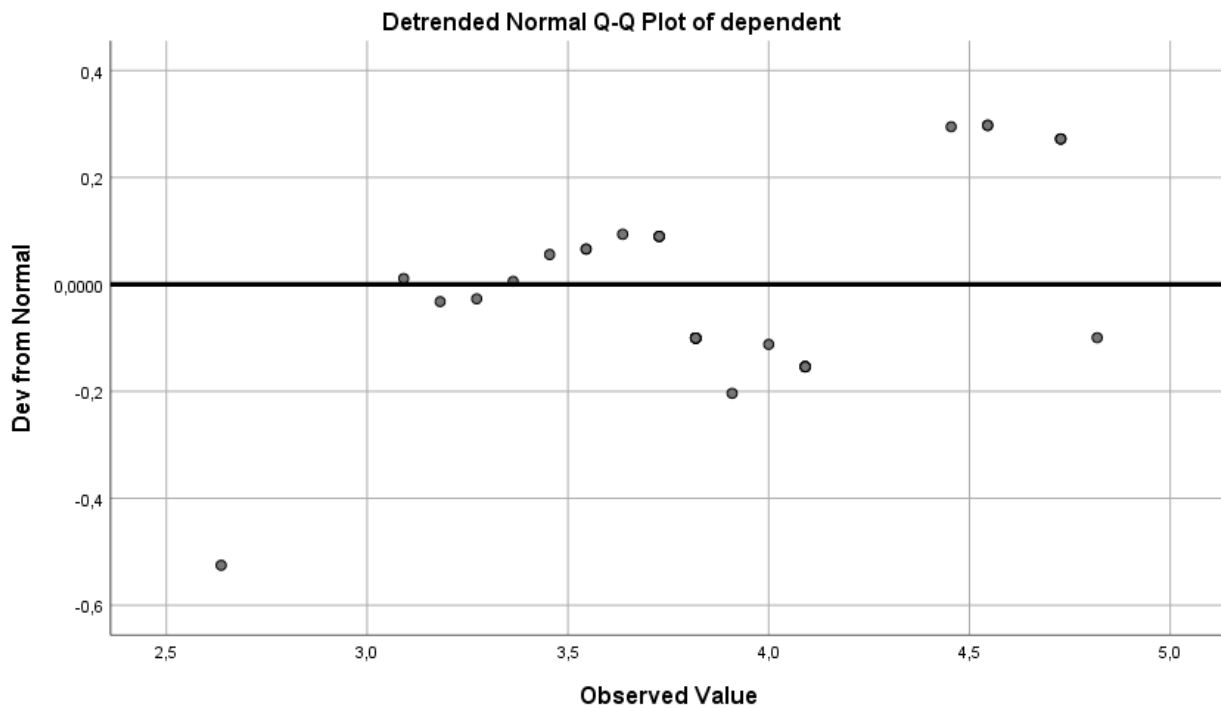
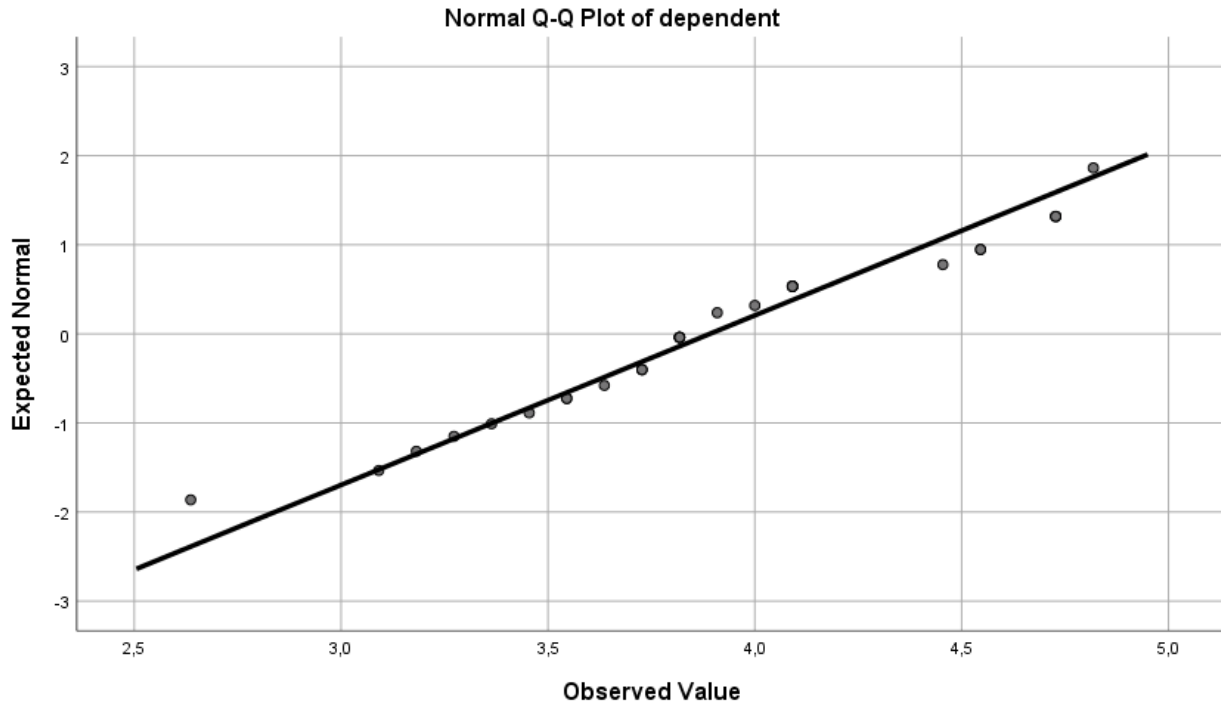
dependent

dependent Stem-and-Leaf Plot

```

Frequency      Stem & Leaf
1,00 Extremes      (= <2,6)
2,00              3 . 01
2,00              3 . 23
3,00              3 . 455
4,00              3 . 6777
7,00              3 . 8888889
5,00              4 . 00000
,00              4 .
3,00              4 . 455
3,00              4 . 777
1,00              4 . 8
    
```

Stem width: 1,00
 Each leaf: 1 case(s)



- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
```

/METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.

Regression

Notes		
Output Created	02-MAY-2024 12:52:32	
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي الجزء\Untitled2.باهي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	5360 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4, Ind3, Ind2, Ind1 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,921 ^a	,848	,825	,22002
a. Predictors: (Constant), Ind4, Ind3, Ind2, Ind1				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,029	4	1,757	36,300	,000 ^b
	Residual	1,259	26	,048		
	Total	8,288	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind4, Ind3, Ind2, Ind1						

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,130	,363		,358	,723		
	Ind1	,331	,117	,336	2,814	,009	,410	2,437
	Ind2	,262	,124	,244	2,114	,044	,439	2,280
	Ind3	,170	,079	,217	2,133	,043	,564	1,772
	Ind4	,203	,093	,285	2,183	,038	,342	2,921

a. Dependent Variable: dependent

Collinearity Diagnostics ^a								
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Ind1	Ind2	Ind3	Ind4
1	1	4,958	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,017	17,078	,39	,00	,01	,03	,26
	3	,015	18,129	,02	,06	,00	,80	,11
	4	,006	29,569	,00	,62	,47	,12	,12
	5	,004	33,284	,60	,32	,52	,05	,51

a. Dependent Variable: dependent

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind1.
    
```

Regression

Notes		
Output Created		02-MAY-2024 13:07:25
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي الجزء 2\Untitled2 باهي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	3808 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind1 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,807 ^a	,652	,640	,31548
a. Predictors: (Constant), Ind1				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,402	1	5,402	54,273	,000 ^b
	Residual	2,886	29	,100		
	Total	8,288	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind1						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,799	,424		1,886	,069		
	Ind1	,795	,108	,807	7,367	,000	1,000	1,000
a. Dependent Variable: dependent								

Collinearity Diagnostics ^a					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind1
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,885	1,00	1,00
a. Dependent Variable: dependent					

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية -

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind2.
    
```

Regression

Notes		
Output Created	02-MAY-2024 13:29:20	
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي الجزء 2\Untitled2 باهي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind2.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	3808 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind2 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,777 ^a	,604	,590	,33644
a. Predictors: (Constant), Ind2				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,005	1	5,005	44,221	,000 ^b
	Residual	3,283	29	,113		
	Total	8,288	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind2						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,589	,500		1,177	,249		
	Ind2	,835	,126	,777	6,650	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dependent

Collinearity Diagnostics ^a					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind2
1	1	1,993	1,000	,00	,00
	2	,007	16,500	1,00	1,00

a. Dependent Variable: dependent

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind3.
```

Regression

Notes		
Output Created	02-MAY-2024 13:35:26	
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي الجزء ١\باهي Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind3.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,06
	Memory Required	3808 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind3 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,700 ^a	,489	,472	,38196
a. Predictors: (Constant), Ind3				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,057	1	4,057	27,807	,000 ^b
	Residual	4,231	29	,146		
	Total	8,288	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind3						

Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	1,829	,397		4,604	,000	
	Ind3	,547	,104	,700	5,273	,000	1,000
a. Dependent Variable: dependent							

Collinearity Diagnostics ^a					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind3
1	1	1,985	1,000	,01	,01
	2	,015	11,492	,99	,99
a. Dependent Variable: dependent					

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER Ind4.
```

Regression

Notes	
Output Created	02-MAY-2024 13:36:05
Comments	

Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي الجزء ٢\Untitled2 باهي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind4.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	3808 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: dependent
 b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,827 ^a	,683	,672	,30089

a. Predictors: (Constant), Ind4

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,662	1	5,662	62,541	,000 ^b
	Residual	2,626	29	,091		
	Total	8,288	30			

a. Dependent Variable: dependent
 b. Predictors: (Constant), Ind4

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,576	,298		5,295	,000		
	Ind4	,587	,074	,827	7,908	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dependent

Collinearity Diagnostics ^a					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind4
1	1	1,983	1,000	,01	,01
	2	,017	10,926	,99	,99

a. Dependent Variable: dependent

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد: مدير الضرائف
لورديجة المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير محروص

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	باهي عبدالرحمان	2001408803	203062924	
02	باهي حمزة	200140940	201131412	
عنوان المذكرة: دور الإدارة العمومية بالبلدية كرسو بوه أبي نجيب بن أبي محمد كرسو بوه				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		
عبدالمجيد لستانية	فوجحانه لري مفسسة الضرائف بيل تامر المدير الفرعي للضرائف بالجامعة السعيد بوزيد 22 فيفري 2024	عبدالمجيد لستانية		

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): **عبد الرحمن باهي** المولود بتاريخ: 1980/08/04 - بوجسارة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 2030 62924

الصادرة بتاريخ: 2018/06/19 عن بلدية بوجسارة

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير عمومي**

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور الادارة العمومية الالكترونية

في تحسين أداء المؤسسة

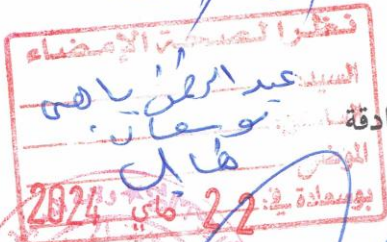
دراسة حالة مديرية الهزات لولاية المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في انجاز مذكرة

22 ماي 2024

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/05/12



التوقيع والبصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): حمزة باهي المولود بتاريخ: 1984/05/26 بـ بوسعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 201 13 14 12

الصادرة بتاريخ: 2017/02/26 عن بلدية بوسعادة

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

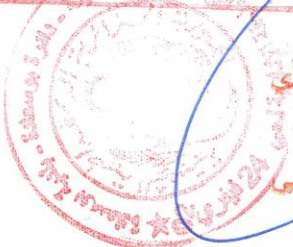
والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور الإدارة الحوسبية الالكترونية
في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة

أصرح بشرقي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة 22 ماي 2024

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/05/12



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
العون المخصوص
إمضاء: د. محمد بوضياف

التوقيع والبصمة