



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات

دراسة ميدانية في بلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت

من إعداد الطالبة: خوخه سميحة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر ب -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ مدور عبد الحميد
مشرفا ومقررا	(أستاذ التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ طواهر عبد الجليل
مناقشا	(أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ شرفاوي سمية

السنة الجامعية: 2024-2025



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات

دراسة ميدانية في بلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت

من إعداد الطالبة: خوخه سميحه

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر ب -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ مدور عبد الحميد
مشرفا ومقررا	(أستاذ التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ طواهر عبد الجليل
مناقشا	(أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ شرفاوي سمية

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
«وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا»
{القران الكريم، طه: 144}

إهداء

إلى من وجب لهما شكري بعد الله عز وجل
"أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ" (سورة لقان: آية 14)
إلى النور الذي أضاء دربي إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا

أبي الغالي

إلى من أبصرت بها طريق حياتي و اعتزازي بذاتي ..
إلى القلب الحنون .. إلى من كانت دعواتها تحيطني

أمي الحبيبة

تعمدهما الله برحمته الواسعة
إلى من حبهم يعلو فوق كل حب ..
و من كانوا عوننا و سندنا لي في هذا الطريق

إخوتي و أخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى زملائي الأعراء في دفعة التميز - إدارة أعمال، الذين كان لكل منهم بصمته
الخاصة في هذه الرحلة، فبروح التعاون و التحدي كانت مسيرتنا أجمل و بالتميز
استحققنا هذا اللقب عن جدارة، و أعتز بكوني أحد أفراد هذه الدفعة المتميزة
و أتمنى للجميع دوام التوفيق و النجاح.

إلى الأصدقاء .. إلى أساتذتي الكرام .. إلى كل من مد لي يد العون و شجعني

لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع

وأسأل الله التوفيق و السداد

سميحة خوخة

شكر و تقدير

قال الله تعالى : (و قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (سورة النمل: آية 19)
اللهم لك الحمد حمدا أبلغ به رضاك، أؤدي به شكرك و أستوجب به المزيد من فضلك،
اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نعمًا بعد نعم، و لك الحمد في السراء و الضراء، و لك الحمد
في الشدة و الرخاء، و لك الحمد على كل حال، أحمده سبحانه و تعالى أن وفقني لإتمام
هذا العمل و صلاة و سلاما على سيدنا محمد صلى الله عليه و على آله و صحبه و من سار
على دربه إلى يوم الدين.

واستدللا بحديث رسول الله (ص) (من لا يشكر الناس، لا يشكر الله) رواه أحمد والترمذي،
فإنتي أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "طواهر عبد الجليل"،
الذي منحني وقتنا واهتماما ولم يدخر جهدا في التوجيه والإرشاد لي، لكي يرى هذا العمل النور
بمستوى علمي لائق، كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة والعاملين على مستوى
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة.
و أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بدعوة لي في ظهر الغيب .

سميحة خوخة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات، دراسة ميدانية ببلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت، انطلاقاً من إشكالية الدراسة مفادها ما مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلة الشفوية و الملاحظة والوثائق الرسمية، وقد اقتصر على عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها (90) مفردة من الموظفين بلديتي تماسين و بلدة عمر، استرجعت منها (80) صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 27، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها عدم توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقدر الكافي وبما يتماشى مع التطور واحتياجات الموظفين والعمل من وجهة نظرهم، و هذا يقابله مستوى متوسطاً للأداء التنظيمي للبلديات بمتوسط حسابي قدره (2,89) و انحراف معياري (0,84)، كما وجدنا أن العلاقة الإرتباطية بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء التنظيمي للبلديات كمتغير تابع هي علاقة طردية قوية، وتوصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية و الأداء التنظيمي للبلديات حيث أن (63,9%) من الاداء التنظيمي للبلديات يعود للمتطلبات الأمنية، المتطلبات البشرية و المتطلبات التقنية أما النسبة المتبقية (36,1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، وتوصي الدراسة بتوعية الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية و رفع مستويات أدائهم، بالإضافة إلى توفير المتطلبات الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ببلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت خاصة الجانب التنظيمي منها.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، أداء، أداء تنظيمي، بلدية، دائرة تماسين، ولاية توقرت، متطلبات، خدمة عمومية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of electronic management on the organizational performance of municipalities, with a field study conducted in the municipalities of the Temacine District, Touggourt Province, Algeria. The study was guided by the central research question: To what extent does the implementation of electronic management affect the organizational performance of the municipalities in the Temacine District, Touggourt Province? To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted. The questionnaire served as the primary tool for data collection, supplemented by the oral interview and observation and official documents. A simple random sampling method was used, targeting a sample of 90 individuals from the employees of the municipalities of Temacine and Blidet Amor, of which 80 valid responses were retrieved and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 27. The study yielded several key findings, most notably the insufficient availability of the requirements necessary for the effective implementation of electronic management, in a manner aligned with ongoing developments and the needs of employees and workflow, from their perspective.. Consequently, the organizational performance of the municipalities was found to be at a moderate level with a mean of 2,89 and a standard deviation of 0,84. Moreover, the study identified a strong positive correlation between electronic management (independent variable) and the organizational performance of municipalities (dependent variable). We found a statistically significant impact of e-management on the organizational performance of municipalities. Specifically, 63.9% of the organizational performance in municipalities is attributable to security requirements, human resource requirements, and technical requirements. The remaining 36.1% is due to other factors, random factors, or error. The study recommends increasing employee awareness about the importance of electronic management in enhancing public service delivery and improving performance levels. It also calls for providing the necessary requirements for the implementation of electronic management in the municipalities of the Temacine District, particularly in terms of organizational infrastructure.

Keywords: Electronic Management, Performance ,Organizational Performance, Municipality, Temacine District, Touggourt Province, Requirements, public service.

﴿ قائمة المحتويات ﴾

الصفحة	المحتويات
III	إهداء
IV	شكرو تقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
IX	قائمة الاختصار والرموز
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء التنظيمي للبلديات والإدارة الالكترونية.	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: المقاربات النظرية للأداء التنظيمي للبلديات والإدارة الالكترونية
02	المطلب الأول: التأصيل النظري للأداء التنظيمي
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
37	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي لبلديات دائرة تماسين-ولاية توفرت	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
52	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها
52	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
76	خلاصة الفصل الثاني
77	خاتمة
81	المراجع
87	الملاحق
105	الفهرس

﴿ قائمة الجداول ﴾

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مصطلح الأداء في القرآن الكريم	04
2-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	37
1-2	متغيرات الدراسة	42
2-2	توزيع الموظفين ببلدية تماسين من حيث الجنس خلال سنة 2025	43
3-2	توزيع العتاد الالكتروني في مقر بلدية تماسين	44
4-2	توزيع الموظفين ببلدية بلدة عمر من حيث الجنس خلال سنة 2025	45
5-2	توزيع العتاد الالكتروني في مقر بلدية بلدة عمر	45
6-2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة في بلدية تماسين	48
7-2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة في بلدية بلدة عمر	49
8-2	مقياس ليكرت المعتمد	50
9-2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)	50
10-2	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات)	51
11-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	52
12-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	53
13-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	53
14-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	54
15-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	55
16-2	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	55
17-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد المتطلبات البشرية	56
18-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد المتطلبات التنظيمية	57
19-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد المتطلبات الأمنية	58
20-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد المتطلبات التقنية	59
21-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد الإدارة الالكترونية	59
22-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين ببلديات دائرة تماسين حول محور الأداء التنظيمي للبلديات	60
23-2	العلاقات الارتباطية بين أبعاد الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات	62
24-2	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	63
25-2	تحليل تباين خط الانحدار	63
26-2	قيم معاملات خط الانحدار للأداء التنظيمي للبلديات	65

66	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	27-2
66	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	28-2
67	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	29-2
68	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	30-2
73	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات	31-2
74	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير مكان العمل بخصوص أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات	32-2
74	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات	33-2

﴿ قائمة الاشكال ﴾

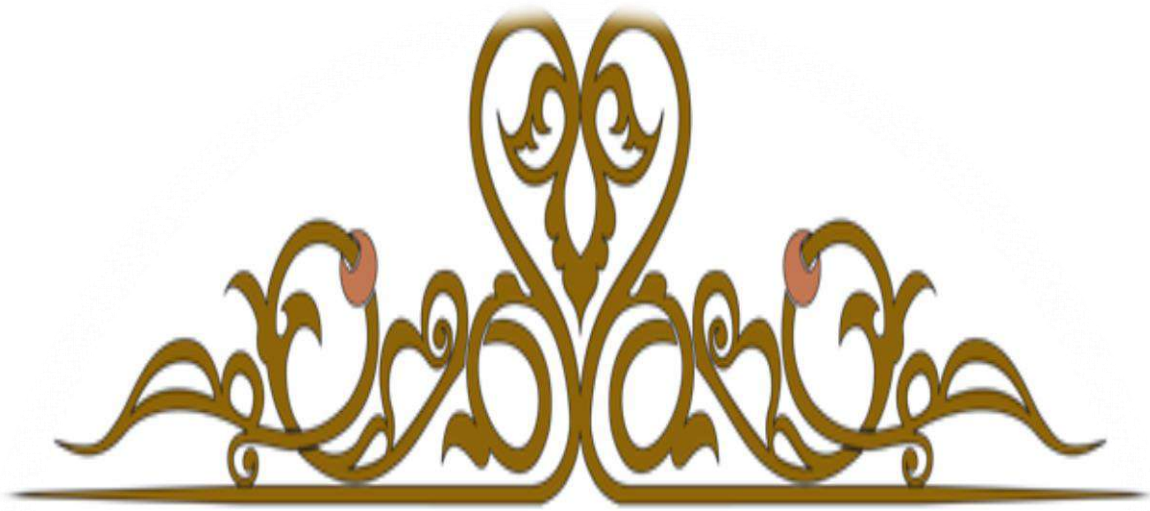
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	أ
06	العوامل المؤثرة على أداء المنظمة	1-1
08	مكونات الأداء التنظيمي	2-1
09	الأداء الاقتصادي للمؤسسة	3-1
11	هرم الأداء الخاص (Lynch et Cross 1991)	4-1
12	بطاقة الأداء المتوازن	5-1
13	نموذج الأداء المشوري	6-1
15	علاقة الإدارة الإلكترونية و المصطلحات المرادفة لها	7-1
17	أهداف الإدارة الإلكترونية	8-1
19	عناصر الإدارة الإلكترونية	9-1
52	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-2
53	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-2
53	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-2
54	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	4-2
55	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	5-2
55	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	6-2
64	مدى ملائمة خط الانحدار	7-2

﴿ قائمة الملحق ﴾

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	الهيكل التنظيمي لبلدية تماسين	01
88	الهيكل التنظيمي لبلدية بلدة عمر	02
89	يبيّن أداة الدراسة (الاستبانة)	03
92	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبانة	04
92	ملاحظات الأساتذة المحكمين للاستبانة	05
95	وثائق المؤسسة	06
96	نتائج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 27	07

﴿ قائمة الاختصار والرموز ﴾

الرمز	التسمية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
EFT	Electronic Funds Transfer
EDI	Electronic Data Interchange
ICAO	International Civil Aviation Organization
AMOS	Analysis of MOment Structures
PLS	Partial Least Squares
PT	Perseroan Terbatas
PALTET	Palestine Telecommunications Company
NTU	Northern Technical University
ERP	Enterprise Resource Planning



مقدمة



أ- توطئة:

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً يطال مختلف القطاعات، وباعتبار المؤسسة نظاماً حيويًا يتأثر بيئة الأعمال المتسمة بالديناميكية والتغير السريع، والمدفوعة بالنمو الاقتصادي المتسارع و اشتداد المنافسة، فقد طرأت تحولات جذرية على الإدارة وممارساتها لمواكبة هذه التطورات الحديثة، ونتيجة لذلك، قامت المؤسسات بإعادة النظر في العديد الأنشطة والوظائف الإدارية التقليدية، من أجل مجابهة كل التغيرات لتصل بالمنظمة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها و البشرية، من أجل بلوغ أقصى مستويات أدائها في المدى القريب و البعيد، فالأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية ، لتبرز الإدارة الالكترونية كحجر الزاوية في هذا التحول ساعية إلى تعزيز كفاءة و شفافية العمليات الإدارية.

و في هذا السياق، تولى الجزائر اهتماماً متزايداً بتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية، إيماناً منها بدورها الحيوي في تحقيق التنمية الشاملة وتلبية احتياجات المواطنين بفعالية، حيث تشير الدراسات الأولية إلى أن هذا التوجه نحو الخدمات الرقمية قد بدأ بالفعل يؤتي ثماره على صعيد الأداء المالي والإداري للجماعات المحلية، ويعكس التقرير الصادر عن الأمم المتحدة لعام 2022 حول مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية هذا التقدم، حيث احتلت الجزائر المرتبة 112 عالمياً، مسجلة تحسناً ملحوظاً مقارنة بالسنوات السابقة، أما فيما يخص تقرير البنك الدولي لعام 2022، صنفت الجزائر ضمن المجموعة B، مما يشير إلى مستوى عالٍ من تطوير الحكومة الإلكترونية مع تركيز كبير على التكنولوجيا الحكومية، حيث بلغ مؤشر النضج 0.5 مقارنة بمتوسط عالمي قدره 0.55، ليتجسد هذا التوجه في إطلاق وزارة الداخلية والجماعات المحلية لاستراتيجية وطنية للرقمنة، وذلك كخطوة جوهرية نحو تحقيق هدفها الأسمى المتمثل في بناء حكومة إلكترونية متكاملة تقدم خدمات شاملة للمواطنين عبر بوابة رقمية موحدة، تتضمن مبادرات طموحة مثل مشروع "البلدية الإلكترونية"، حيث يهدف هذا المشروع إلى إحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات العمومية من خلال رقمنتها، الأمر الذي من شأنه تقليل البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ب- إشكالية الدراسة:

لقد شكلت البلديات ابرز المؤسسات الخدمية باعتبارها اللبنة الأساسية للدولة، حيث يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة تجاه المجتمع المحلي، وأصبح من الضرورة أن تنتقل البلديات إلى بلديات إلكترونية تعتمد على تعزيز عناصر التحول الرقمي، وفقاً لمبادئ البيانات المفتوحة التي تسهل التكامل السهل والشفاف مع الأنظمة الأخرى، فبعد أن كانت البلديات تعتمد بشكل كبير على المعاملات التقليدية التي تتسم بتكدس الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وطول انتظار المواطنين للحصول على الوثائق المطلوبة، مما أدى إلى تفاقم مشكلات البيروقراطية ونقص الشفافية، جاءت الإدارة الإلكترونية لحلحلة هذه الإشكاليات وتسريع وتجويد الخدمة العمومية في هذه المرافق العمومية، واستناداً إلى الطرح السابق أتت هذه الدراسة لإبراز واقع تبني مفهوم الإدارة الالكترونية في البلديات الجزائرية، وبالتطبيق على بلديات دائرة تماسين-ولاية توفرت كنموذج للدراسة، لمحاولة تقييم التقدم المحرز في هذا المجال، واستكشاف التحديات والفرص الماثلة، وصولاً إلى تقديم رؤى وتوصيات تسهم في تعزيز مساعي الرقمنة وتحقيق أهدافها المنشودة في خدمة المواطنين والتنمية المحلية المستدامة، وبناء عليه يمكن أن تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي لبلديات دائرة تماسين -ولاية توفرت؟



وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى توفر المتطلبات (البشرية، التنظيمية، التقنية، الأمنية) لتطبيق الإدارة الالكترونية بلديات دائرة تماسين -ولاية توفرت؟
- 2- ما هو مستوى الأداء التنظيمي بلديات دائرة تماسين ولاية توفرت؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي بلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المتطلبات (البشرية، التنظيمية، الأمنية، التقنية) للإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي بلديات دائرة تماسين -ولاية توفرت؟
- 5- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد بلديات دائرة تماسين نحو الأداء التنظيمي للبلديات تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، مكان العمل)؟

ت-الفرضيات:

- بناء على العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بتأثير الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي بلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت، تم صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى:** تتوفر بلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت على المتطلبات (البشرية، التنظيمية، الأمنية، التقنية) لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- الفرضية الثانية:** هناك مستوى مرتفع للأداء التنظيمي بلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت.
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية بين المتطلبات (البشرية، التنظيمية، الأمنية، التقنية) للإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي بلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت.
- الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المتطلبات (البشرية، التنظيمية، الأمنية، التقنية) للإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي بلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت.
- الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، مكان العمل).

ث-مبررات اختيار البحث:

تتجلى دوافع اختيار موضوع البحث على مبررين وهما:

المبررات الموضوعية لاختيار الموضوع: وتتمثل في حداثة وحيوية موضوع الإدارة الالكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسة، لأهميته في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة، ومحاولة الربط بين الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات، وكذا محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع خاصة المكتبة الجامعية.

المبررات الذاتية لاختيار الموضوع: وتتمثل في الميل الشخصي للباحثة لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والانترنت واستخداماتها في مجال الإدارة، مع العلم أن الباحثة كانت موظفة سابقة في إحدى بلديات دائرة تماسين .

ج-أهداف البحث:

نحاول من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد مفهوم الادارة الالكترونية باعتبارها مصطلح حديث و مدى توافر أبعادها في البلديتين محل الدراسة الميدانية؛



- 2- تسليط الضوء على واقع الأداء التنظيمي و ابراز مستوياته في بلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت؛
- 3- تحليل أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء التنظيمي بالبلديتين محل الدراسة الميدانية؛
- 4- إثبات علمي و منهجي من وجود أو غياب أي أثر لأبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي في البلديتين محل الدراسة؛
- 5- التعرف على واقع الإدارة الالكترونية ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي لبلديات دائرة تماسين -ولاية توفرت ؛
- 6- اكتشاف أبرز التحديات التي تعيق التطبيق الفعال للإدارة الالكترونية في بلديات دائرة تماسين -ولاية توفرت ؛
- 7- تقديم توصيات من شأنها تعزيز الاهتمام بتطبيق الإدارة الالكترونية بغية الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي للبلديات.

ح-أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- موضوع الإدارة الإلكترونية موضوع حديث، ويتميز بندرة البحوث والدراسات التطبيقية خاصة في أدبيات الإدارة العربية والفكر الإداري، فهي توجه يساعد في تطوير أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في ظل توجه السلطات لعصرنة قطاع الجماعات المحلية و تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؛
- تكمن أهمية الدراسة في عرض دراسة ميدانية لعينة من البلديات، فيما يخص أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي؛ فالبلدية تعتبر اللبنة الأساسية للدولة و فضاء للمواطنة للنهوض بالتنمية المحلية؛
- إمكانية استفادة الجماعات المحلية عامة و البلديتين محل الدراسة خاصة من نتائج وتوصيات الدراسة، حيث ستساهم في تحسين أداء الموظفين و البلديتين في آن واحد.

خ- حدود البحث:

الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العمومي، وهي بلديتي (بلدية تماسين ، بلدية بلدة عمر) **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين ببلديتي تماسين و بلدة عمر، بمختلف رتبهم وأصنافهم. **فترة الدراسة:** حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024-2025. **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على الإدارة الالكترونية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية) وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم (مختار محمد خليل ابراهيم، صراح بن حلرش ، راضية مغزي لعراقي، الحاج عامر، محمد قريشي، عثمان قائد إسماعيل إسماعيل ، Raghad Amer Al-Soufi, Niebal Younis Mohammed)، أما بالنسبة للمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي فتناوله العديد من الباحثين على غرار (شعيب أحمد عزيز المولى، ثائر أحمد سعدون السمان)، (Khlif Hamadi, Jameledine)، (Ziadi).

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

لبلوغ أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب لجمع المعلومات، استند التأصيل النظري من البحث على تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة للإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي، أما في الاطار العملي التطبيقي فاعتمدنا على دراسة ميدانية من خلال الاستبانة بوصفها مصدرا أساسيا لجمع

البيانات، ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج SPSS إصدار 27 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي ببلديات دائرة تماسين- ولاية توقرت كمؤسسة محل الدراسة.

ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب و المقالات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماجستير و الدكتوراه؛
- برامج الذكاء الاصطناعي الموجهة للبحث العلمي.

هذا بالنسبة للفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة ببلديات دائرة تماسين- ولاية توقرت.

ر - صعوبات البحث:

- صعوبة ضبط وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة بناءً على الدراسات السابقة؛
- صعوبات استرجاع الاستبانة الموزعة على الموظفين.

ز - هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للأداء التنظيمي والإدارة الالكترونية

المبحث الأول: المقاربات النظرية للأداء التنظيمي والإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للأداء التنظيمي والإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي لبلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت

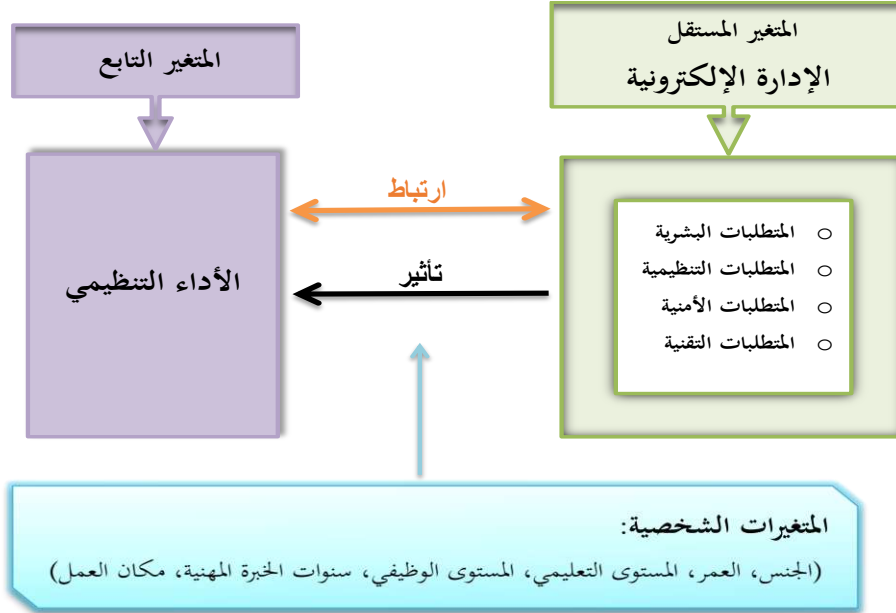
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

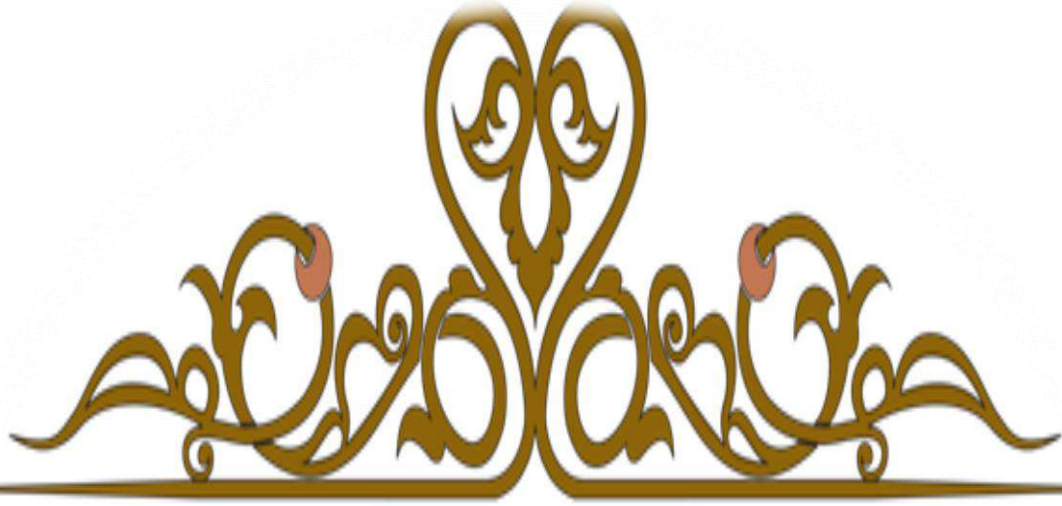
هـ - نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف تعتمد الباحثة على نموذج خاص، للتعرف على مدى تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

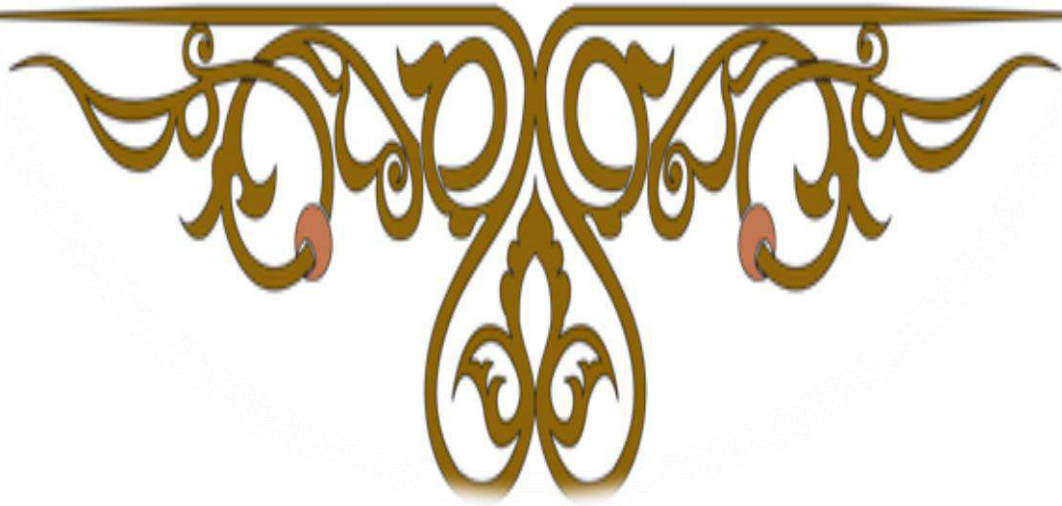
الشكل: (أ) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الدراسات السابقة



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
للأداء التنظيمي للبلديات والإدارة الالكترونية



تمهيد الفصل

لقد أحدثت التطورات التكنولوجية تحولات جذرية في مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العمومية، خاصة تلك التي تبنت تكنولوجيا الاتصال الحديثة كأداة أساسية في عملها الإداري، هذا التنبؤ يمكنها من التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئتها التشغيلية ويعزز التنسيق الفعال بين أقسامها الداخلية والجهات الخارجية المتعاملة معها، و باعتبار أن البلدية فضاء لممارسة المواطنة الفاعلة فهي تسعى دوماً لتلبية حاجيات المواطنين و العمل على معالجة انشغالاتهم، و على غرار المؤسسات العمومية الأخرى تبنت البلديات الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي للانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى نماذج أكثر حداثة وكفاءة، ولتحقيق هذا التحول بنجاح، لا بد من توفير الأدوات والموارد اللازمة، بالإضافة إلى الكفاءات البشرية المؤهلة، وتلبية هذه المتطلبات ستؤدي حتمًا إلى الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين و ترقية أداء موظفيها و اللحاق بركب التنمية المحلية كمثيلاتها.

و لتوضيح الرؤية أكثر حول هذا الموضوع سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- المطلب الأول: الإطار النظري للأداء التنظيمي للبلديات
- المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية

المبحث الأول: المقاربات النظرية للأداء التنظيمي للبلديات والإدارة الالكترونية

يتناول هذا المبحث المقاربة النظرية للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما الأداء التنظيمي، والإدارة الالكترونية، حيث يعتبر الأداء التنظيمي مؤشراً أساسياً في بلوغ الاهداف المنشودة و الغايات التنظيمية المسطرة، أما الإدارة الالكترونية فتتمثل في استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الكفاءة و الفعالية في تنفيذ العمليات الإدارية لمواكبة التحول الرقمي.

المطلب الأول: الإطار النظري للأداء التنظيمي للبلديات

يعد الأداء التنظيمي من أهم المفاهيم التي استحوذت على اهتمام رواد الأعمال و المؤسسات على حد سواء فهو مؤشر رئيسي لنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها في ظل التغيرات البيئية سواءً الداخلية منها أو الخارجية ،حيث يتجسد في كفاءتها في استغلال مواردها المتاحة و كذا فعالية تحقيق الاهداف المسطرة و النتائج المحققة، و هذا ما دعانا إلى ان نتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم الخاصة بالأداء التنظيمي ثم أهميته و أهدافه، خصائصه وأنواعه، وبعد ذلك التطرق إلى مكوناته و أهم الأطر المستخدمة في قياسه.

الفرع الأول: مدخل مفاهيمي للأداء التنظيمي

أولاً: لمحة تاريخية حول الأداء حسب أهم مدارس الإدارة

مفهوم الأداء ليس وليد اللحظة، بل هو موضوع بحث مستمر وعلى الرغم من ذلك، لا يزال هناك تباين في وجهات النظر حول تعريفه لذا سنحاول فيما يلي استعراض هذا المصطلح من خلال تتبع تطوره التاريخي لفهمه بشكل أفضل:¹

1- المدرسة الكلاسيكية: هدفت أبحاث تايلور (Taylor,1911) إلى زيادة الفعالية وسرعة الإنتاج من أجل رفع الأداء في المصانع، ويستند المنطق التايلوري على أن هناك دائماً طريقة جيدة و وحيدة لإنجاز الأعمال (one best way) دائماً في المدرسة الكلاسيكية، رأى فايول (Fayol 1916) أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على تقسيم العمل والتخصص وروح المشاركة، لكن تايلور رأى أن التخصص وتقسيم العمل وحده غير كاف لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء، أما ويبر (Weber,1922) فقد نظر إليه من خلال المعيارية والنمطية واستخدم مصطلح آلة للإشارة للمؤسسة.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: جاء مفهوم تقاسم السلطة الذي أتى به فولت (Follett ,1924) أي الإدارة بالمشاركة، ليأتي مايو (Mayo,1933) وديكسون (Dickson,1939) اللذان استعملتا مفاهيم جديدة مثل الاتصال ثنائي الاتجاه، والتنظيمات غير الرسمية، ليركزوا بذلك على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

3- المدرسة النيوكلاسيكية: جلبت هذه المدرسة تغييرات كبيرة على النظرية الكلاسيكية مثل ما أتى به (Simon,1957) و (Selmick ,1948) استمالة العناصر التي قد تشكل خطراً على المؤسسة ومحاوله إرضائها للوصول إلى الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

¹فضيلة في، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية -دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص98.

4- **مدرسة النظم:** تم إنشاء النموذج التنظيمي من طرف (Wiener,1948) حيث ارتكزت مدرسة النظم على مراقبة ومعالجة المعلومة، وعلى البحث عن توحيد العلوم، وقد عرفت الأداء على أنه "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن الاستغلال للموارد المتاحة".

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة نحو الأداء، من أداء سيتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه.

ثانياً: مفهوم الأداء لغة و اصطلاحاً

أ- **يراد بالأداء لغة:** تمام إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ عمل، قيام، وفاء، إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الانجليزية (Perform) والذي يشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، أما الأداء فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف.¹

أما ما ورد في المعجم الوسيط : أدى الشيء يعني قام به²؛ في حين أن ابن منظور في معجمه لسان العرب : أدى الشيء أي أوصله والاسم الأداء³، ومن زاوية أخرى ذهب قاموس LE ROUBERT quotidien إلى أن الأداء (performance) هو النتيجة المثلى التي يمكن أن تحصل عليها الآلة.⁴

ب- **تعريف الأداء اصطلاحاً:** هناك تعريفات مختلفة لمصطلح الأداء نسبت للعديد من الباحثين في مجال الاقتصاد فلكل إسهامه الخاص حسب وجهة نظره، نذكر مجموعة منها على سبيل الذكر لا الحصر :⁵

-**التعريف الأول:** ينظر (Miller et Bromily) إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستعمال، ونعني بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).

- **التعريف الثاني:** ينظر (P.Druker) إلى الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

- **التعريف الثالث:** هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية.¹

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2020، ص 29

² مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الجزء 01، الطبعة 03، سنة النشر مجهولة، ص 10.

³ ابن منظور، لسان العرب، المجلد 01، دار المعارف، القاهرة، مصر، سنة النشر مجهولة، ص 48

⁴ Josette Rey-Debove & Collectif Auteur LE ROUBERT quotidien, 1997, p 1392 .

⁵ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 7، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 218

على ضوء ماسبق ذكره يمكننا تعريف الأداء كما يلي: بأنه القدرة على بلوغ الغايات المنشودة وتحقيق الاهداف المسطرة عن طريق الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة مما يضمن البقاء و الاستمرارية.

ج-الأداء في القرآن الكريم: يزخر القرآن الكريم بحوالي سبعة و سبعون ألف و أربعمئة و تسعة و ثلاثون كلمة من بينها كلمة الأداء التي وردت في أربع مواضع هي كالآتي:

الجدول رقم (1-1): مصطلح الأداء في القرآن الكريم

السورة	رقم الآية	الآية
البقرة	178	﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِصَاصُ فِي الْقَتْلِ الْحَرْ بِالْحَرْ وَالْعَبْدُ بِالْعَبْدِ وَ الْأُنثَى بِالْأُنثَى فَمَنْ عُفِيَ لَهُ مِنْ أَخِيهِ شَيْءٌ فَاتِّبَاعٌ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ ذَلِكَ تَخْفِيفٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَرَحْمَةٌ فَمَنِ اعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾
آل عمران	75	﴿ وَمَنْ أَهْلَ الْكِتَابِ مَنْ إِذَا تَأَمَّنْهُ بِقِنطَارٍ يُؤَدُّهُ إِلَيْكَ وَمِنْهُمْ مَنْ إِذَا تَأَمَّنْهُ بِدِينَارٍ لَا يُؤَدُّهُ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ فَإِنَّمَا ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا لَيْسَ عَلَيْنَا فِي الْأُمِّيِّينَ سَبِيلٌ وَيَقُولُونَ عَلَى اللَّهِ الْكَذِبَ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾
النساء	58	﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾
الدخان	18	﴿ أَنْ أَدُّوا إِلَيَّ عِبَادَ اللَّهِ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴾

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

من خلال الجدول المبين أعلاه فقد ورد مصطلح الأداء في القرآن الكريم بمعاني مختلفة، تحدد دلالتها وسياقها بحسب الصيغة التي وردت بها في الآية:²

أخذ الدية، قال تعالى: ﴿ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ ﴾ [البقرة/178]، أما في قوله تعالى: ﴿ وَمَنْ أَهْلَ الْكِتَابِ مَنْ إِذَا تَأَمَّنْهُ بِقِنطَارٍ يُؤَدُّهُ إِلَيْكَ ﴾ [آل عمران/75] ، فيعني الأداء أيضا هو إيصال الشيء أو التسليم يعني "يؤده" هنا يوصله ويسلمه إليك كاملاً غير منقوص: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ﴾ [النساء/58] ، يشير الأداء هنا إلى إيصال الحقوق والوفاء بها إلى أصحابها أما الأداء في قوله تعالى: ﴿ أَنْ أَدُّوا إِلَيَّ عِبَادَ اللَّهِ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴾ فيعني الاتباع و الإنصاع.

ثالثاً: تعريف الأداء التنظيمي

فيما يلي سرد لبعض التعاريف للأداء التنظيمي لكل منها مدلولها الخاص و ذلك حسب وجهة نظر أصحابها و هي كالآتي: تعريف 01: الأداء التنظيمي هو نتيجة لقدرة رواد الأعمال على صياغة استراتيجيات تتماشى مع التغيرات البيئية المعقدة و الديناميكية بشكل متزايد، و يهتم بالوفاء القابل للقياس بالأهداف التنظيمية.³

¹ رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة-دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرفادين (حالة دراسية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 33.

² أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن، الجزء 19، الطبعة 01، الرسالة للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص 112

³ Henrique Faverzani Drago, Gilnei Luiz de Moura, Luciana Santos Costa Vieira da Silva, Claudimar Pereira da Veiga, Fabíola Kaczam, Luciana Peixoto Santa Rita & Wesley Vieira da Silva, Reviewing the relationship between organizational performance, dynamic capabilities and strategic behavior, SN Business & Economics, volume 03, Numéro 01, Decembre 2022, P 05.

تعريف 02: إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة و فاعلية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم.¹

تعريف 03: "محصلة لأداء الأفراد من جهة وأداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى مضافاً إلى ذلك كله تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة"، ويعبر عنه من منظور استراتيجي بأنه: "النتيجة النهائية للملائمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة كاستراتيجية الموارد البشرية"، فكلما كان هناك ملائمة بين الاستراتيجيات والعوامل الداخلية للمؤسسة مع الاستراتيجية العامة كلما كان الأداء المؤسسي متميز.²

إنطلاقاً مما تقدم يمكننا إعطاء التعريف الآتي للأداء التنظيمي للبلديات : هو مدى قدرة البلدية على الاستغلال الامثل لمواردها من خلال تظافر جهود موظفيها و توجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة باستخدام أساليب إدارية مبتكرة تمكنها من تقديم خدمات تلي حاجات المواطنين بصورة مستمرة.

رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء

خضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الايجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها و بالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر و هي كما يلي:³

1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، تتفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن الورشات و الآلات، نوعية المنتج ، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين و نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج).

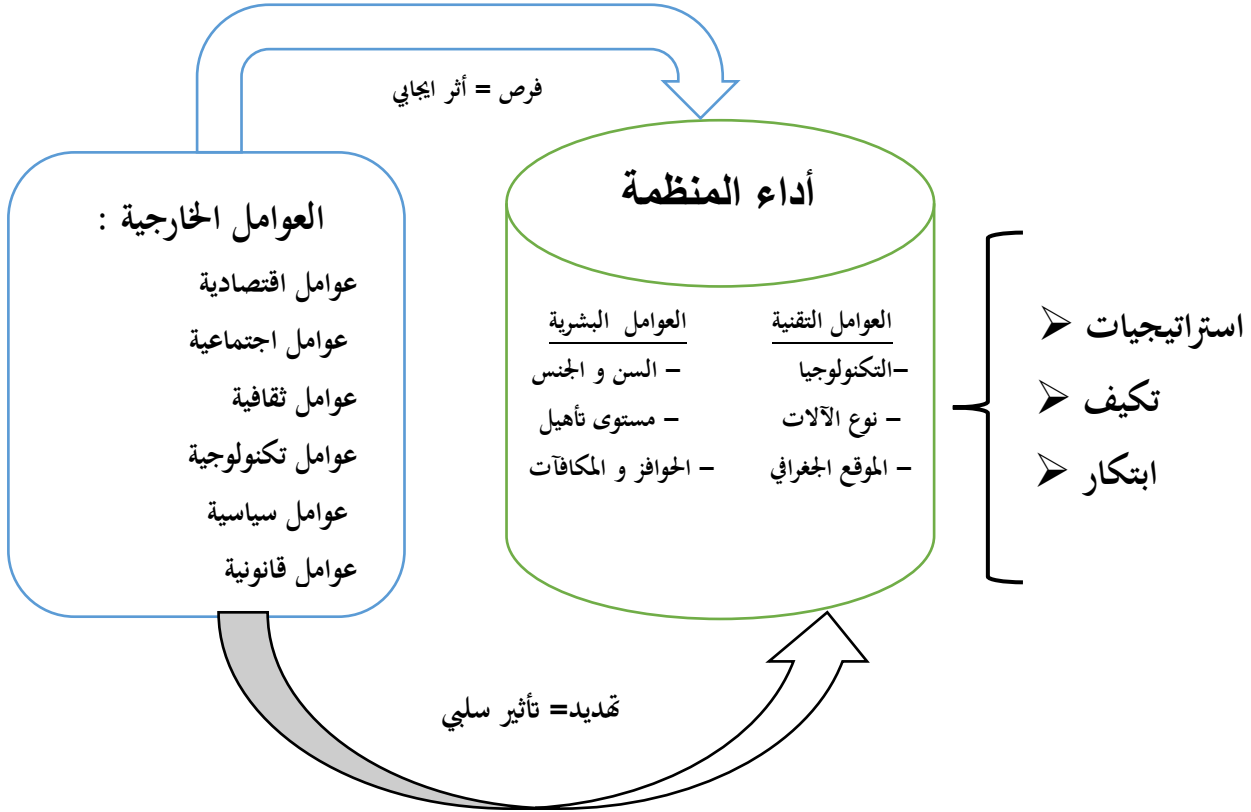
¹ ميسون علي عبد لهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2017، ص 41

² مباركة راجي، أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2020-2021، ص 68

³ إلهام شيلي ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر، 2019-2020، ص 64

العوامل البشرية (التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة و نوعية المعلومات)، ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعاً جداً ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها (مواردها) قبل محيطها، والشكل الموالي يوضح هذه العوامل:

الشكل رقم (1-1): العوامل المؤثرة على أداء المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ماسبق

الفرع الثاني: أهمية، أهداف الأداء التنظيمي و خصائصه

أولاً: أهمية الأداء التنظيمي

يمكن النظر إلى أهمية الأداء التنظيمي من عدة زوايا تختلف باختلاف الأبعاد المستخدمة سواء كانت نظرية أو تجريبية أو إدارية والتي تتمثل في النقاط التالية¹:

أ- البعد النظري: يعد الأداء محور الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى أن كل منطلقات الإدارة الحديثة تتضمن أبعاداً متضامناً تتعلق بالأداء بطريقة ضمنية أو مباشرة، ويعود ذلك إلى أن الأداء يعتبر مجسماً زمنياً لاختبار مدى صلاحية الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة.

¹ أمال محمد علي المجاهد، قايد عبد الله عبد الرحمن السدعي، أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 12، العدد 3، 2021، ص 783

ب- **البعد التجريبي:** تأتي أهمية الأداء كون أغلب دراسات الإدارة الاستراتيجية تستخدم الأداء كمعيار لاختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها.

ت- **البعد الإداري:** يبدو ذلك واضحاً من خلال التحولات التي تجري في المنظمات اعتماداً على نتائج تقييم الأداء، سواء بالتطوير أو التغيير أو إدخال أساليب وتقنيات جديدة.

و هناك من أضاف لأهمية الأداء التنظيمي النقاط التالية:

- يعبر عن كفاءة وفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة و إرضاء الجهات المستفيدة و المرتبطة بالمنظمة؛
- تعتبر نتيجة الأداء التنظيمي معياراً في توقع نجاح أو فشل المنظمات في إجراءاتها وخططها وسياساتها الاستراتيجية؛
- يمكن اعتبار الأداء التنظيمي مؤشراً حقيقياً يوضح قدرة المنظمة على استثمار مواردها المالية.

ثانياً: أهداف الأداء التنظيمي

هناك العديد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الأداء منها:¹

- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على معلومات كاملة بواسطة مراجعة تقييمية شاملة؛
- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف؛
- توليد قاعدة معلومات يمكن الاعتماد عليها في رسم ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة؛
- تحديد نقاط الضعف في أنشطة المنظمة ومحاولة التخلص منها ووضع الحلول المناسبة لها.

ثالثاً: خصائص الأداء التنظيمي

يُعرف الأداء التنظيمي المنشود بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله مميزاً، أهمها:²

- المحافظة على ثبات عمل المؤسسة واستمراره من خلال الخبرات المتراكمة؛
- الاعتماد على الأداء الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل خبراء إدارة المؤسسة، ويضمن ذلك عدم التفرد بقرارات المؤسسة؛
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة؛
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها؛
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

¹ عذراء محسن عبد، تلا عاصم فائق، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي - بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية و

الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد-جامعة بغداد، العراق، المجلد 24 ، العدد 107، ديسمبر 2018، ص 115

² راضية مغزي لعرايف، الحاج عامر، محمد قريشي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي-الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 118

الفرع الثالث: مكونات الأداء التنظيمي، تصنيفاته و أطر قياسه

أولاً: مكونات الأداء التنظيمي

يتكون الأداء التنظيمي من خمس مكونات أساسية هي¹:

أ. **إشراك العاملين:** ويقصد هنا مدى امتلاك العاملين القدرة على عملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات، فهناك مؤسسات تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ولو بشكل ضئيل مثل وضع صناديق الاقتراح، حلقات الجودة ، وتشير أغلب الدراسات أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعمل على زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

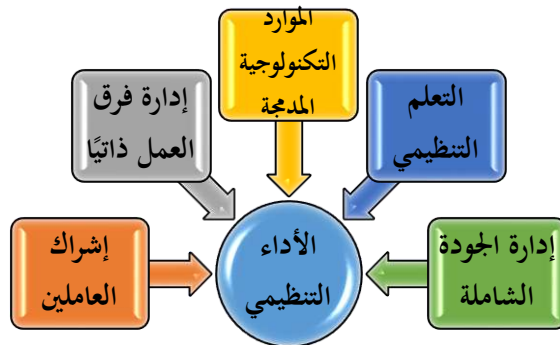
ب. **إدارة فرق العمل ذاتياً:** والمقصود هنا تمكين فرق أو مجموعات العمل من اتخاذ القرارات حول عملية التخطيط وسير العمل، وتقييم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:
- أهمية استثمار معرفة العاملين وخبراتهم في المؤسسة و تنظيمها.
- حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم، والتي تولد وتبني التنافسية العالية لديهم.

ت. **الموارد التكنولوجية المدمجة:** ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعمل على تقديم خدمات أفضل للعملاء، وتوفير اتصالات فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم، وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص يحسب على مدى امتلاكه للتكنولوجيا وتسخيرها لفائدة المجتمع.

ث. **التعلم التنظيمي:** هو ما يعرف بمدى توفر المعلومات داخل المؤسسة، حتى يتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهة التحديات الدائمة، وتتم هذه العملية من خلال تبادل المعلومات بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم في جميع المستويات في المؤسسة.

ج. **إدارة الجودة الشاملة:** و التي تهدف إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية ،حيث أصبحت المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي، من أجل تحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم.

الشكل رقم : (1-2) مكونات الأداء التنظيمي



المصدر: ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص القيادة و

الإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2017، ص 43

¹ ميسون علي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 43

ثانياً: تصنيفات الأداء

توجد عدة معايير لتصنيف الأداء من أهمها:¹

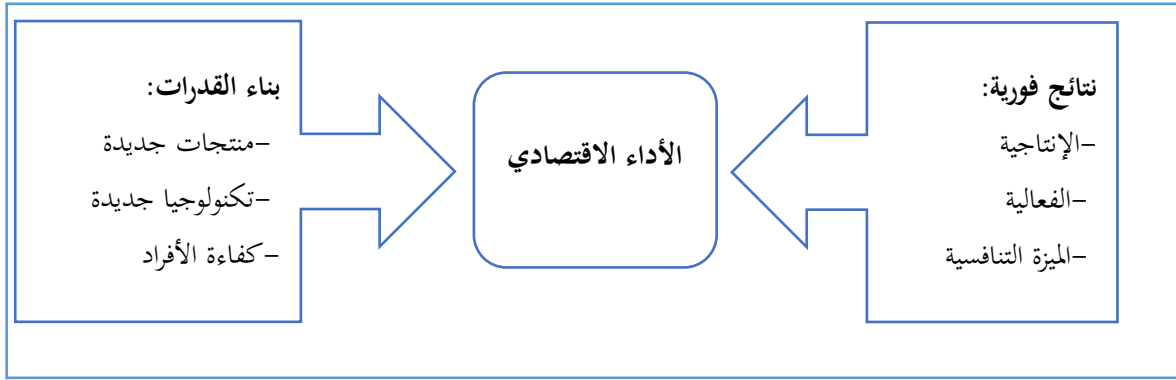
1- التصنيف حسب معيار المصدر: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي، حيث يتم تقييم أداء المؤسسة بشكل متباين حسب العملاء والموظفين والمساهمين والمديرين، والمقرضين لأن لديهم أهداف مختلفة، وهكذا يمكن ملاحظة و تمييز الأداء الداخلي عن الأداء الخارجي.

أ- الأداء الخارجي: ويشير هذا الأداء الخارجي عموماً إلى العوامل ذات العلاقة التعاقدية مع المؤسسة، كالعلاء و المقرضين.
ب- الأداء الداخلي: هو الذي يتعلق أساساً بالعوامل الداخلية للمؤسسة، و بذلك فإن مسيري المؤسسة المسؤولين عن الأداء هم أكثر اهتماماً في عملية تحقيق النتائج .

2- التصنيف حسب معيار نشاط المؤسسة: هناك نوعين أساسيين من الأداء هما: الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي.

أ- الأداء الاقتصادي: يتكون من النتائج الفورية على المدى القصير وبناء القدرات على المدى الطويل، كما يلي:

الشكل رقم : (1-3) الأداء الاقتصادي للمؤسسة



المصدر: أسامة نبيل بسعيد، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (الإبداع الإداري) - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، الجزائر، 2018-2019، ص: 165

ب- الأداء الاجتماعي: يهتم بتحسين المجالات الستة التي تشكل ظروف الحياة المهنية، وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب ومباشرة العمل الاستراتيجي.²

كما أنه توجد علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، حيث إن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي.

3- التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء جزئي و أداء كلي:

أ- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، الإنتاج و التسويق.

¹ أسامة نبيل بسعيد، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (الإبداع الإداري) - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، الجزائر، 2018-2019، ص 165

² المرجع السابق، ص 166

ب- الأداء الكلي: يمكن من التعرف على مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاتمرارية، الربح، الشمولية، النمو؛ والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

4- التصنيف حسب معيار الوظيفة: إن هذا التصنيف يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة، وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها¹:

- 1- أداء الوظيفة المالية: ويتحدد بناء على قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.
- 2- أداء وظيفة الإنتاج: ويرتبط بنجاح المؤسسة في بلوغ مستويات إنتاجية عالية مقارنة بالمنافسين، مع إنتاج عالي الجودة وبتكاليف منخفضة.
- 3- أداء وظيفة الموارد البشرية: يلعب المورد البشري في المؤسسات المعاصرة دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو الهدف العام، فبقاء هذه الأخيرة ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري.
- 4- أداء وظيفة البحث والتطوير: يتمثل في قدرة المؤسسة على توفير جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد مما يسمح بتنوع منتجاتها، باعتبار أن الابتكار يعتبر من أهم العناصر في بيئة العولمة والتنافسية.
- 5- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية، وإرضاء العملاء وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد.
- 6- أداء وظيفة التمويل: يتجلى في قدرة المؤسسة على ضمان قدر مناسب من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

ثالثاً: أطر قياس الأداء التنظيمي

هناك العديد من الأطر المستخدمة لقياس الأداء التنظيمي نذكر منها الأكثر شيوعاً:

أ- هرم الأداء الخاص (Lynch et Cross 1991)²:

- في عام 1991 قدم كلا من Kelvin Cross & Richard Lynch كتابهم الشهير الذي يحمل عنوان: "قياس مقاييس التحسين المستمر"، وهو عبارة عن تفسير شامل لشبكات المعلومات المستخدمة في تحسين الأداء، تم إصدار هذا الكتاب إزاء فشل أنظمة قياس الأداء التقليدية في تلبية احتياجات المديرين في عصر الأعمال الجديد والابتكارات، وأدت هذه الإخفاقات إلى توصل الكاتبان إلى استنتاجات حول ما يمكن أن تقدمه هذه المقاييس الجديدة الخاصة بالأداء:
- يجب أن ترتبط التدابير بين العمليات والأهداف الاستراتيجية، كما ينبغي أن تعرف الإدارة كافة المهام التي تساهم بشكل منفصل ومتكامل في تحقيق مهمتها الاستراتيجية؛
 - يجب أن يضم النظام كافة المعلومات المالية وغير المالية بطريقة يمكن استخدامها من قبل مديري التشغيل والتنفيذ، على الإدارة إبلاغ الموظفين بكافة المعلومات الصحيحة بهدف دعم القرارات المتخذة وفي الوقت المناسب؛
 - تركيز المقياس على جميع أنشطة الأعمال وكذا متطلبات العملاء، وهنا تكمن قيمته الحقيقية.

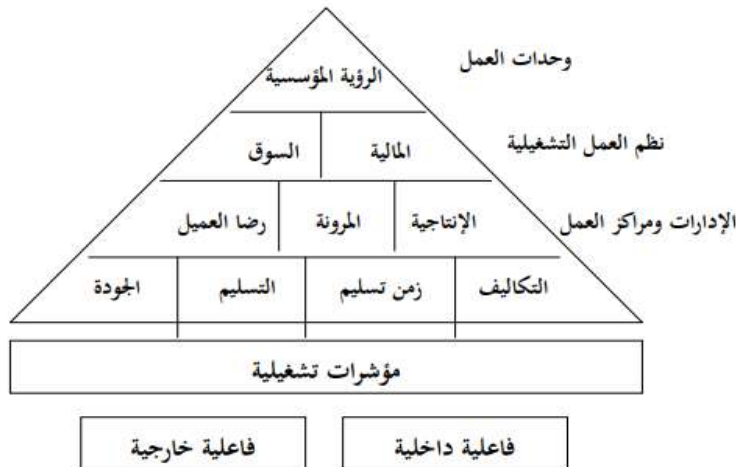
¹ أمال لعرايحي، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و أثره على أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص

الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020-2021، ص 89

² إلهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص 72

من خلال هذا، ظهر هرم الأداء ل Lynch & Cross الذي يعمل على دمج المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية في نموذج واحد، حيث تعمل المؤشرات التشغيلية على تقديم تقارير خاصة بالجودة والتسليم ووقت المعالجة، وأيضاً التكاليف المستخدمة وحجمها، كما أنه لا يشتمل على المؤشرات المالية فحسب، بل أيضاً المؤشرات غير المالية فضلاً عن المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية، ويدعم هذا الهرم قياس الأداء الداخلي والخارجي، وأيضاً الاهتمام بالتدابير الخاصة من قاعدة المنظمة التي بدورها تعكس ذلك على مستوى الإدارة والرؤية المؤسسية، إلا أنه وجه انتقاداً لهذا النموذج كونه لا يصعب تنفيذه ولا يزال على مستوى الجانب المفاهيمي، و الشكل الموالي يبرز هرم الأداء:

الشكل رقم : (1-4) هرم الأداء الخاص (Lynch & Cross 1991)



المصدر: إلهام شيلي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر، 2019-2020،

ص 73

ب- بطاقة الأداء المتوازن: تم تقديمها لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المنظمة عن طريق Norton & Kaplan عام 1992 في مجلة Harvard Business Review ، وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية حيث تركز المقاييس المالية على الأداء المالي فقط، وهذا يعتبر ثغرة في تقييم الأداء.¹

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة، تتكون هذه البطاقة من أربعة مؤشرات و هي:²

1- الأداء المالي: وهو يتعلق أساساً بتقدير الربحية بما في ذلك العائد على الاستثمار وصافي الأرباح والعائد على المبيعات والعائد على حقوق المساهمين والعائد على الأصول.

و هناك عدة وسائل للتحليل المالي كالتحليل العمودي أو الأفقي للقوائم المالية إلا أن الطريقة المستخدمة لقياس الأداء المالي هي تحليل النسب المالية التي تعد معيار يستخدم لمعرفة قوة الأداء المالي والأداء الكلي بشكل عام.

2- الأداء العملياتي: يشمل الطرائق التي تستخدمها المنظمة في التصنيع وكلفة الوحدة الواحدة وكفاءة الأعمال الداخلية ومعرفة الأداء الفعلي قياساً بالمخطط ولأجل التحسين والحصول على عوائد مالية أفضل.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع، غزة، فلسطين، 2018، ص 51

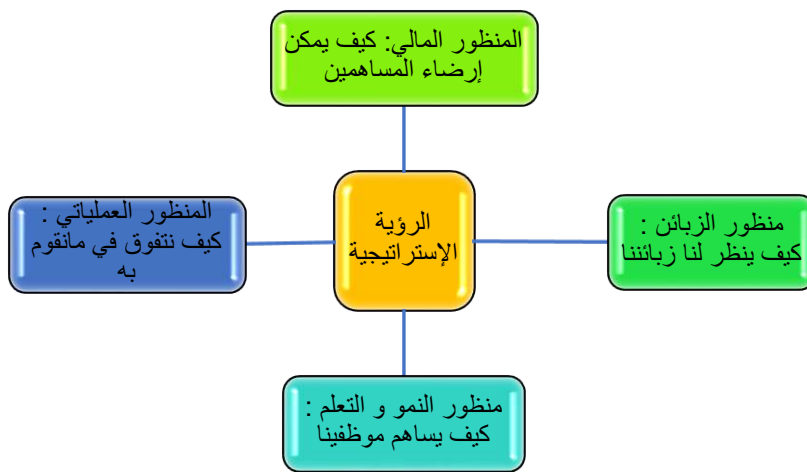
² عذراء محسن عبد، تلا عاصم فائق، مرجع سبق ذكره، ص 138

3- رضا الزبون: إن المنظمات في الوقت الحاضر تضع حاجات ورغبات الزبون من ضمن استراتيجياتها الرئيسة لما لهذا المحور من أهمية بالغة في نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها ، ويعرف رضا الزبون على انه الدرجة التي يتطابق فيها الأداء المدرك للمنتج والخدمة مع ما يتوقعه الزبون.

4- النمو والتعلم: ويمكن أن تشمل قياسات النمو والتعلم ساعات التدريب وتنمية المهارات القيادية والتقليل من الحوادث التي تؤدي إلى ضياع بعض الوقت وإنتاجية الموظفين .

إن هذا المنظور يرتبط بشكل أساسي مع المنظورات الثلاث الأخرى فهو يستهدف المورد البشري بشكل أساسي ويسعى إلى تمكينه لأجل تحقيق أهداف المنظورات الأخرى كما انه يسعى إلى كشف الثغرات أو الإخفاقات في أداء الموظفين لأجل تعديلها وتحسن الأداء في المستقبل.

الشكل رقم : (1-5) بطاقة الأداء المتوازن



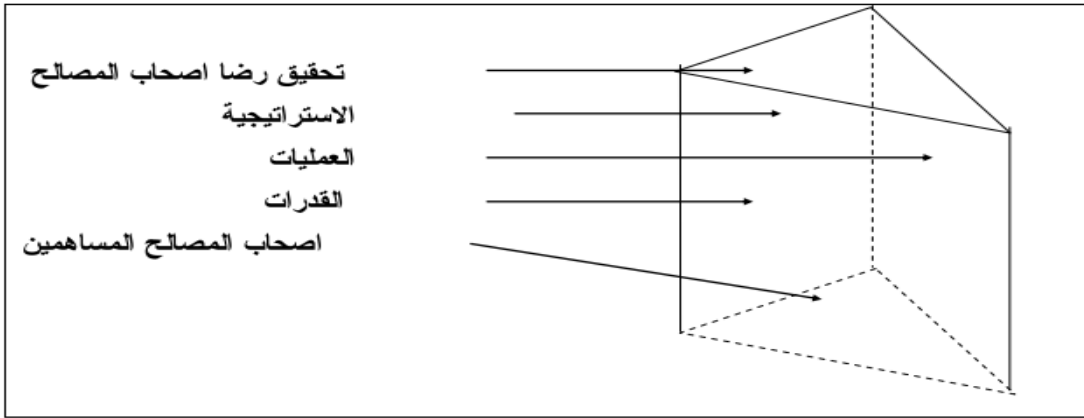
المصدر: عذراء محسن عبد، تلا عاصم فائق، انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، العراق، المجلد 24 ، العدد 103، ديسمبر 2017، ص 138

3- نموذج الأداء البلوري (Performance Prism)

حاول كل من "Neely & Adams" اقتراح نموذج يرتكز على مقاربات مختلفة لقياس الأداء، وفقاً للسياق الخاص بها، وبهذا يعتبر النموذج من أشمل النماذج المقدمة في هذا السياق، حيث ارتكز على خمسة مقاربات أساسية كل منها يمثل احد أوجه المؤشر الخماسي، وتم تطبيق هذا النموذج بنجاح في العديد من الحالات، كما تم استخدامه في عمليات الاندماج والاستحواذ التي تهدف إلى تحسين هذه العمليات.¹

¹ نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال- دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التنسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 126

الشكل رقم : (1-6) نموذج الأداء الموسوري



المصدر: فضيلة فني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية—دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص: 133

من خلال ما سبق نجد أن النموذج المقترح يجيب على الأسئلة التالية¹:

1. من هم أصحاب المصالح الأساسيين بالنسبة للمنظمة وما هي حاجاتهم ورغباتهم؟
2. ما هي الاستراتيجيات التي تضمن الاستجابة لاحتياجات ورغبات أصحاب المصالح؟
3. ما هي العمليات التي يجب وضعها محل التطبيق عند تنفيذ الاستراتيجية، حتى تتمكن من الاستجابة لهذه الاحتياجات؟
4. ماذا تريد من أصحاب المصالح لصيانة وتطوير إمكاناتها؟

إن هذه المقاربة ليست إطار قياس توجيهي، بل هي أداة يمكن استخدامها من قبل فرق العمل داخل المنظمة لإثارة تفكيرهم حول هذه الأسئلة الرئيسية التي يجب أن يعالجوها أثناء قيامهم بأعمالهم، لذا لقي هذا النموذج تأييد العديد من الباحثين، حيث يرى أن تقييم العلاقات التنظيمية مع أصحاب المصالح ودمجهم ضمن الاستراتيجيات والعمليات والكفاءات، يكون وسيلة فعالة لتحسين الأداء.

ومن هنا فإن قياس الأداء يحتاج لأن يكون جزءاً من عملية الرقابة التي تضم المستويات الاستراتيجية والتكتيكية ومستويات التشغيل والتقييم المستمر وتخطيط الأعمال وتنفيذها، وفقاً لمختلف وجهات النظر وأصحاب المصالح، وإنه من غير المجدي اقتصار الاعتماد فقط على المقاربات المالية لقياس الأداء.

و مما سبق نخلص إلى أن، الأداء التنظيمي من المفاهيم الشاملة والمعقدة، ما أدى إلى تباين وجهات نظر الباحثين ، إلا أنهم تجمعهم فكرة جوهرية حيث يعتبرون الأداء معياراً لتقييم فعالية الاستراتيجيات والسياسات والعمليات داخل المنظمة سواءً على المستوى الفردي أو المستوى الكلي، و ذلك من أجل تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة بأقل تكلفة وفي أقصر وقت، في سبيل تقديم منتجات تلبي توقعات العملاء وتفوقها، في ظل ما تشهده بيئة الاعمال من التطورات التكنولوجية المتسارعة.

¹ المرجع السابق، ص 127

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم العصرية في مجال الإدارة و التي استقطبت اهتمام العديد من الباحثين في هذا المجال، و هذا ما أثار فضولنا و حفزنا للتطرق في هذا المطلب إلى بعض المفاهيم الخاصة بالإدارة الإلكترونية ثم أهميتها و أهدافها، خصائصها و عناصرها، بعدها ذكر وظائفها و أهم متطلبات تطبيقها ، أخيرا سرد أهم مبادئها و كذا دوافع و آثار التحول الى الإدارة الإلكترونية .

الفرع الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

أ- تعريف الإدارة الإلكترونية

يعود أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات الرسمية مثل إعداد موازنات الدولة ولأغراض الإحصاء، لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرًا، إذ بدأت بالظهور في أواخر عام (1995) بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، وتبعتها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة، والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي، كما أن إمارة دبي في دولة الإمارات العربية قد بدأت بتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية كأول دولة عربية تهتم بهذا المجال، فهناك عدة تعاريف نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر ما يلي¹:

التعريف الأول: نظام إلكتروني متكامل يسعى إلى تحويل المهام الإدارية النموذجية من الإدارة اليدوية إلى الإدارة المعتمدة على الكمبيوتر، ويفعل ذلك بالاعتماد على أنظمة معلومات قوية تسهل اتخاذ القرارات السريعة والاقتصادية اللازمة للمهام الإدارية.²

التعريف الثاني: هي أسلوب الإدارة المرتبط بدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة (بما في ذلك الإنترنت) مع كافة العمليات الإدارية لشركة أو منظمة، بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة.³

التعريف الثالث: هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الإلكتروني E-Mail و التحويلات الإلكترونية للأموال (EFT)، والتبادل الإلكتروني للمستندات (EDI) و الفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى.⁴

التعريف الرابع: هي عملية يمكنها جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً⁵.

¹ حاكم الميالي ، حسن شبر ، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع التنظيمي - دراسة تحليلية في دائرة التقاعد والضمان الاجتماعي في محافظة بابل ،مجلة كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2021، ص 238.

² Haider Ali Basil, *The Reality of E-Management in the Health Sector*, Case Study on Al-Kafeel Specialized Hospital, Kurdish studies, Volume: 11, No: 02, Apr 2023 . p 399

³ Hamadi Khelif , Jameleddine Ziadi, *The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms* , World Academics Journal of Management, Vol.8, Issue.3, September 2020, p. 32

⁴ حمدي القبيلات ، قانون الادارة العامة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الاردن، 2014 ، ص 25

⁵ فداء حامد ، الادارة الإلكترونية الأسس النظرية و التطبيقية، دار و مكتبة الكردي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الاردن، 2015، ص 203

3- التعريف الاجرائي للإدارة الالكترونية:

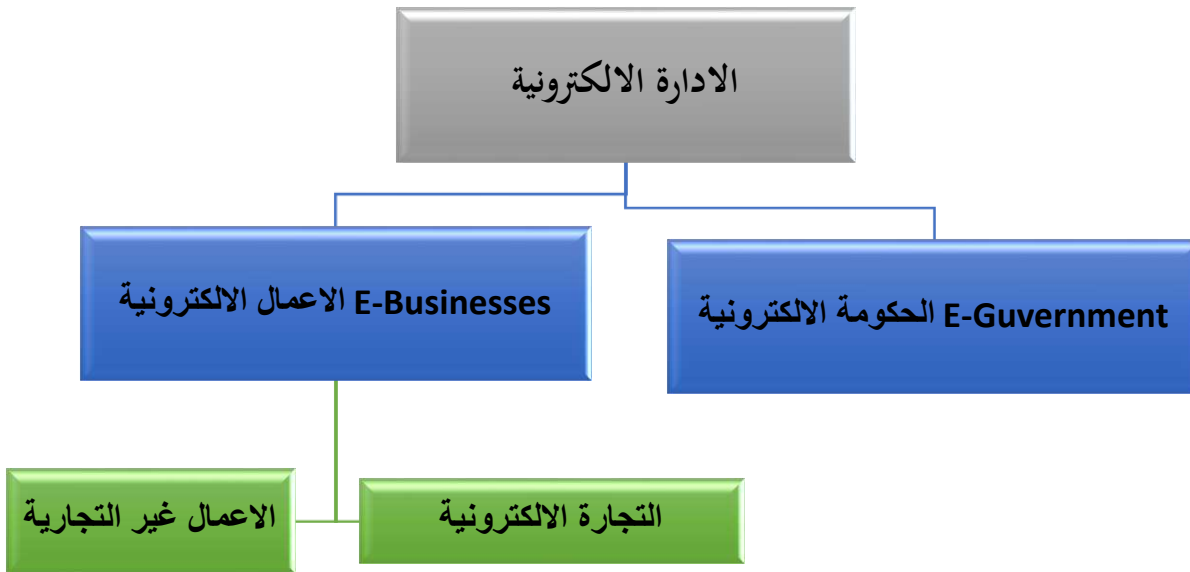
على ضوء ما تقدم يمكن تعريف الإدارة الالكترونية: بأنها تبديل الأعمال الإدارية التقليدية القائمة على الورق إلى أنشطة تنجز باستخدام الحاسوب بالاعتماد على تقنيات حديثة، من أجل رفع مستويات الفعالية بأقل تكلفة وأسرع وقت.

ثانياً: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية

يمكن أن يلخص الفروق بين الإدارة الإلكترونية والمصطلحات المرادفة لها كالأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية من خلال ما يلي:¹

- ✍ مفاهيم مشتركة بين المفاهيم السابقة: هو استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز الخدمات و المعاملات.
- ✍ مفهوم الإدارة الإلكترونية: هي المفهوم الأوسع الذي يتضمن الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية.
- ✍ مفهوم الأعمال الإلكترونية: تستهدف الأعمال الإلكترونية المشروعات أو المنظمات الخاصة وتقدم خدماتها إلى التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية.
- ✍ مفهوم الحكومة الإلكترونية: هي مجموعة الخدمات الحكومية التي يتم تقديمها للجمهور المستفيد وذوي العلاقة العامة وما هي إلا أحد الوسائل الحديثة للحكومة الهادفة لرفع كفاءة العمل الحكومي والتخلص من الروتين وتبسيط الإجراءات، ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمصطلحات المرادفة.

الشكل رقم (1-7): علاقة الإدارة الإلكترونية و المصطلحات المرادفة لها



المصدر: شادي محمد مطر، درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة الأشغال العامة و الاسكان من وجهة نظر العاملين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، غزة، فلسطين، المجلد 30، العدد 02، 2022، ص 103.

¹ شادي محمد مطر، درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة الأشغال العامة و الاسكان من وجهة نظر العاملين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، غزة، فلسطين، المجلد 30، العدد 02، 2022، ص 102.

ثالثاً: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية

أ. أهمية الإدارة الإلكترونية:

- ☞ ظهور الاهتمام بالإدارة الإلكترونية وتوسيع استعمالها يدل على الأهمية الكبيرة التي تنطوي عليها:¹
- ☞ رداءة مستوى خدمات الكثير من الإدارات وتعقيدها، إلى درجة تستدعي الحاجة إلى تبسيط الإجراءات وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها.
- ☞ حرص الجهات الحكومية على تنمية وتطوير كوادرها الوطنية وتأهيلها بالتقنيات الحديثة، للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية.
- ☞ الإدارة الإلكترونية تعمل على اختصار الوقت لتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهيل الاتصال بين الإدارات و الأجهزة الحكومية و منظمات الأعمال.
- ☞ تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشيد استخدام الأوراق في المعاملات.
- ☞ إن التقليل من استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم حاجة المنظمة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

ب. أهداف الإدارة الإلكترونية:

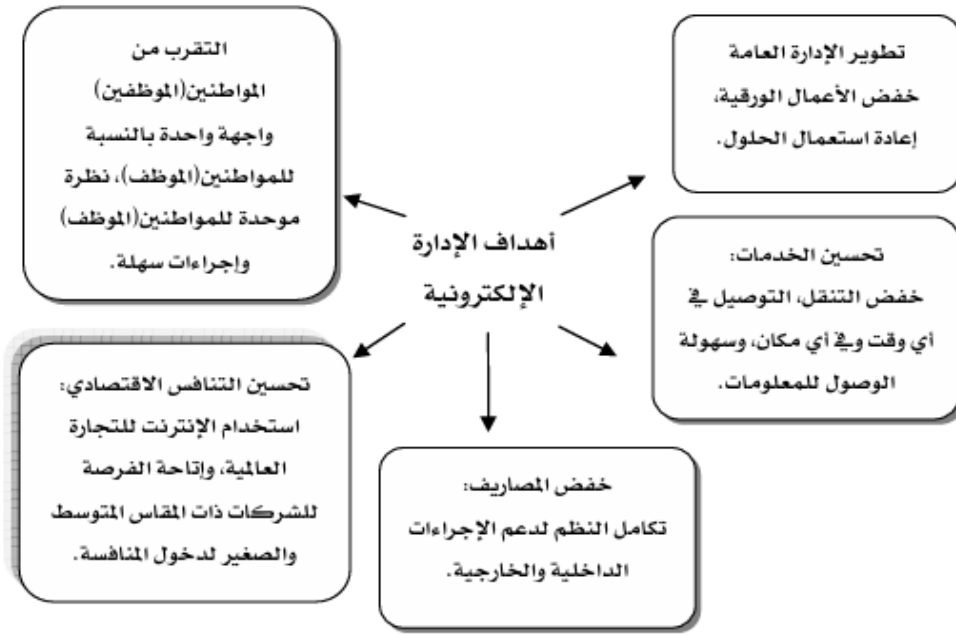
- ☞ إن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسيد مجموعة من الأهداف تحقق بها الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني، ومن أهمها:²
- ☞ اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات : خصوصاً العمل الإلكتروني يتم بشكل آني.
- ☞ التخلص من البيروقراطية : بالعمل الإلكتروني لم تعد هناك الحاجة إلى تقديم المستويات الإدارية واعتمادها.
- ☞ إضفاء جو من الشفافية : بالعمل الإلكتروني تتوجه إلى تحقيق الشفافية في العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء والمواطنين والموردين.
- ☞ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية : وما يتعلق بها من عمليات.
- ☞ زيادة كفاءة عمل الإدارة : من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات و المؤسسات.
- ☞ إلغاء نظام الأرشيف الورقي : واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني ما يصاحبه من مرونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصفح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت يراد.
- ☞ إلغاء عامل المكان : من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة يتم التعامل مع الموظفين ورؤساء الأقسام والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو.
- ☞ التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث : فالإدارة الإلكترونية تؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.³

¹ أحمد خلف، محمد نايف، أثر رأس المال الفكري في تطبيق الإدارة الإلكترونية- بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 61، الجزء 02، مارس 2023، ص 189.

² آدم بن مسعود، محمد هشام قلمين، سفيان لراي، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، المجلد 02، العدد02، جويلية 2020، ص 78.

³ مصطفى كافي، الادارة الالكترونية، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص 71

الشكل رقم: (1-8) يوضح أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى كافي ، الإدارة الإلكترونية، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق ، سوريا، 2011، ص71

رابعاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:¹

- 1- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني و الأرشيف الإلكتروني و الرسائل الصوتية و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و نظم المتابعة الإلكترونية.
- 2- إدارة بلا مكان: و التي تقوم على الاجتماعات و المؤتمرات الإلكترونية، و استخدام الهاتف المحمول و العمل عن بعد و التعامل مع المؤسسات الافتراضية.²
- 3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم و الأسبوع و الشهر و السنة ولا تتقيد بمحدود زمنية.
- 4-تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة و البعد عن التنظيمات الجامدة: حيث المؤسسات الشبكية و الذكية و التي تقوم على أساس المعلومات و المعرفة.
- 5- إدارة الملفات و الوثائق بدلاً من الحفظ و الكتابة .
- 6- استخدام البريد الإلكتروني و الصوتي بدلاً من الصادر و الوارد .
- 7- التميز بالابتكارية و العالمية و الاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال .
- 8- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع و الخدمة عن بعد و الشراء الإلكتروني و أنظمة المتابعة الفورية و أنظمة تخطيط الموارد و نقاط البيع الإلكترونية و التجارة الإلكترونية و البنوك الإلكترونية.. الخ .

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، 2012، ص 20

² المرجع السابق، ص 21

9- تهتم باكتشاف المشاكل بدلاً من حلها.

10- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

الفرع الثاني: عناصر، وظائف الإدارة الإلكترونية و متطلبات تطبيقها

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال إلكترونية وتخلق وظائف جديدة ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر في: أجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات والتطبيقات، قواعد البيانات، الكوادر البشرية أو الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية وفيما يلي شرح لهذه العناصر¹:

- 1- أجهزة الحاسوب وملحقاتها: تتمثل في العتاد الإلكتروني ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم.
- 2- الشبكات: فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الإنترنت Intranet ، الإكسترانت Extranet، وشبكة الانترنت Internet ، التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة و للإدارة الإلكترونية .
- 3- البرمجيات وقواعد البيانات:(Data base)

البرمجيات: هي مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة أو هي تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب ، و هي نوعان:

- برمجيات النظام: System Software وهي التي تدير وترتيب أنشطة الحاسوب.
- برمجيات التطبيق: Application Software وهي التي تهتم بإنجاز المهام.

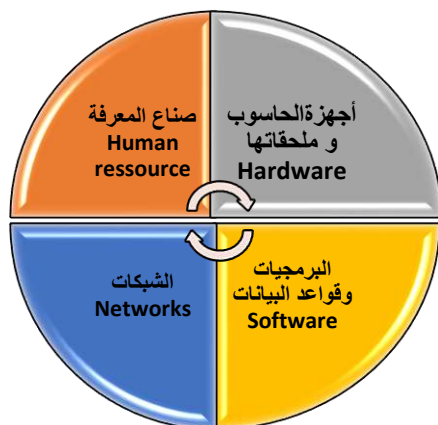
قواعد البيانات: هي مجموعة من البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر ويتكون السجل من حقل أو أكثر وبكيفية برمجية معينة.

4- الكوادر البشرية: أو صناع المعرفة وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية، من مديريين ومحللين وموظفين ومراقبين ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.²

¹ عواطف خلوط ، محمد أسامة بلقاسم ، أثر الإدارة الإلكترونية في الاداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية- دراسة ميدانية بلدية شتوان ولاية تلمسان، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، جامعة زيان عشور الجلفة ، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 667

² المرجع السابق، ص 668

الشكل رقم (1-9): عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق ذكره

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية نمطاً جديداً من الإدارة له آثاره الإيجابية على إدارة المنظمات واستراتيجياتها ووظائفها، إن هذه التأثيرات ليس سببها فقط البعد التكنولوجي (الإلكتروني)، وإنما أيضاً البعد الإداري والذي تتطلب من المنظمات التحول من العمل وفقاً للأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية، لذا كان لا بد من تحول وظائف الإدارة التقليدية إلى وظائف الإدارة الإلكترونية والتي تمثلت فيما يأتي¹:

1- التخطيط الإلكتروني: أو ما يسمى بالتخطيط المعتمد هو عبارة عن مهمة خاصة باتخاذ القرارات والتي يتم تحويلها من مخطط العمليات لتقوم بما بدلاً عنه النظم المبنية على استخدام الحاسب، ويهدف التخطيط سواء كان إلكترونياً أو تقليدياً إلى وضع الأهداف وتحديد سبل ووسائل تحقيقها، فالتحول إلى التخطيط الإلكتروني يؤدي إلى إشراك جميع المستويات الإدارية في المنظمة في عمليات التخطيط وتطوير هذه الخطط ووضع خطط بديلة لها من أجل زيادة كفاءة وفعالية عمليات صنع واتخاذ القرارات، كما يساعد في اقتناص الفرص والحد من المعوقات والمخاطر التي تواجهها المنظمات.

2- التنظيم الإلكتروني: يتمثل في أحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة كل عيوب ومشاكل التنظيم الإداري التقليدي والقضاء عليها، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا وتقنيات الاتصال في إعادة تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية، وتحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية الحالية إلى وحدات تعمل وفقاً للنظام الإلكتروني، وهذا يؤدي إلى انبثاق هياكل تنظيمية شبكية تتميز بالمرونة والدقة، يقل فيها إجراء الأعمال الإدارية الروتينية ويتم فيها تسريع إنجاز هذه الأعمال نتيجة إنجازها دون حاجة الانتقال الشخصي بين الإدارات المختلفة.²

3- التوجيه الإلكتروني: يعتمد تطبيق التوجيه الإلكتروني بالمنظمة المعاصرة على وجود القيادات الإلكترونية التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف والعمل على تحقيقها، ويلزم هذه القيادات استخدام مهارات تساعدها في عملية التوجيه الإلكتروني لعل أهمها مهارات المعارف التقنية الخاصة بتقنية المعلومات وشبكات الاتصال الإلكتروني، و التوجيه الإلكتروني يوفر الاتصال المستمر

¹ محمد حسين المراد، الإدارة الإلكترونية و دورها في تبسيط إجراءات العمل في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العراق،

المجلد 24، العدد 104، 2018، ص 127

² المرجع السابق، ص 128

في جميع الاتجاهات بين أصحاب المصلحة في المنظمة، كما ينمي ويدعم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن أنه يجد من تأثير العلاقات الشخصية في إنجاز الأعمال والمعاملات محققاً مبدأ الشفافية.

4- الرقابة الإلكترونية: تأتي عملية الرقابة بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، ودورها هو إجراء المقارنة بين المخطط (الأهداف والمعايير المحددة) والمنفذ (الأداء الفعلي) لتحديد الانحرافات وأسبابها، وذلك لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح هذه الانحرافات، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها ظهرت الرقابة الإلكترونية، والتي تعتمد على تقنية المعلومات الإدارية فأصبحت أكثر قدرة على معرفة التغيرات والانحرافات أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات وعلاقات الاتصال بين المديرين والعاملين والموردين والزبائن، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات و تزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات والتقارير الدورية حول البرامج والأعمال الإدارية للمنظمة من خلال التغذية العكسية، متميزة عن الرقابة التقليدية بالسرعة والدقة، ومرسخة مبدأ الرقابة الذاتية بشكل أكبر.

5- القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية¹:

- القيادة التقنية العملية: تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها.
- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يتميز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة.
- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة.

ثالثاً: متطلبات الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير وهيئة العديد من المتطلبات والتي تتمثل فيما يلي:²

- 1- المتطلبات الإدارية:** ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا ينبغي تحديد أهداف ورغبات الإدارة بشكل صحيح، والتخطيط الفعال لاحتياجات النظام ومشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة في الإعداد والتصميم للنظام.
- 2- المتطلبات البشرية:** العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وأي منظمة، لذلك يعتبر ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتمييزها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.
- 3- المتطلبات التقنية:** يشكل حجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية ومصادقتها، وتوفر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1 هيبية ختيري، نورة بوعلاقة، فؤاد عنون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 75.

² أمل البدو، فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 147.

4- المتطلبات المادية: ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ومن أهم متطلباتها، التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب.

5- المتطلبات الأمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن السرية عادة محور منع التكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات.

الفرع الثالث: مبادئ ، تحديات التحول إلى الإدارة الإلكترونية و آثارها

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي¹:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة ذاتها يكون التركيز على توظيف المعلومات، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية.

2- التركيز على النتائج: ويقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن العملاء لا تهمهم كثيراً فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما ما يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان.

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ويقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل والمكتبات، وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، وهذا على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وببساطة.

4- التغيير المستمر: هذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، إذ أن الزبون هو المستفيد الوحيد والأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.²

5- تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء، وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد كبير من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

ثانياً: تحديات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

أ- دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن الأسباب التي أدت إلى تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية لا ترتبط فقط باحتياجات الإدارات أو المؤسسات؛ بل إنها تنبع من حتمية التغيير الذي تفرضه متطلبات وتحديات العصر الحديث وسيطرة المبادرات القائمة على المعرفة، فالمجتمعات الحديثة

¹ نورة فيسة سليمان ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر: دراسة حالة بلدية البلدية، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، المركز الجامعي

سي الحواس ، بريكّة ، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، 2021، ص555

² المرجع السابق، ص 556.

مضطرة إلى تبني الخبرات التكنولوجية لتحقيق مستوى أعلى من الخدمات، ويؤثر عدم الرضا بين المجموعات التي تستخدم الأساليب التقليدية بشكل كبير على ظهور فكرة التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ويمكن تحديد الأسباب التالية¹:

1- عامل الوقت: يعد معيار الوقت من أهم العوامل التي تحدد المنافسة المحلية والعالمية وهو السبب الأول للتقدم والتطور، فالسعي إلى تقديم منتج يفني بمعايير الجودة العالمية لا يكفي لتحقيق النجاح في المنافسة، بل إن الوقت عنصر حاسم في تحديد فرص إدارة أو مؤسسة معينة في المنافسة والبقاء.

2- التطورات في الحوسبة وتطبيقاتها: لقد شهد عالم الحوسبة تطوراً نوعياً وسريعاً منذ خمسينيات القرن العشرين، فلم يمر عقد من الزمان دون أن نشهد جيلاً جديداً من الحواسيب، بلغ ذروته بالحواسيب الشخصية، وقد صاحب هذا التطور تطورات في التكنولوجيا، حيث حققت التطبيقات التقنية إنجازات غير مسبوقة، وأصبح التعلم عن بعد من خلال الحصول على البرامج والمنهجيات من الجامعات العالمية الرائدة ممكناً، مما أدى إلى ظهور مفاهيم ونظريات جديدة، وهناك توقع بأن تتخذ الآلات القرارات بناءً على برامج إلكترونية، الأمر الذي قد يقلل من دور الإنسان في اتخاذ القرارات.

3- التطورات في مجال الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً حاسماً في المؤسسات لأنها تعمل كحلقة وصل بين الإدارات المختلفة، بفضل التطورات التكنولوجية الكبيرة، ظهرت الاتصالات الإلكترونية، مما مكن الإدارة من الحصول على المعلومات بسرعة ودقة استثنائيتين، وتشمل الفوائد الملموسة للتقدم في مجال الاتصالات خفض تكاليف النقل والتوصيل وتوفير الوقت وتقليل المهام الروتينية، في حين تشمل الفوائد غير الملموسة الإشراف الأفضل على العمليات والتحسين المستمر لظروف العمل.

4- انتشار الثقافة الإلكترونية: أصبح الأفراد اليوم يمتلكون وعياً متزايداً بالثقافة الإلكترونية، والتي انتشرت من خلال التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام، والقنوات الفضائية، ومقاهي الإنترنت، لم يعد التعامل مع التكنولوجيا الرقمية يتطلب الحصول على درجة جامعية متخصصة في مجال الإعلام الالي، مما يساهم في تعزيز التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ب- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يوضح الباحثون وجود العديد من المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ومن أهم هذه المعوقات²:

1. عدم اقتناع إدارة المنظمات بدواعي التحول الإلكتروني ومتطلباته.
2. عدم توفر أنظمة أمنية لحماية المعلومات الخاصة بمستخدمي هذه التقنية.
3. الافتقار إلى المهارات البشرية التي تُنشئ وتشغل وتصون هذه التقنية.
4. التحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج إلى إجراء تعديلات جذرية في الأنظمة والقوانين لضمان حقوق المستفيدين من هذه الخدمة.
5. عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المتعاملين، وهذا يشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.
6. تحدي إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ أن نماذج الإدارة القديمة بما في ذلك الهياكل التنظيمية الهرمية، والمعاملات التقليدية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمات الإلكترونية.
7. مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم.
8. نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹Omar Mihoubi , *From Traditional Management to Digital Management: Challenges and Strategies for the Transition to E-Management in Algeria*, Strategy and Development Review, Université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem, Algeria Volume: 15 , N°: 01,2025,P 233 .

² رؤى كساب ، العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين ، 2011، ص 57.

9. الاختلاف في مواصفات الأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.
16. ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلاً عن مشكلات تشغيلها.
17. عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المنظمات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.

ثالثاً: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

- أ- مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية عدة إيجابيات نذكر منها ما يلي:¹
1. تبسيط الإجراءات: مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين بأكثر جودة وفي أقصر وقت.
 2. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة: مع الدقة الموضوعية في العمليات المختلفة داخل المنظمة.
 3. تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة: وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
 4. التقليل من استخدام الأوراق: و بالتالي معالجة مشكلة الحفظ و التوثيق.
- ب- سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية: على الرغم من المزايا المتعددة، إلا أن تطبيقها قد ينطوي على بعض السلبيات، منها:
1. انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.
 2. رداءة البرمجيات المطورة، وضعف الصيانة البرمجية، مع تسجيل نقص في المتابعة والتطوير للتقنيات البرمجية.
 3. اجتماعياً، البطالة حيث يتم الاستغناء عن عدد من الموظفين.

الفرع الرابع : تطور الإدارة الإلكترونية بقطاع الجماعات المحلية

تماشياً مع تبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية، توجهت الجزائر نحو إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الممارسات الإلكترونية وتعاملات الهيئتين مع المواطن وإحلال التطبيقات الحديثة محل التطبيقات الكلاسيكية، وذلك من أجل مواكبة التطورات وترقية وظائف المؤسسات العمومية.²

لكن البارز في تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية على المستوى المحلي وهو مشروع البلدية الإلكترونية "الذكية"، والتي تُعرف على أنها نمط عصري ومتطور من الإدارة الرقمية، يتمثل بالكفاءة في تقديم الخدمة والتفاعل مع المواطنين من خلال السماح لهم بالحصول على الخدمات والمعاملات باستعمال الإنترنت، والتي تمثل الانتقال نحو نوع جديد من الخدمات الإدارية العصرية وهي الخدمات عن بعد، حيث سيستغنى بواسطتها المواطن عن الاحتكاك مع أي طرف كان، وإبعاد التدخل البشري عن أداء الخدمة العمومية، ومنه القضاء على الممارسات البيروقراطية السلبية باعتماد آلية التوقيع الإلكتروني عن بعد للوثائق الإدارية.

وكانت الخطوة الأولى في طريق العصرية في الجزائر بتجربة أول بلدية إلكترونية تركز على أساس تكنولوجيا الإعلام والاتصال حيث كانت بلدية باتنة أول بلدية طبق فيها مشروع رقمنة الحالة المدنية حيث أشرف وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال سابقاً "موسى بن حمادي" يوم الإثنين 14 مارس 2011 بباتنة على تدشين أول بلدية إلكترونية الأولى من نوعها على مستوى الوطن مما سهل على مواطني هذه الجماعة المحلية استخراج وثائقهم بطريقة سريعة، حيث تم إصدار أول شهادة ميلاد صنف "12" أس "مستخرجة بطريقة إلكترونية في بضع ثوان على مستوى الشبكات الإلكترونية وذلك بملحقة الحالة المدنية لحي 500 مسكن بمدينة باتنة.

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتسطير عدة مشاريع وبرامج من خلالها رقمنة الخدمات الإدارية على مستوى الهيئات المحلية، من خلال توفير الوسائل التكنولوجية والبنى التحتية الإلكترونية اللازمة للتواصل بين الإدارة والمواطن.

¹ أمل البدو، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² نورة سليمان فيسة، مرجع سبق ذكره، ص 566

وفيما يلي سنتناول أهم المشاريع والإنجازات التي جاءت لتحسين أداء الجماعات المحلية:

أ- إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية¹ :

هو نظام رقمي يتضمن كل العقود المسجلة بسجلات الحالة المدنية والتعديلات أو التصحيحات التي يتم تدوينها، وهو سجل مستحدث لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية يرتبط بالبلديات وملحقها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، كما أنه سجل يربط بين المؤسسات العمومية المحلية لاسيما المصالح المركزية لوزارة العدل. ومن بين أهم النتائج التي أنتجها هذا السجل هو تخفيف عبء تنقل المواطن إلى البلدية الأصلية لاستخراج وثائقه، وتوفير فرصة تقريبه للإدارة، وأيضا إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وهذا بناء على ما تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 15 - 204 المؤرخ في 27 يوليو 2015 المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، كذلك إصدار نسخ إلكترونية لوثائق الحالة المدنية من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية مثلما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015 المتعلق بإصدار نسخ ووثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية.

ب- جواز السفر البيومتري الإلكتروني² :

هو عبارة عن وثيقة هوية و سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا، و تحتوي صفحة خاصة بصورة رقمية و شريحة إلكترونية للدولة الجزائرية، مثلما تنص عليه توصيات و معايير المنظمة الدولية للطيران المدني (ICAO) ، و تم إطلاق أول جواز سفر بيومتري بداية من 05 جانفي 2012 و هذا على مستوى 48 موقعا نموذجيا ليتم تعميم العملية تدريجيا لتشمل كافة المقاطعات الإدارية، الدوائر، والتمثيلات الدبلوماسية والقنصلية، و مع الآجال التي حددتها المنظمة الدولية للطيران بتاريخ 25 نوفمبر 2015 كتاريخ نهائي لمنع استعمال جواز السفر الكلاسيكي، تم تسخير الكفاءات البشرية والإمكانات المادية والمالية لتحويل كل جوازات السفر الكلاسيكية إلى جوازات إلكترونية بيومترية، و تم ذلك بالاستعانة بمركزين بيومترين بالجزائر و الأعواط اللذان يوظفان ما يزيد عن 400 عامل و مهندس متخصصين يتحكمون في تقنيات دقيقة فضلا عن تجهيز الهيئات المخولة بهذه العملية بمدونة تبادل جواز السفر العادي غير البيومتري مع نهاية 2015.

ج- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية :

بعد جواز السفر البيومتري انتقلت وزارة الداخلية إلى أهم وثيقة لدى المواطن والإدارة، و يتعلق الأمر ببطاقة التعريف الوطنية البيومترية التي تتميز بتأمين خاص ومكونات مؤمنة تتمثل في شريحتين الأولى مرئية و الأخرى خفية، تتضمن معلومات محددة عن المواطن تكون موجودة في المركز الرئيسي. و تتضمن بطاقة التعريف البيومترية الإلكترونية رقم التعريف الوطني إلى جانب رقم البطاقة، و في هذا الإطار أطلقت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية مشروع المواطن الإلكتروني لأول مرة في الجزائر من خلال وضع رقم وطني لكل جزائري و جزائرية يكون مطبوعا على بطاقة التعريف البيومترية محل كل وثائق، و الذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتعهده مدى الحياة ، تمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية.

¹ عبد العزيز سلمى عشبة، حازم أحمد فروانة، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر: دراسة وصفية على ضوء مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013"، مجلة معارف للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2022، ص 43.

² عائشة خوجاوي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية "دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، جوان 2022، ص 579.

د - رخصة السياقة البيومترية الإلكترونية والبطاقة الرمادية الإلكترونية¹ :

تم البدء في استخراج أول رخصة سياقة بيومترية ببلدية شهر جوان 2019 بناء على بريقة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتعلقة بتعميم إصدار الوثيقة عبر كل البلديات بعدما تم اعتمادها في بلديات الولايات الكبرى كمرحلة أولى لتقييم المنصة الإلكترونية والتأكد من استقرارها.

هذا بالإضافة إلى استحداث السجل الوطني الآلي لرقم المركبات، الأمر الذي يمكن المواطنين من الحصول على بطاقات ترقيم مركباتهم دون تحمل عناء التنقل إلى ولاية التسجيل الأصلية، إذ يتم على مستوى هذه المصلحة شطب البطاقة الرمادية التي بحوزة بائع المركبة وإصدار أخرى باسم المشتري بغض النظر عن ولاية تسجيل هذه المركبة، وذلك بالاعتماد على السجل الوطني الآلي لرقم المركبات.

مما سبق يمكن الجزم أن الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية ووجب تبنيتها من طرف المؤسسات باختلاف أحجامها و مجالات عملها، رغم أنها تحتاج إلى توفير متطلبات متنوعة و بنية تحتية قوية، من شأنها أن تثقل كاهل ميزانياتها، لكن ما يمكن أن تجنيها هذه التقنية من فوائد و ما تحققة من إيجابيات تفوق بكثير سلبياتها، ربما ابرزها الرفع من مستوى أدائها على المستويين الفردي و الكلي، و بالتالي تقديم خدمات ذات جودة في مستوى تطلعات العملاء أو تفوقها.

¹ خوجاوي عائشة، مرجع سبق ذكره ، ص 580.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للأداء التنظيمي للبلديات والإدارة الالكترونية

في طيات هذا المبحث سنقوم بسرد مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع البحث التي تم تجميعها من خلال قراءات استطلاعية لمجال موضوع دراستنا، حيث تناولت هذه الدراسات متغيرات و أساليب متباينة في معالجة الموضوع، لنستقي منها في النهاية مجموعة من الفوائد تصب في أهداف الدراسة، العديد من هذه الدراسات كانت لها علاقة مباشرة بالموضوع أما الأخرى فاقتصر على جوانب محددة من موضوع دراستنا.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسات التي سيتم ذكرها لاحقاً تعتبر منطلقاً جيداً للتعمق في الأدبيات العربية حول مختلف جوانب الموضوع ، و قد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، تنوعت بين مقالات وبحوث وأطروحات و هي كما يلي:

1-دراسة: (فهد عبد العزيز فهد النويصر، أسماء جمال أحمد محمد، نادية أمين محمد علي 2024)¹

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي-دراسة تطبيقية على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، فاشتداد المنافسة بين المنظمات في معظم المجالات في عصر يمتاز بالتحول الرقمي جعل تلك المنظمات تصب جل اهتمامها على رأس مالها البشري ومن هنا جاءت مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني و التعويضات و الحوافز الإلكترونية) و الأداء التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع قائمة استقصاء على عينة مكونة من 400 عامل في وزارة الداخلية ، كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات ، حيث قدمت هذه الدراسة دلالة علمية على وجود تأثيرات دالة إحصائياً للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها على الأداء التنظيمي، مما يؤكد على أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها البارز في تعزيز الأداء التنظيمي لوزارة الداخلية الكويتية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الإدارية في وزارة الداخلية الكويتية ببناء وتطوير نظام فعال لإدارة الموارد البشرية من خلال السعي نحو تحسين البنية التحتية الإلكترونية وتوفير كافة الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات القادرة على تحسين مستوى الأداء التنظيمي للوزارة.

2-دراسة: (شعيب أحمد عزيز المولى، نادر أحمد سعدون السمان 2023)²

بعنوان: تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي - دراسة لآراء عينة في شركة أسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوى

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاستراتيجية الرقمية: (الحوسبة السحابية، وانترنت الأشياء، والتواصل الاجتماعي،

¹ فهد عبد العزيز فهد النويصر، أسماء جمال أحمد محمد، نادية أمين محمد علي، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي-دراسة تطبيقية على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، المجلد 38، العدد 03، كلية التجارة جامعة سوهاج- مصر ، سبتمبر 2024، ص: 108-124

² شعيب أحمد عزيز المولى، نادر أحمد سعدون السمان، تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي-دراسة لآراء عينة في شركة أسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوى، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 15، العدد 49، جامعة واسط، العراق، ديسمبر 2023، ص: 637-670

والبيانات الضخمة) في الأداء التنظيمي: (الأداء المالي، الزبون- السوق، العمليات الداخلية التعلّم والنمو) في شركة آسيا سيل بحفاظة نينوى و لتحقيق الهدف المنشود تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة وزعت على عينة من العاملين بالشركة عددهم 256 عاملاً، وتم تحليل البيانات باستعمال البرامج الإحصائية الآتية (SPSSV.24) و (AMOSV.24)، وتوصّلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمّها وجود تأثير معنوي للاستراتيجية الرقمية: (الحوسبة السحابية، وانترنت الأشياء، والتواصل الاجتماعي، والبيانات الضخمة) في الأداء التنظيمي (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويضات و الحوافز الإلكترونية) لشركة آسيا سيل ، واستناداً إلى الاستنتاجات التي توصّلت إليها الدراسة، قدّم الباحث عدداً من التوصيات المقترحة، كان من أبرزها وجوب زيادة وعي مديري الأقسام حول مستوى الأداء التنظيمي في شركتهم، ومحاولة تطبيق أكثر النماذج شيوعاً لقياسه، بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة، فضلاً عن التأكيد على ضرورة دمج التقنيات الرقمية ، نتيجة للدور الكبير الذي يمكن أن تؤديه استعمال هذه التقنيات في تطوير المورد البشري و في دعم مستوى أدائهم وأداء الشركة.

3- دراسة: (مختار محمد خليل إبراهيم 2023)¹

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على إدارة الامتحانات و الشهادات بجامعة إفريقيا العالمية ما بين الفترة 2019-2020

سلط الباحث الضوء في هذه الدراسة على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة إفريقيا العالمية، فمن الملاحظ التطور الإلكتروني في شتى المجالات مما أسهم في تحسين الأداء المؤسسي و ذلك من خلال الانتقال من الامتحانات الورقية إلى الامتحانات الإلكترونية ومن هنا جاءت مشكلة البحث في السؤال الرئيس ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الفعال للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي ودراسة تجربة جامعة إفريقيا العالمية للامتحانات الإلكترونية، حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج التاريخي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على 40 عاملاً بإدارة الامتحانات و الشهادات بجامعة إفريقيا العالمية كأداة لجمع البيانات للوصول للأهداف المرجوة، حيث أثبتت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تحسين الأداء المؤسسي بإدارة الامتحانات و الشهادات، كما أن اهتمام إدارة الامتحانات والشهادات داخل الجامعة بالإدارة الإلكترونية أدى لتوفير الوقت والجهد والمال بالإضافة إلى تقليل وقوع الأخطاء، فأوصت الدراسة بزيادة التدريب وخاصة لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق برفع الامتحانات على الموقع بالإضافة إلى القيام بدراسات ومؤتمرات للتعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية وما لها من دور فاعل في تحسين وتطوير المؤسسة.

4- دراسة: (راضية مغزي لعراقي، الحاج عامر، محمد قريشي 2023)²

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ومعرفة مستوى جودة أداءها، مع تحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما، حيث أصبح موضوعاً "الإدارة الإلكترونية" و"جودة الأداء المؤسسي" محل اهتمام جميع الموظفين من قادة و مسيرين في مختلف المؤسسات، صناعية كانت أو خدمية ، و لتحقيق

¹ مختار محمد خليل إبراهيم، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على إدارة الامتحانات و الشهادات بجامعة إفريقيا العالمية ما بين الفترة 2019-2020 ، مجلة شمال إفريقيا، المجلد 01، العدد 04، الأكاديمية الإفريقية للدراسات المتقدمة، تركيا ، ديسمبر 2023، ص: 338-355

² راضية مغزي لعراقي، الحاج عامر ، محمد قريشي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي-الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023، ص: 109-133

هدف الدراسة تم إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ حجمها (40) موظف، اما بالنسبة للتحليل الإحصائي للبيانات فقد تم استخدام برنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة جاء متوسطاً، أيضاً مستوى جودة أداء الكلية جاء متوسطاً، هذا بالإضافة إلى وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ نجد أن (86.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ناتجة عن التغيرات في مستوى اهتمامها بتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: يجب تعزيز ثقافة الإدارة الإلكترونية بين الموظفين، ومنح الحوافز المادية أو المعنوية للموظفين المتميزين في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى ذلك يجب أن تتلاءم كثيراً برامج الكلية مع احتياجات سوق العمل.

5-دراسة: (نوال بن عريمة، باديس بوخلوة 2023)¹

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر بورقلة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، حيث أصبح تبني فكرة الإدارة الإلكترونية أمراً حتمياً وليس مخيراً، يجب انتهاجها أولاً لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانياً لرفع مستوى أدائها في ضوء ما سبق تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس: إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة الاستبيان، وزعت على عينة عشوائية قوامها 100موظفاً، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تكنولوجيا متطورة مع توفير شبكات اتصال داخلية وخارجية، واستقطاب كفاءات ومهارات مؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع الاهتمام بالزبون وتحقيق رغباته.

6-دراسة: (طارق موسى زملط 2023)²

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الأهلية وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين بها، نظراً للتطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم في القرن العشرين كان لزاماً على كل المؤسسات بشتى أنواعها مواكبة هذه التغيرات، و لبلوغ ما تصبو إليه هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة ، طبقت على عينة الدراسة المكونة من العاملين في الجمعيات الأهلية بقطاع غزة، بعدد (240) موظف وموظفة، تم تحليل البيانات بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تقدير إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات الأهلية جاءت بنسبة 81.13% و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء المستجيبين حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات الأهلية تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي) وأهم

¹نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 09، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر، جوان 2023، ص:ص 151-162

²طارق موسى زملط، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 02، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، جوان 2023، ص: ص 132-150

ما أوصت به الدراسة ضرورة العمل على تأهيل العاملين في الجمعيات في مجال الإدارة الإلكترونية لما لها من تأثير واضح في تحسين الأداء الوظيفي، و ضرورة توفير الأجهزة و الشبكات الحديثة لتواكب حجم الأعمال داخل الجمعية.

7-دراسة: (صراح بن حلرش 2023)¹

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري-وكالة 406 بقسنطينة، فظنراً للتغيرات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها عالمنا اليوم، بات أمراً حتمياً على المؤسسات بشتى أنواعها سواءً عمومية أو خاصة أن تواكب هذه التطورات وأن تتأقلم معها، من هذا المنطلق تمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري-وكالة 406 بقسنطينة، و من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي والتحليلي؛ من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة، كما تم إعداد استبيان وزع على 36 موظف، وقد تم تحليل الاستبانات المسترجعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22)، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر للإدارة الإلكترونية بنسبة 72.9% على تحسين الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة أن على إدارة بنك البركة الجزائري -وكالة 406 بقسنطينة أن تدرج معيار استخدام التكنولوجيا الحديثة في طريقة تقييم وترقية الموظفين، وكذلك تحفيزه مالياً لأن ذلك سيثبته ويزيد من ماثرتهم وتقدميه لخدمات ذات جودة عالية.

8-دراسة: (كنزة مالح، صورية صدقاوي 2022)²

بعنوان: استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة

خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية في الأداء بجامعة خميس مليانة و جامعة تيسمسيلت، ولتحقيق ذلك ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع الإداريين في كلتا الجامعتين، والبالغ عددهم (201) موظفاً، ليتم بعدها تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وقد كشفت نتائجها عن أهمية الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تعزيز أداء الإداريين من خلال وجود علاقة موجبة بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية والأداء في الجامعتين التي أجريت فيهما الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن كلا الجامعتين تحتاجان إلى إعادة هيكلة الوسائل الإلكترونية وتجديدها من أجل استيعاب الإدارة الإلكترونية بصورة أفضل، وهذا ما يتطلب ضرورة تكثيف الجهود من خلال توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة وتحديثها، وتوفير العنصر البشري المتخصص في هذا المجال، فعلى الجامعات أن تسعى إلى التوسع في إدخال تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مختلف أعمالها وعملياتها لما لها من دور واضح في تعزيز الأداء، وانطلاقاً من نتائج الدراسة وجب على الجامعتين تبني شبكتي الانترنت والاكسترنات لتسهيل التواصل بين أقسام الكليات والإدارات المركزية، فضلاً عن تشجيع العمل عن بعد وليس التقيد بفكرة العمل في مكان العمل، فالإدارة الإلكترونية هي إدارة لا تتقيد بمكان أو زمان معينين.

¹صراح بن حلرش، أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري- وكالة 406 بقسنطينة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، جامعة عباس لغورور خنشلة-الجزائر، أبريل 2023، ص: 693-710

²كنزة مالح، صورية صدقاوي، استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت ، مجلة الاقتصاد و البيئة، المجلد 05، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر، أبريل 2022، ص ص: 13-34

09- دراسة: (عواطف خلوط، محمد أسامة بلقاسم 2022)¹

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية "دراسة حالة بلدية شتوان ولاية تلمسان" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية شتوان ولاية تلمسان، وهذا نظراً لأهمية الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في المؤسسات على اختلاف أصنافها، فكانت مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال الرئيسي التالي إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ببلدية شتوان-ولاية تلمسان واعتمد الباحثان للوصول إلى هدف هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة تضم 40 موظفاً وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS و القيام بالاختبارات الإحصائية اللازمة، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ، هناك تقييم متوسط لأبعاد أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة بالبلدية محل الدراسة ومعرفة الموظفين بها، تساهم أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل متوسط على الأداء الوظيفي و هذا بالنظر إلى النقائص، و بالتالي أوصت الدراسة بضرورة توفير الظروف المناسبة للموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية لتقديم الأفضل ، و تحديث الأنظمة الإدارية و التعليمات الخاصة بها بما يتناغم مع مبادئ الإدارة الإلكترونية مع نظام للمتابعة و التقييم و وضع مؤشرات لقياس ضمان جودة هذا التحول.

10- دراسة: (إبراهيم محمد إبراهيم العوضي 2022)²

بعنوان: علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري "دراسة على الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (الكمي و النوعي)، و لتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بمقابلات غير مهيكلية لإعداد مقابلة مهيكلية و تصميم الاستبانة تم تطبيقها على (200) موظف وموظفة، حيث أسفرت الدراسة عن أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في مقاطعة الخليل بدرجة عالية ، وأن المهارة الإلكترونية والمهارات الإدارية تؤثر على الأداء الإداري بدرجة متوسطة، كما تبين أن هناك مشكلات تتعلق بالموارد البشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال تمثلت في قلة كفاءة الموظفين في التعامل مع الإدارة الإلكترونية، مع انتشار ثقافة بين الموظفين لا تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية ، بالإضافة إلى المعوقات التقنية تتعلق بالأجهزة المستخدمة فهي لا تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل ذلك أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات لتدريب الموظفين على مهارات الإدارة الإلكترونية في جميع مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، فضلاً عن ذلك عقد دورات تدريبية مكثفة للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

¹عواطف خلوط، محمد أسامة بلقاسم، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية "دراسة حالة بلدية شتوان ولاية تلمسان"، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ، المجلد 06، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2022، ص: 664-682.

²إبراهيم محمد إبراهيم العوضي، علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري "دراسة على الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي بجامعة الخليل، فلسطين، 2022.

11-دراسة: (عمار قائد إسماعيل عثمان 2022)¹

بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية في مكتب التربية و التعليم -محافظة تعز)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية(البشرية، الإدارية، القانونية، و التقنية) بمكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع الموظفين الإداريين في مكتب التربية و التعليم، تعز ، والبالغ عددهم (125) موظفاً، ليتم بعدها تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال التحليل الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة مستوى توافر ضعيف لجميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتب محل الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة ضعف توافر الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتوافق مهامهم واختصاصاتهم مع مؤهلاتهم العلمية في مكتب التربية والتعليم، إضافة إلى ذلك افتقار مكاتب التربية محل الدراسة إلى العدد الكافي من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات، وكذلك المتخصصين في تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية ، في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، أورد الباحث عددا من التوصيات أبرزها ضرورة وضع استراتيجيات شاملة لنشر الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، وذلك من خلال اهتمام القيادات الإدارية بالموارد البشري، و بتوفير بشكل دوري ومستمر ورش عمل، ودورات تدريبية وندوات ومؤتمرات تعزز الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

12-دراسة: (لطيفة كلاخي ، مصطفى رديف 2021)²

بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية "دراسة حالة بلدية تيارت "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية (بلدية تيارت) من وجهة نظر عينة من الموظفين ، و هذا نظراً لأهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات على اختلاف أصنافها، فكانت مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال الرئيسي التالي ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مقر بلدية تيارت، حيث اعتمد الباحثان للوصول إلى هدف هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة تضم 40 موظفاً وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS و القيام بالاختبارات الإحصائية اللازمة، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ، أن بلدية تيارت تتوفر بنسب متفاوتة على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ أنها تتوفر بنسب متوسطة على المتطلبات البشرية والأمنية والتشريعية وتنقصها المتطلبات الإدارية والمالية والتقنية، كما أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، و بالتالي أوصت الدراسة بتعريف العاملين ببلدية تيارت بالإدارة الإلكترونية من خلال إقامة بعض الندوات لهم، بالإضافة إلى تشجيع العمل الإداري الإلكتروني من قبل الإدارات العليا وحث جميع العاملين على استخدام تقنية المعلومات الإدارية و ذلك من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في الأدوات التي يتم استخدامها في الإدارة الإلكترونية.

¹عمار قائد إسماعيل عثمان، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية في مكتب التربية والتعليم -محافظة تعز)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة) ، تخصص إدارة أعمال تنفيذية، جامعة تعز، اليمن، 2022.

²لطيفة كلاخي ، مصطفى رديف ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية "دراسة حالة بلدية تيارت"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، أوت 2021، ص: 357-374

13-دراسة: (زكرياء صديق 2020) ¹

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء، بالجزائر

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء بالجزائر، حيث أن تقديم مستويات أداء أفضل يعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح عمل المؤسسات اليوم، فهي تسعى جاهدة للبحث عن سبل تفعيل مواردها وإمكاناتها للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها بدقة وفعالية كاملتين، ومن بين السبل المطلوبة والمعتمد عليها اليوم الإدارة الإلكترونية، كون أنها أصبحت مجالاً واسعاً لتفاعل وتواصل المؤسسات مع محيطها الداخلي والخارجي وأضافت تعديلات عديدة على عمل النظم الإدارية فانتقلت من النمط التقليدي إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، و قد خلصت هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة والتحليلي في تحليل بعض النتائج الإحصائية المتحصل عليها بالاعتماد على الاستبيان الموزع على عينة من عمالي المؤسسة البالغ عددهم 31 عاملاً، و باستخدام برنامج التحليلات الإحصائية SPSS تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بمؤسسة الدراسة في تحسين مستويات الأداء وهذا من خلال نقل المعلومات بسرعة، ربح للجهد والوقت، التنفيذ الدقيق والجيد للمهام، فعالية الاتصال، الرقابة الفعالة على العمليات الإدارية وسرعة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما أوصت بضرورة عدم التخوف من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقنياتها، وما ينجم عنها من تغييرات على مستوى العمليات الإدارية.

14- دراسة: (إلهام شيلي 2020) ²

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية)، مع تقديم تأصيل نظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي وإبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات تسيير الموانئ البحرية، و لتحقيق هدف هذه الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث وزعت على عينة عشوائية بسيطة و التي بلغ عدد أفرادها 52 موظف، و بعدها تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: لمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكل من عناية، سكيكدة، بجاية، ميول ورغبة في تبني الإدارة الإلكترونية والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، ولكنها تواجه صعوبة في ذلك، وتبين لنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بما نسبته: 28% بالمؤسسات المبحوثة و يوجد ارتباط قوي بينهما، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على تشجيع ونشر مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عقد مؤتمرات وندوات، ربط الجامعات بالمؤسسات حول هذا المفهوم، بالإضافة إلى تطوير الأساليب المعتمدة في قياس الأداء التنظيمي من قبل المؤسسات وذلك وفقاً لأخر الأبحاث المقدمة من قبل الهيئات العالمية الخاصة بوضع وتحديد أهم المؤشرات لعملية القياس.

¹ زكرياء صديق، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء-الجزائر ، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، جامعة عاشور زيان بالجلفة -الجزائر، سبتمبر 2020، ص: 138-157

² إلهام شيلي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه (في العلوم) (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020 .

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

فيما يلي دراسات باللغة الأجنبية التي تطرقت في مضمونها إلى زوايا متنوعة من الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وهي متنوعة منها الأطروحات، المقالات بالإضافة إلى البحوث كما يلي:

1-دراسة: (Amar Moulai) 2024¹

بعنوان: الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية للتحويل الرقمي لتحسين جودة التعليم المدركة ورضا الطلاب، أدلة من الجزائر هدفت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية (أجهزة الكمبيوتر، برامج الكمبيوتر، شبكات الاتصال، وصناع المعرفة) وجودة التعليم المدركة ورضا الطلاب في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وركز الباحث على الطلاب الدوليين الملتحقين بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة وهران، حيث كان الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات من الطلاب ولضمان التمثيل الكافي، أرسلنا الاستبيان عشوائيًا إلى عينة عشوائية من 280 طالبًا عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك)، تم إرجاع 197 ردًا صالحًا للتحليل النهائي، وهو ما يمثل 53٪ من إجمالي عدد الطلاب أما بالنسبة لتحليل هذه البيانات كان بواسطة برنامج SPSS، حيث كشفت النتائج الواردة في هذه الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على جودة التعليم المدركة. بدورها، تؤثر جودة التعليم المدركة بشكل إيجابي وكبير على رضا الطلاب، علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وكبيرًا للإدارة الإلكترونية على رضا الطلاب في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ومع ذلك، هناك حاجة ملحة للتغلب على بعض العقبات التي تمنع التنفيذ الكامل للإدارة الإلكترونية، مثل: معارضة فكرة دمج الإدارة الإلكترونية من قبل بعض المديرين، لذلك يجب على صانعي السياسات الإدارية مراعاة هذه العقبات عند وضع سياسة التعليم ويجب تقليلها إلى أدنى حد، لا سيما في بلد مثل الجزائر بقدرات تقنية محدودة، فضلًا عن ذلك كشفت هذه الدراسة بوضوح أن جودة التعليم المدركة تساهم في زيادة رضا الطلاب في جامعة وهران.

2-دراسة: (Ibtissam Mordjane, Nessrine Bouzaher) 2024²

بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المستشفى العمومي علي بوشعبة في خنشلة هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين إدارة الأزمات في المستشفى العمومي علي بوشعبة في خنشلة من أجل رفع الوعي حول الإدارة الإلكترونية، و لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع 40 استمارة على المديرين ونواب المديرين ورؤساء الأقسام، و فالأخير تم استرجاع 36 استمارة صالحة للتحليل، أما فيما يخص التحليل الإحصائي للبيانات فتم استخدام برنامج SPSS، فخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الأزمات في المستشفى العمومي علي بوشعبة في خنشلة من خلال أبعاد الكفاءة الإدارية والتقنية والموارد البشرية، وقد أكدت جائحة كوفيد-19 الأخيرة الدور الهام للإدارة الإلكترونية في التعامل الفعال مع الأزمات بالإضافة فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الأقسام من وخالٍ من العوائق، على عكس قسم الطوارئ، الذي لا يزال يواجه تحديات في استخدام هذا النهج بسبب زيادة الضغط وقيود الوقت، كما تم اقتراح توصيات أبرزها من الضروري أن تدعم الإدارة العليا الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية وتقديم الدعم المادي والتنظيمي الكامل، إضافة

¹Amar Moulai, E-Management As Digital Transformation Strategy To Improve Perceived Education Quality And Student Satisfaction, Evidence From Algeria, Ukrainian Educational Journal, Issue03, Octobre 2024, pp: 28-40

²Ibtissam Mordjane, Nessrine Bouzaher, The Impact of E-Management on Improving Crisis Management, a Field Study at the Ali Boushaha Public Hospital in Khenchela, Journal of Management and Economic Sciences Prospects, Volume: 08, N°: 01, University of Mohamed Boudiaf Msila-Algeria, Jul 2024, pp: 443, 460

إلى ذلك توظيف عدد أكبر من المهندسين و المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات مع التركيز على التدريب المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية.

3-دراسة: (Situmorang, Oloan Mishel) 2024¹

بعنوان: تأثير استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي: تحليل الوساطة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي بالإضافة إلى المتغيرات وسيطة تمثلت في أداء الموظف و الرضا الوظيفي في شركة Makmur Sukses Fida .PT ، و هي شركة تعمل في تجارة المنتجات الزراعية مثل الثوم والبصل والفاصوليا وغيرها من المنتجات الزراعية لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان العديد من طرق جمع البيانات للحصول على البيانات والمعلومات كالملاحظة و المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة التي تم توزيعها على 44 موظفًا في الشركة محل الدراسة، أما بالنسبة لتحليل البيانات، كانت الطريقة التحليلية المستخدمة هي المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، و يستخدم اختبار الفرضيات هذا بمساعدة برنامج Smart PLS ، فخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها تؤثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي من خلال أداء الموظف والرضا الوظيفي كمتغيرين وسيطين، مما يعني أن أداء الموظف والرضا الوظيفي هما بُعدان يميزان تكوينًا فعالاً لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كما يميل الموظفون الراضون عن عملهم إلى إظهار أداء أفضل، وبالتالي المساهمة بشكل غير مباشر في تحسين الأداء التنظيمي الشامل، بناءً على نتائج البحث ومعالجة البيانات، يوصي الباحثان الشركات بتحسين تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الشركة محل الدراسة ، فيمكن التحكم في إدارة الموارد البشرية كما يتم إجراء مراقبة منتظمة لاستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإجراء تقييمات لتحديد مجالات التحسين.

4-دراسة: (Khalid Atieh) 2024²

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في دعم الأداء المستدام لدى مؤسسات الاتصالات في فلسطين

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية (إدارة علاقات العملاء، إدارة علاقات الشركاء، إدارة الحقوق الرقمية، وإدارة سلسلة التوريد) في دعم الأداء المستدام بين منظمات الاتصالات في فلسطين، بما في ذلك (شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)، الشركة الفلسطينية للاتصالات الخلوية المحدودة (Jawwal)، Ooredoo فلسطين و لتحقيق الهدف المرجو تم استخدام المنهجية الكمية، ليتم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان عبر الإنترنت على عينة من (294) فردًا يعملون في منظمات الاتصالات الفلسطينية المذكورة سابقًا، أما بالنسبة لتصنيف وتحليل البيانات الأولية تم استخدام برنامج SPSS ، وتم استخدام الانحدار الخطي والمتعدد وأشارت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير كبير إحصائيًا في دعم الأداء المستدام بين منظمات الاتصالات في فلسطين" مع علاقة قوية مع الأداء المستدام. بمعنى آخر، خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تدعم الأداء المستدام من خلال تنفيذ استراتيجيات تركز على الاستخدام الفعال للموارد، وتقليل النفقات وزيادة الإنتاجية، كما أوصت الدراسة الإدارة بأن تكون على دراية بأن تبني الإدارة الإلكترونية يتطلب من المنظمة استثمار المزيد في الأمن السيبراني، فضلًا عن ذلك يجب تعزيز الثقافة التنظيمية من أجل التأثير بشكل إيجابي على قبول الإدارة الإلكترونية في المنظمات أمر ضروري.

¹Situmorang, Oloan Mishel, E-HRM use on Organizational Performance: A Mediation Analysis, JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, Volume 15, Issue 01, Avr 2024, pp :70,82

²Khalid Atieh, The Role of E-Management in Supporting Sustainable Performance among Telecommunication Organizations in Palestine, Kurdish Studies Volume: 12, No: 2, Feb 2024, pp.5398-5411

5-دراسة: (Raghad Amer Al-Soufi, Niebal Younis Mohammed) 2023¹

بعنوان: استكشاف تأثير الإدارة الإلكترونية على تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة في الجامعة التقنية الشمالية

هدفت هذه الدراسة إلى بحث إمكانات الإدارة الإلكترونية في تخفيف الصراع التنظيمي في سياق الجامعة التقنية الشمالية (NTU) ، تم إجراء هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية لعينة الدراسة، وطُرحت بعض الأسئلة التي تضمنت التحقق من مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المنظمة التي تم بحثها، والتي من خلالها سيتم قياس تأثيرها على تقليل الصراع التنظيمي، ومن هنا، تم الانتقال إلى توزيع استبيان عبر البريد الإلكتروني على القادة الإداريين في الجامعة التقنية الشمالية (NTU) ، وهم (العميد، ونائب العميد، ورئيس القسم، ومدير القسم) ، لأنهم معنيون بإدارة الصراع التنظيمي ومسؤولون عن حل هذه النزاعات (تم إرسال الاستبيان إلى جميع هذه الفئة دون استثناء) عددهم 267 ، و باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS) تم تحليل البيانات إحصائياً، تشمل النتائج الرئيسية للدراسة قيمة التكامل والتفاعل بين الوحدات التنظيمية، والتوازن الأساسي بين الجودة والتكلفة والسرعة والدقة في الأنشطة الإدارية، وانخفاض ملحوظ في دور تنفيذ العمليات الإدارية و في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ، أوصت الدراسة بأن تزيد المنظمة التي شملها المسح تركيزها على مبادئ الإدارة الإلكترونية وأن تستثمر في تعزيز فهم هذه المفاهيم بين المديرين والموظفين، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي بذل جهود لزيادة كفاءة المنظمة في أبعاد الإدارة الإلكترونية وزيادة تطوير مهارات موظفيها الإداريين.

6-دراسة: (Chigozie, Mbah, Hubs Hkay, Mabel Agbo, Fred. O. Eze) 2023²

بعنوان: تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية على أداء مراكز التسوق في ولاية إينوجو

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات الإدارة الإلكترونية على أداء مركز التسوق في ولاية إينوجو بنيجيريا، وعلى وجه التحديد، سعت الدراسة إلى دراسة تأثير الدفع الإلكتروني على الربحية؛ وتقييم تأثير التسويق عبر الإنترنت على جودة الخدمات، استندت الدراسة إلى خمسة (5) مراكز تسوق مختارة في منطقة إينوجو الحضرية بنيجيريا ، استخدمت الدراسة نهج المسح والعينة العشوائية التطبيقية ، حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيع الاستبيان على الموظفين قيد الدراسة البالغ عددهم (413) موظفًا، تم إرجاع ثلاثمائة واثني عشرة (312) نسخة مملوءة بدقة، ليتم بعدها تحليل تلك البيانات فخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أبرزها أن الدفع الإلكتروني ومشاركة المعلومات عبر الإنترنت كان لها تأثير إيجابي كبير على ربحية مراكز التسوق في ولاية إينوجو، بالإضافة للتسويق عبر الإنترنت تأثير إيجابي كبير على جودة خدمات مراكز التسوق في ولاية إينوجو، هذا النهج هو طريقة فعالة للشركة للفوز بمزايا تنافسية أو كفاءات أساسية، وأوصت الدراسة من بين أمور أخرى بأن تقوم الإدارة بوضع سياسات نقدية تهدف إلى تحفيز وتعزيز نظام الدفع الإلكتروني من أجل تحقيق أهداف نظام الدفع الإلكتروني في مراكز التسوق، فضلاً عن ذلك ينبغي تشجيع مشاركة المعلومات عبر الإنترنت لأنها ستؤثر على حجم المبيعات.

7-دراسة: (Haider Basil Ali) 2023³

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تخطيط موارد المؤسسات دراسة حالة قطاع الصناعة في العراق

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وظيفة الإدارة الإلكترونية في تخطيط موارد المؤسسات دراسة حالة قطاع الصناعة (قطاع

¹Raghad Amer Al-Soufi, Niebal Younis Mohammed, Exploring the Impact of Electronic Management on Mitigating Organizational Conflict: An Examination at the Northern Technical University , Ingénierie des Systèmes d'Information Vol. 28, No. 5, Octobre 2023, pp. 1343-1352.

²Fred. O. Eze ,Agbo Mabel, Chigozie, Mbah, Hubs Hkay, Effect of E- Management Practices on The Performance of Shopping Mall un ENUGU State ,Advance Journal of Business & Entrepreneurship Development , Volume: 6 , Issue: 05, Avril 2023,PP: 38,57

³Haider Basil Ali ,The role of e-Management in enterprise resource planning case study on Industry Sector in Iraq , Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 14 Issue 2, Mars 2023, p p: 25-35

الصناعات الغذائية) في العراق، بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم الاستعانة بالإستبيان الإلكتروني الموزع على جميع الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة البالغ عددهم 206 عملاً، وقد أسفرت الدراسة على نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية وتخطيط موارد المؤسسات (ERP) في قطاع الصناعات الغذائية العراقي، وهذا يعني أن الشركات ذات المستويات الأعلى من نضج الإدارة الإلكترونية تميل إلى الحصول على عمليات تنفيذ أكثر نجاحاً لأنظمة تخطيط موارد المؤسسات، وقد أوصت الدراسة بإجراء بحوث ودراسات إضافية حول استخدام الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا الحالية في مجال استخدام الموارد المتاحة مما يحقق أكبر قدر ممكن من الاستفادة من الموارد الفنية المتاحة والموارد البشرية والفنية وضرورة توفير البنية التحتية التكنولوجية والمناخ المناسب لبيئة العمل التكنولوجية مما يساهم في تحقيق أعلى مستوى من الأداء للعاملين والمنظمات وتعظيم الاستفادة من القدرات التكنولوجية والمعلوماتية المتاحة والعمل على تطبيق كافة الوسائل التقنية الجديدة في تقديم الخدمات للعملاء في الهيئات والمنظمات وتوفير برامج تدريبية لتحسين قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا المعاصرة المتطورة في الشركات والهيئات مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء.

8-دراسة: (Hamadi Khlif, Jameledine Ziadi) 2020¹

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركات التونسية

هدفت هذه الدراسة إلى شرح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الشركات التونسية و التحقق من أن "الممارسة الإدارية الإلكترونية الجيدة تؤدي إلى تحسين أداء الشركة بشكل واضح"، و بلوغ هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و اختار الباحثان شركات مختلفة الأحجام وتعمل في مختلف قطاعات النشاط (قطاع الخدمات، قطاع السياحة، القطاع الصناعي) تم ارسال استبيان إلى عينة من المدراء تتألف من(310) مفردة إلكترونياً، حيث تم استلام 155 من الاستبيانات أي ما يعادل (50%) من عينة الدراسة، و لتحليل النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها باستخدام الطريقة الإحصائية المتمثلة في طريقة المعادلة الهيكلية لإجراء التحليل الاستكشافي والتأكيدي، وقد أوضحت في سياق نتائج الدراسة أن اعتماد نضج الإدارة الإلكترونية يؤثر على أداء الشركات التونسية، أما بالنسبة لمساهمات هذه الدراسة، فإن المساهمة الأولى نظرية وتكمن في تبسيط مقارنة الإدارة الإلكترونية، و هي مقارنة معقدة، ولكنها مفهومة، مما جعل من الممكن تسليط الضوء على آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وجهات نظر متعددة الأبعاد، أما المساهمة الثانية فهي ذات طبيعة عملية، حيث أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الشركة يتطلب استثمارات ضخمة (أنظمة الفيديو، البريد الإلكتروني، الإنترنت، إلخ)؛ وهو أمر ضروري بشكل واضح في جميع المؤسسات الحديثة.

9-دراسة: (Sanaa A. Al-Ubadi) 2020²

بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية في تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في مديريات بلديات محافظة كربلاء

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية كمفهوم ونظام يمكن تطبيقه في المنظمات الحكومية الخدمية المتمثلة بمجموعة مديريات بلديات كربلاء لتحقيق الإبداع والتميز للوصول إلى الريادة الإستراتيجية، على المستوى الإداري والبشري والتكنولوجي والمالي في هذه المؤسسات، اعتمد الباحث على منهج الدراسة الميدانية في إطار سعي تلك المؤسسات إلى تحديد المتطلبات الأساسية المتوفرة فيها ومعرفة حجم المعوقات التي تعترض تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، حيث تم اعتماد الاستبانة

¹Hamadi Khlif, Jameledine Ziadi, *The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms*, World Academics Journal of Management, Vol.8, Issue.3, September 2020, pp.31-37

²Sanaa A. Al-Ubadi, *The Effect of Electronic Management in Achieving Strategic Entrepreneurship Field Research in The Municipal Directorates of KARBALA (Governorate)*, International Journal of Research in Social Sciences and Humanities ,Vol.10, Issue03, JUL2020, p p: 197-208

كأداة رئيسية للحصول على البيانات، وتم توزيع الاستبانات على (108) شخص في المنظمات المبحوثة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS-Ver.23)، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات تتعلق بالجانب النظري والعملي نذكر منها: التزام مديريات البلديات بوضع الخطط الاستراتيجية لتنفيذ برنامج تفعيل منظومة العمل الإلكتروني خاصة وأن هناك تأكيدات من الوزارة على ضرورة التعامل الكترونياً، بالإضافة أن الإدارة الإلكترونية من التطبيقات الضرورية للمؤسسات الخدمية لسرعة إنجاز الأعمال الإدارية والفنية والمشاريع الخدمية فيها، وعلى ضوء هذه النتائج استقت الدراسة توصيات تقضي بضرورة تبنى الحكومة المركزية بشكل جدي مفهوم الإدارة الإلكترونية في كافة مؤسسات الدولة وتقديم لها الدعم الكامل للنهوض بها من خلال تفعيل عملها بالأنظمة الإلكترونية الحديثة.

10-دراسة: (Mark Ohikere) 2019¹

بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين في المنظمات العامة: دراسة حالة جامعة ولاية ناساراوا، كيفي، نيجيريا

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين في المنظمات العامة في نيجيريا مع التركيز على جامعة ولاية ناساراوا- كيفي، حيث استعان الباحث بالمنهج المسحي الوصفي لبلوغ هدف الدراسة، وقع اختياره على مجتمع الدراسة المكون من موظفي الإدارة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي و لجمع البيانات اللازمة استخدم الباحث عدة أدوات كالملاحظة الشخصية، المقابلة الشفهية بالإضافة إلى الاستبانة، حيث تم اختيار 87 موظفًا كحجم للعينة، و من ثم تم توزيع استبيان منظم، مما أسفر عن معدل استجابة قدره 85.4%، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال التحليل الوصفي وتحليل الانحدار الخطي والمتعدد، كشفت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها إثبات وجود تأثير إيجابي وكبير بين الأداء التنظيمي واستخدام الإدارة الإلكترونية في المنظمات العامة، وأيضاً أثبت الباحث أن استراتيجيات الابتكار حيوية لتعزيز نتائج المنظمات، وبناءً على نتائج الدراسة يجب على الأطراف المعنية مراعاة عدة توصيات أبرزها ضرورة إيلاء جامعة ولاية ناساراوا، كيفي المزيد من الاهتمام للتدقيق الداخلي أكثر من الرقابة الداخلية لضمان رقابة مالية فعالة وتحسين المساءلة بعد ذلك، بالإضافة يجب على المنظمات العامة تبنى استراتيجيات نظام الإدارة الإلكترونية لزيادة أداء الموظفين، مما سيؤدي معاً إلى زيادة أداؤهم التنظيمي.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

قمنا آنفاً بعرض عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب سنحاول سرد أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح جوانب التماثل و التضاد بينها مع ذكر أهم الفوائد المستقاة من خلال اطلاعنا عليها.

الجدول رقم (1-2): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2024، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في بلديتي تماسين وبلدة عمر التابعتين إقليمياً لدائرة تماسين ولاية توقرت، الجزائر	تم إنجاز تلك الدراسات في فترات زمنية متفاوتة بين سنة 2019 إلى 2024، و في حدود مكانية مختلفة عربية وأجنبية نذكر منها: الكويت، الجزائر، فلسطين، العراق، اليمن، تونس، نيجيريا.

¹Mark Ohikere, *Impact of Electronic Management on the Performance of Employees in Public Organizations: A Study of Nasarawa State University, Keffi NIGERIA, F Master Unpublished, spécialité Business Administration (MBA) General Department of Business Administration Faculty of Administration Nasarawa State University, Keffi NIGERIA, 2019*

<p>من حيث العينة</p>	<p>وقع اختيار الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين من مختلف الاسلاك الإدارية و التقنية في البلديتين و مرتبون حسب أصناف متنوعة منهم أعوان تنفيذيين، اعوان تحكم، أعوان تطبيق، أعوان تصميم.</p>	<p>شملت الدراسات أنواع مختلفة من العينات كالبيسطة و التطبيقية مفرداتها مكونة من عاملين في مستويات مختلفة كمتخذي قرار أو في سلطة تنفيذية نذكر منهم على سبيل الذكر لا الحصر مواطنين، أكاديميين، طلاب، موظفين، إداريين، عاملين</p>
<p>من حيث منهج الدراسة</p>	<p>اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالنسبة للأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية ومتطلباتها، والأداء التنظيمي كان من خلال جمع المصادر و الوثائق ذات الصلة بالمتغيرين، أما الجانب التطبيقي تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.</p>	<p>كان المنهج السائد في أغلب الدراسات هو الوصفي التحليلي باستثناء دراستين احدهما عربية و الاخرى أجنبية استعانت بالمنهج الكمي و النوعي و المسح ، أما أداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبيان إلا أن هناك من كانت مع الملاحظة و المقابلة بنوعيتها المهيكلة و غير المهيكلة أما بخصوص تحليل البيانات فقد تم استخدام SPSS بإصدارات مختلفة بالإضافة إلى برامج أخرى مثل AMOS,EXCEL و أساليب إحصائية متنوعة.</p>
<p>من حيث نوع القطاع</p>	<p>استهدفت الدراسة الحالية قطاع الجماعات المحلية، حيث طبقت على مؤسستين عموميتين ذات طابع خدمي وهما بلدية تماسين و بلدية بلدة عمر تابعتين لدائرة تماسين ولاية توفرت</p>	<p>تناولت الدراسات قطاعات متنوعة نذكر منها على سبيل الحصر: القطاع العام ، الخدمي، التعليمي ، الاقتصادي، الصناعي، التجاري ، الخدمات الحكومية و أخيراً القطاع الصحي</p>
<p>من حيث المتغيرات</p>	<p>ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: الإدارة الالكترونية بمتطلباتها (المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية) ثم تبيان أثر توفير هذه المتطلبات على الأداء التنظيمي</p>	<p>تنوعت متغيرات الدراسات السابقة: الإدارة الإلكترونية، الاداء التنظيمي، الاستراتيجية الرقمية، الأداء المؤسسي، الأداء الوظيفي، أداء الإداريين، ريادة أعمال المؤسسات، الأداء الإداري، أداء المؤسسة، الريادة الإستراتيجية، تخطيط موارد المؤسسات، أداء مراكز التسوق، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، أداء الموظفين، الصراع التنظيمي، إدارة الأزمات، الأداء المستدام، التحول الرقمي، جودة التعليم</p>
<p>من حيث الموضوع</p>	<p>ركزت الدراسة على (أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات) وهو الأول الذي يتناول دراسة هذه العلاقة في البلدية على وجه الخصوص</p>	<p>تناولت أغلب الدراسات السابقة الإدارة الإلكترونية بخصائصها الفريدة و أهم العناصر الواجب توفرها، فضلا عن ذلك إيجابيات و سلبيات تطبيقها في المؤسسة على اختلاف أنواعها، و تناولت الدراسات السابقة أيضا الأداء التنظيمي و المؤسسي مع تبيان العوامل المؤثرة عليه و مؤشرات قياسه</p>

<p>مدى تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها و عناصرها على أداء المؤسسات محل الدراسة كان الهدف الرئيسي لأغلب الدراسات السابقة، بالإضافة إلى ذلك مدى توفر مختلف المتطلبات لتطبيقها و أساليب تبني الادارة الإلكترونية كاستراتيجية لتحقيق الريادة و التميز</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية والتعرف على أثر التحول من الادارة التقليدية إلى الادارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي للبلديتين محل الدراسة من وجه نظر موظفيها</p>	<p>من حيث الهدف</p>
--	--	---------------------

المصدر: من إعداد الطالبة

● الفوائد المستقاة من الدراسات السابقة:

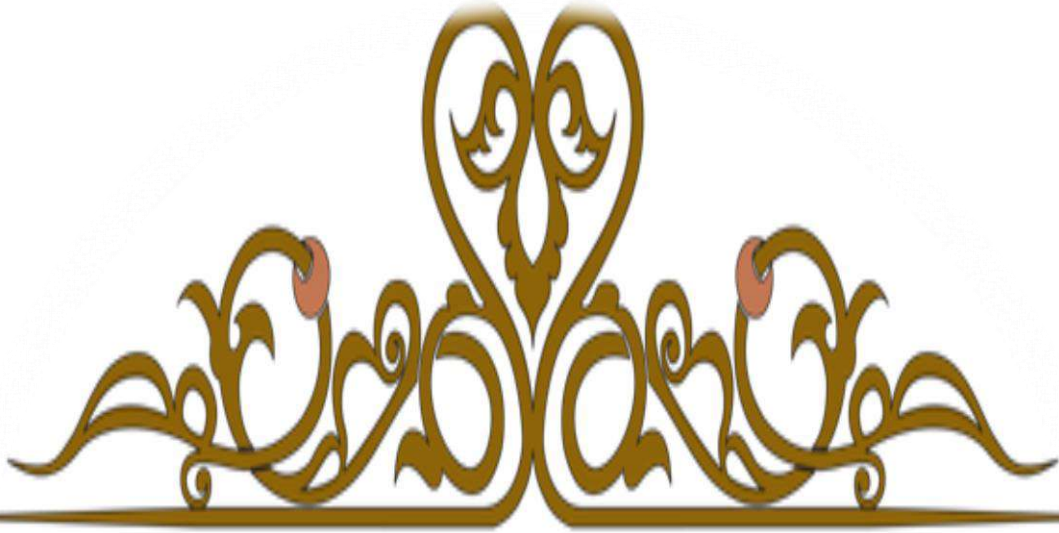
- تمثلت أهم الفوائد التي استقينها من الدراسات السابقة فيما يلي:
- ☞ تحديد مشكلة الدراسة؛
- ☞ تحديد أهمية و أهداف الدراسة؛
- ☞ تصميم نموذج الدراسة و بناء الفرضيات؛
- ☞ توسيع المعرفة و الاطلاع على آخر التطورات المتعلقة بالموضوع؛
- ☞ تحديد الفجوات العلمية الخاصة بالموضوع ؛
- ☞ تعزيز الأصالة بتقديم أفكار جديدة و تجنب التكرار؛
- ☞ تحديد أبعاد الدراسة و بناء الاستبانة بشكل دقيق؛
- ☞ اختيار المنهجية المناسبة و الأدوات اللازمة لجمع و معالجة البيانات؛
- ☞ فهم أعمق للموضوع و بناء خطة العمل؛
- ☞ دعم النتائج و تطوير توصيات عملية.

خلاصة الفصل

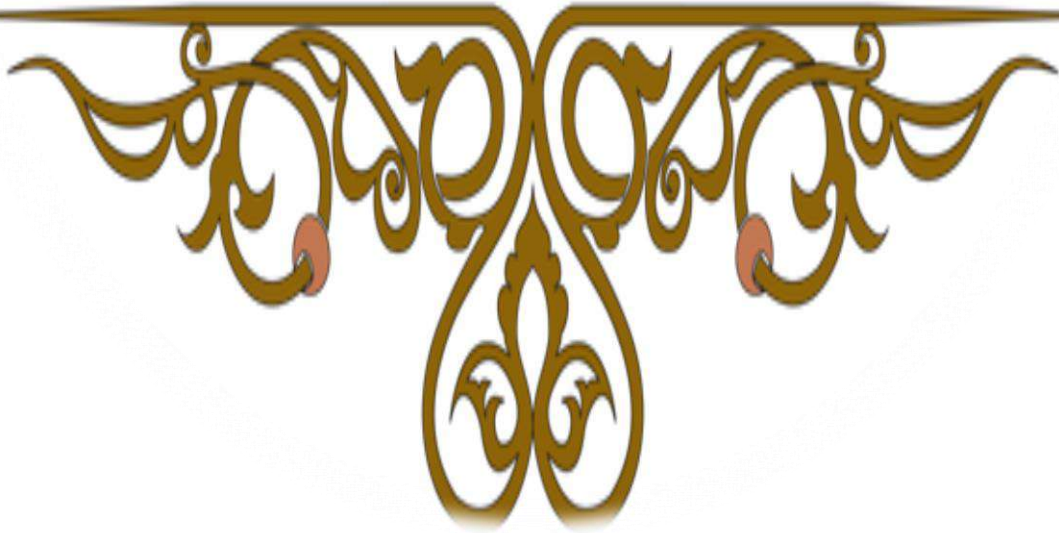
حاولنا من خلال هذا الفصل أن نبين المفاهيم والأطر النظرية للأداء التنظيمي للبلديات باعتباره مدى قدرة البلدية على الاستغلال الامثل لمواردها من خلال تظافر جهود موظفيها و توجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة باستخدام أساليب إدارية مبتكرة تمكنها من تقديم خدمات تلي حاجات المواطنين بصورة مستمرة، مما يضمن لها اللحاق بركب التنمية المحلية في جميع القطاعات و على مستوى جميع الأصعدة.

كما توصلنا من خلال الدراسة النظرية حول الإدارة الالكترونية التي تعتبر تبديل الأعمال الإدارية التقليدية القائمة على الورق إلى أنشطة تنجز باستخدام الحاسوب بالاعتماد على تقنيات حديثة، من أجل رفع مستويات الفعالية بأقل تكلفة وأسرع وقت، فهي نمط جديد من الإدارة تتركز آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى وظائفها بحيث تعتبر خطوة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً لضمان نجاح عمل المنظمة في عصرنا الحالي.

ومن خلال ملاحظتنا في دراستنا المتواضعة وبصفتي موظفة سابقة في إحدى بلديات دائرة تماسين-ولاية توفرت، على الرغم من تبني الإدارة الإلكترونية من طرف الجهات الوصية و مدى حرصها على تطبيقها على مستوى الإدارات دون استثناء، وتوفيرها للإمكانيات اللازمة والوسائل الحديثة إلا أن هناك نقائص جمة منها اغفال الصيانة الدورية للعتاد الإلكتروني وكذا عدم توفير بيئة عمل مناسبة من شأنها المحافظة على الكفاءات و المهارات التي تحوزها هذه البلديات .



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية
على الأداء التنظيمي لبلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت



تمهيد:

نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الفصل الأول على موظفي بلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت؛ بحيث نبين فيه أداة الدراسة، دقتها، ثباتها، إجراءات ومحددات الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وأخيرا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة؛ وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

✚ المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية.

✚ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات وأساليب إحصائية وبرامج التي تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

أولاً/ المقابلة الشخصية: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع بعض الموظفين أمثال المكلفين بالدراسات في البلديتين، رؤساء مصالح المستخدمين، وكذا العاملين بالمكاتب البيومترية، بحيث مكنتنا المقابلات الشفوية التي قمنا بها من أخذ صورة عامة حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية وكذا زودتنا ببعض المعلومات عن الامكانيات المادية والبشرية في البلديتين محل الدراسة.

ثانياً/ الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانيات، من خلال الملاحظة البسيطة واحتكاكنا بالموظفين تبين لدينا أن هناك تفاوت في تطبيق الإدارة الالكترونية من طرف الموظفين في كلتا البلديتين، كما وقفنا على العديد من النقائص على الرغم من توفر التقنية الحديثة بالإدارات.

ثالثاً/ الوثائق الرسمية: والذي يمكن بواسطتها جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

رابعاً: الاستبانة: تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات.

خامساً/ المنهج الإحصائي: والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي لبلديات دائرة تماسين -ولاية توقرت، وذلك من خلال الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين بالمؤسستين محل الدراسة.

سادساً/ متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-1) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	الأداء التنظيمي للبلديات
المتغير المستقل:	الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: سنتطرق في هذا الفرع بتقديم المؤسستين محل الدراسة

أ- مفهوم البلدية: طبقاً للقانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011: البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب قانون، هي القاعدة الإقليمية للامركزية، و مكان لممارسة المواطنة، و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

ب- تعريف بلدية تماسين: أنشأت سنة 1958 ، و في سنة 1962 سميت مندوبية خاصة، ثم حلت البلدية في جوان 1963 لتضم إلى بلدية توفرت، و في جانفي 1985 أعيد إنشاء بلدية تماسين، حيث كانت تنتمي إداريا لولاية ورقلة و في سنة 1991 أصبحت تضم مقر الدائرة، و بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 2021 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 21-128 المؤرخ في 29 مارس 2021 أصبحت تابعة للولاية الجديدة توفرت ، و تضم خمس (05) تجمعات سكنية هي: تماسين ، سدي عامر، البجور، تملاحت، المنار.

تقع البلدية في غرب الولاية و يحدها من الشمال بلدية النزلة و من الجنوب بلدية بلدة عمر ومن الشرق بلدية المنقر، ومن الغرب بلدية العالية تبلغ مساحتها الكلية 300 كلم² و يقدر عدد سكانها لسنة 2022 ب: 26742 نسمة، يغلب الطابع الفلاحي على نشاطها الاقتصادي و خاصة زراعة النخيل التي يبلغ عددها الإجمالي 218844 نخلة.¹

يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية تماسين من تسعة عشرة (19) عضو منهم رئيس المجلس الشعبي البلدي و ثلاث (03) نواب وثلاث (03) مندوبين و اثني عشرة (12) عضواً يشكلون أربعة (04) لجان دائمة، أما بالنسبة للمستخدمين فيضم الطاقم الإداري أميناً عاماً و مائة و ثلاثة و سبعون (173) موظفاً و مائتين و ستة (206) عاملاً متعاقداً.²

كما يمكننا توضيح توزيع الموظفين ببلدية تماسين على النحو التالي:

جدول رقم (2-2): توزيع الموظفين ببلدية تماسين من حيث الجنس خلال سنة 2025.

المجموع	عدد العمال		المصلحة
	إناث	ذكور	
24	18	06	مصلحة الكتابة العامة
07	07	00	مصلحة المستخدمين
24	19	05	مصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي
39	18	21	مصلحة التعمير و الاحتياط العقاري و الصيانة و الطرقات و تسيير العتاد
20	16	04	المصلحة البيومترية
59	49	10	مصلحة التنظيم و الشؤون العامة
173	127	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مصلحة تسيير الموارد البشرية ببلدية تماسين

¹ منوية حمادي، المكلفة بالدراسات بلدية تماسين، بطاقة فنية لبلدية تماسين، مقر بلدية تماسين، 10 مارس 2025 (مقابلة شخصية)

² سولاف قريدي ، مصلحة المستخدمين لبلدية تماسين، تعداد الموظفين لبلدية تماسين، مقر بلدية تماسين، 10 مارس 2025 (مقابلة شخصية)

توضح الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (2-2) توزيع الموظفين بمصالح بلدية تماسين حسب الجنس بحيث يمثل عدد الذكور ما نسبته 26,58% وبالمقابل قدرت نسبة الاناث ب 73,42%، حيث يشكل العنصر النسوي الاغلبية في جميع المصالح باستثناء مصلحة التعمير و الاحتياط العقاري و الصيانة و الطرقات و تسيير العتاد التي يظهر فيها تفوق ذكوري، و يُعزى إلى طبيعة الوظائف في ذات المصلحة .

كما يزخر مقر البلدية بعتاد إلكتروني متنوع يتوزع على مصالح البلدية كما يلي:

جدول رقم (2-3): توزيع العتاد الإلكتروني في مقر بلدية تماسين.

المصلحة	جهاز الحاسوب	الطابعة	الفاكس	البصمة الإلكترونية	سكانر	مودام
مصلحة الكتابة العامة	09	09	02	00	02	01
مصلحة المستخدمين	08	07	00	01	01	00
مصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي	32	24		00		
مصلحة التعمير و الاحتياط العقاري و الصيانة و الطرقات و تسيير العتاد	18	18	00	00	00	01
المصلحة البيومترية	12	05	00	00	04	01
مصلحة التنظيم و الشؤون العامة	46	43	01	00	00	00
المجموع	125	106	03	01	07	03

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي ببلدية تماسين

تبين الاحصائيات المبينة في الجدول رقم (2-3) توزيعا متفاوتا للعتاد الإلكتروني على مختلف مصالح بلدية تماسين، حيث استحوذت مصلحة التنظيم و الشؤون العامة على الحصة الأكبر من هذا العتاد ، فقد بلغت نسبة الحواسيب فيها 36,8% و 40,56% من الطابعات تليها في المرتبة الثانية مصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي بنسبة 25,6% للحواسيب و 22,64% للطابعات، أما مصلحة التعمير و الاحتياط العقاري و الصيانة و الطرقات و تسيير العتاد فقد حازت على نسبة 14,4% للحواسيب و 16,98% للطابعات ، ثم تليها باقي المصالح بنسب مختلفة ، و يُرجح أن هذا التوزيع يعكس حجم العمل واحتياجات كل مصلحة داخل البلدية.

ج- تعريف بلدية بلدة عمر: ظهرت مع التقسيم الإداري سنة 1984 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-365 المؤرخ في 01 ديسمبر 1984 كإحدى بلديات ولاية ورقلة حيث كانت فرع بلدي تابع لبلدية توقرت و بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 2021 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 21-128 المؤرخ في 29 مارس 2021 أصبحت تابعة للولاية الجديدة توقرت و تضم التجمع الحضري الرئيسي بلدة عمر و التجمع الحضري الثانوي فوق.

تقع البلدية في غرب الولاية و يحدها من الشمال بلدية تماسين و من الجنوب بلدية الحجيرة ومن الشرق بلدية المنقر، ومن الغرب الحجيرة تبلغ مساحتها الكلية 250 كلم² و المحيط العمراني منها يبلغ 9 كلم² و يقدر عدد سكانها

لسنة 2022 ب: 19007 نسمة، يغلب الطابع الفلاحي على نشاطها الاقتصادي و خاصة زراعة النخيل التي يبلغ عددها 1.182485¹

يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية بلدة عمر من خمسة عشرة (15) عضوا منهم رئيس المجلس الشعبي البلدي و ثلاث (03) نواب و مندوب بلدي و اثنان رؤساء لجان و ثمانية (08) أعضاء يشكلون ستة (06) لجان دائمة، أما بالنسبة للمستخدمين فيضم الطاقم الإداري أميناً عاماً و مائة و خمسة و عشرون (125) موظفاً و مائة و ثلاثة و ستون (163) عاملاً متعاقداً.²

كما يمكننا توضيح توزيع الموظفين ببلدية بلدة عمر على النحو التالي:

جدول رقم (2-4): توزيع الموظفين ببلدية بلدة عمر من حيث الجنس خلال سنة 2025.

المجموع	عدد العمال		المصلحة
	إناث	ذكور	
30	23	07	مصلحة الكتابة العامة
11	04	07	مصلحة تسيير الموارد البشرية
15	11	04	مصلحة الاقتصاد و المالية
28	07	21	المصلحة التقنية
41	33	08	مصلحة التنظيم و الشؤون العامة
125	78	47	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة تسيير الموارد البشرية ببلدية بلدة عمر

توضح الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (2-4) توزيع الموظفين على مصالح بلدية بلدة عمر حسب الجنس بحيث يمثل عدد الذكور ما نسبته 37,60% وبالمقابل قدرت نسبة الاناث ب 62,40%، حيث يشكل العنصر النسوي الاغلبية في جميع المصالح باستثناء المصلحة التقنية التي يظهر فيها تفوق ذكوري، ويُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة الوظائف المختلفة في كل مصلحة، و كذا عمليات التوجيه التي يشرف عليها مصلحة تسيير الموارد البشرية تحت إشراف الأمين العام.

كما يزخر مقر البلدية بعتاد إلكتروني متنوع يتوزع على مصالح البلدية كما يلي:

جدول رقم (2-5): توزيع العتاد الإلكتروني في مقر بلدية بلدة عمر.

المصلحة	جهاز الحاسوب	الطابعة	الفاكس	البصمة الإلكترونية	سكانار	مودام
مصلحة الكتابة العامة	19	09	01	00	01	01
مصلحة تسيير الموارد البشرية	07	0	00	01	01	00
مصلحة الاقتصاد و المالية	13	10	00	00	00	00

¹ - بلخير علي، مكلف بالدراسات بلدية بلدة عمر، بطاقة تقنية لبلدية بلدة عمر، مقر بلدية بلدة عمر، بتاريخ 11-03-2025 (مقابلة شخصية)

² - نبيهة قاشي، رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بلدية بلدة عمر، تعداد الموظفين لبلدية بلدة عمر، مقر بلدية بلدة عمر، بتاريخ 11-03-2025 (مقابلة شخصية)

00	00	00	01	07	08	المصلحة التقنية
00	03	00	01	22	31	مصلحة التنظيم و الشؤون العامة
01	05	01	03	52	78	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مكتب الممتلكات ببلدية بلدة عمر

توضح الاحصائيات المبينة في الجدول رقم (2-5) توزيعا متفاوتا للعتاد الإلكتروني على مختلف مصالح بلدية بلدة عمر، حيث استحوذت مصلحة التنظيم و الشؤون العامة على الحصة الأكبر من هذا العتاد، فقد بلغت نسبة الحواسيب فيها 39,74% و 42,30% من الطابعات تليها في المرتبة الثانية مصلحة الكتابة العامة بنسبة 24,35% للحواسيب و 17,30% للطابعات، أما مصلحة الاقتصاد و المالية فكانت في المرتبة الثالثة بنسبة 16,66% للحواسيب و 19,23% للطابعات، ثم تليها باقي المصالح بنسب متفاوتة ، و يرجع هذا التوزيع لحجم العمل واحتياجات كل مصلحة داخل البلدية.

ت- هيئات البلدية و هيكلها: طبقا للقانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011، تتوفر البلدية على:

- هيئة مداولة : المجلس الشعبي البلدي؛
 - هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
 - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- فيما يلي نذكر بعض مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام بالبلدية حسب الهيكل التنظيمي للبلديتين (الملحق 1 و 2):

1- مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي: و تتمثل مهامه طبقا للقانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011، يتعلق بالبلدية:

- السهر على المحافظة على النظام العام و أمن الأشخاص و الممتلكات؛
- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص، ومعاينة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها؛
- تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة؛
- السهر على حماية التراث التاريخي و الثقافي و رموز التحير الوطني؛
- السهر على احترام المقاييس و التعليمات في مجال العقار و السكن و التعمير و حماية التراث الثقافي المعماري؛
- السهر على نظافة العمارات و ضمان سهولة السير في الشوارع و الساحات و الطرق العمومية؛
- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للاماكن التابعة للأماكن العمومية و المحافظة عليها؛
- اتخاذ الاحتياطات و التدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المنتقلة أو المعدية و الوقاية منها؛
- منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة؛
- السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع؛
- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط و حماية البيئة؛
- ضمان ضبطية الجنائز و المقابر طبقا للعادات و حسب مختلف الشعائر الدينية، و العمل فورًا على دفن كل شخص متوفي بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد؛
- ترسل نسخة من المحاضر التي تثبت مخالفة القانون و التنظيم من المصالح التقنية للدولة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي؛

○ يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يستعين بالمصالح التقنية للدولة في إطار ممارسة صلاحياته كما هي محددة في هذه المادة؛

○ يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخصة البناء و الهدم و التجزئة حسب الشروط و الكيفيات المحددة في التشريع و التنظيم المعمول بما و غيرها من المهام.

2- مهام الأمين العام بالبلدية: تحدد مهام الأمين العام للبلدية حسب القانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011:

○ ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛

○ تنشيط و تنسيق سير المصالح الإدارية و التقنية البلدية؛

○ ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي و مخطط تسير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126؛

○ إعداد محضر تسليم و استلام المهام المنصوص عليه في المادة 68 المتعلقة بمحضر نهاية العهدة؛

○ يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري و التقني للبلدية باستثناء القرارات.

3- مهام المصلحة البيومترية :

تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في متابعة ملفات جوازات السفر و بطاقة التعريف البيومتري من الأيداع إلى الإصدار و ذلك وفق المراحل التالية:¹

➤ **استلام الملفات والتدقيق:** يقوم العون المكلف بالعملية من التأكد من أن الملف كامل ثم يقوم بتدقيق جزئي لكل وثيق مع إدخال البيانات في الحاسوب (مسح ضوئي للصورة الشمسية وشهادة ميلاد 12 خاصة) ثم يرسل الملف أليا إلى التدوين عن طريق الشبكة ؛

➤ **التدوين :** وهي من اول تطبيقه يستعملها العون المكلف حيث بتدوين معلومات الحالة المدنية ويرسل الملف أليا إلى التثبيت والمصادقة ؛

➤ **التثبيت والمصادقة :** يقوم رئيس المصلحة بمراجعة وفحص مدقق لجميع بيانات الملف بالاستعانة بالتطبيق الثانية وتصحيح الأخطاء إن وجدت ثم يرسل الملف أليا لأخذ المعلومات البيومترية ؛

➤ **أخذ المعلومات البيومترية:** يقوم العون المكلف بأخذ بصمات الشخص المعني والصورة البيومترية والإمضاء الالكتروني للمعني من أجل المصادقة على معطياتها البيومترية ثم يرسل إلى المسؤول الشبكة ؛

➤ **تحويل الملف إلى المركز الوطني للسندات المؤمنة:** يقوم مسؤول الشبكة بتحضير الملفات بطريقة آلية وتحويلها إلى المركز كما تسند مسؤول الشبكة المتابعة التقنية للملف وكذا تكوين الأعوان تقنيا ؛

➤ **تسليم الوثائق البيومترية :** يقوم العون المكلف بتسلم الوثيقة بعد التأكد من تطابق البيانات البيومترية الموجودة في قاعدة البيانات والشخص المعني.

كان استخراج أول جواز سفر على مستوى البلديتين في نوفمبر 2015 و ذلك حسب المراحل السابقة و بالاستعانة بمليء استمارة الطلب بالإضافة إلى الوثائق المرافقة لها، و استمر العمل بتلك المراحل إلى غاية مارس 2019 أين تم الإستغناء على بعض الوثائق، و كذا مرحلتين من المراحل السابقة و هما مرحلة التدقيق و مرحلة تحويل الملف إلى المركز الوطني للسندات

¹ مسعودة بالحبيب، عون حجز بمكتب البيومتري بلدة عمر ، مهام المصلحة البيومترية، مقر بلدية بلدة عمر، بتاريخ 09-03-2025 (مقابلة شخصية) .

المؤمنة و ذلك بعد ربط السجل المحلي بالسجل الوطني من طرف وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ليصبح عدد التطبيقات المتبقية 3 تطبيقات، كما تم الاستغناء عن اعادة التصوير في حالة طلب نسخة ثانية بعد نهاية الصلاحية أو السرقة أو التلف ، و ذلك إذا لم يحدث أي تغيير في المعلومات الشخصية.

تضم المصلحة البيومترية عدد المختصين في الاعلام الآلي يتوزعون كما يلي : 3 مهندسي دولة في الاعلام الآلي و 5 أعوان حجز ببلدية بلدة عمر ، أما بلدية تماسين فيؤطر المصلحة البيومترية 3 تقنيين ساميين في الاعلام الآلي و 6 أعوان حجز.

ثانيا/ مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة:

1. وصف مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من موظفي البلديتين بمختلف أسلاكهم إداريين كانوا أو تقنيين و بمستوياتهم الوظيفية المختلفة سواء: أعوان تصميم ، أعوان تطبيق، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ، والبالغ عددهم 298 موظفاً ، استنادا إلى مصلحة المستخدمين في بلدية تماسين و كذا مصلحة تسيير الموارد البشرية ببلدية بلدة عمر، وقد سحبت منهم عينة عشوائية قدرت بـ 90 فرد.

2. الدراسة الاستطلاعية: إن للدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي إذ تعتبر دراسة أولية له، حيث تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات جمع المعطيات التي سيستخدمها الباحث في بحثه، وكذا معرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة اثناء التطبيق لتداركها مستقبلا ولهذا قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للموضوع من اجل بلوغ هدفين هما: تجنب الوقوع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية من خلال المعاينة الميدانية للواقع في المؤسسات محل الدراسة والتعرف المسبق للظروف المحيطة بعملية التطبيق.

حساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) بغية الاطمئنان على مدى صلاحية أداة البحث المتمثلة في الملاحظة.

ب. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة من موظفي المؤسسات محل الدراسة باحتساب 30 % من العدد الاجمالي للموظفين في كل بلدية على حدا:

- بلدية تماسين : $154(30\%) = 46,2$ بتقريب النتيجة نتحصل على حجم العينة يساوي : 46 مفردة؛

- بلدية بلدة عمر : $110(30\%) = 33$ مفردة.

بعد حساب النسبة في كلتا البلديتين نجد حجم العينة المطلوب: من أجل مجتمع البحث يساوي 298 موظفا ، و حجم العينة المطلوبة في بلدية تماسين و بلدية بلدة عمر هو على التوالي: 46 و 33 أي بمجموع 79 مفردة ، وتجدد الإشارة هنا انه كلما كان حجم العينة أكبر من 79 كلما كان ذلك أفضل لتمثيلها للمجتمع المدروس، وبناء على ما ذكر قمنا بتوزيع ما قدره 90 استبانة على مجتمع الدراسة، ، ولقد تم استرجاع 90 استبانة بنسبة استرجاع تقدر بـ : 100 %، 80 منها صالحة للتحليل ، وبعد فرز وتصفية استمارات الاستبانات الموزعة، تحصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول الموالي الذي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (2-6): إحصائيات الاستبانات الموزعة والمسترجعة على العينة في بلدية تماسين

البيان	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الملقاة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
المجموع	50	50	5	45
النسبة	100 %	100 %	10 %	90 %

المصدر: إعداد الطالبة

جدول رقم (2-7): إحصائيات الاستبانات الموزعة والمسترجعة على العينة في بلدية بلدة عمر

البيان	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
المجموع	40	40	5	35
النسبة	% 100	% 100	% 12,5	% 87,50

المصدر: إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 27 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبانة في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS, V27 وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 2-مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع هذا البحث سيتم الاعتماد على الاستبانة بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسات والملاحظة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية.

- **الاستبانة:** باعتبارها أداة أساسية في جمع البيانات، وخاصة في الدراسات البحثية التي تتميز بمجتمع كبير، حيث خصصت الاستبانة في دراستنا الحالية لتحديد مستوى كل من الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي لبلديات دائرة تماسين محل الدراسة. وقد تم استخدام النسخ الورقية وتوزيعها مباشرة على الموظفين، وذلك بالاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبانات المتعلقة بالدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع باللغتين العربية والاجنبية نذكر منها دراسات: (شيلي إهام 2020، عمار قائد إسماعيل عثمان 2022، راضية مغزي لعراقي، الحاج عامر، محمد قريشي، 2023، Haider Basil Ali 2023)، حيث تم تحكيمها من طرف مجموعة من الأساتذة (الملحق رقم 04)، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال، بعد تعديل بعض فقرات الاستبانة من حذف وإضافة، لنتمكن من إخراجها في شكلها النهائي (الملحق رقم 03)، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: يشتمل على البيانات العامة المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من ستة (06) متغيرات و هي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، مكان العمل).

المحور الثاني: يمثل المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" ويحتوي على 22 عبارة؛ وينقسم إلى أربعة (04) أبعاد أساسية و هي:

- المتطلبات البشرية: يتكون من 06 عبارات من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (06)؛
- المتطلبات التنظيمية: يتكون من 05 عبارات من العبارة رقم (07) إلى العبارة رقم (11)؛

- المتطلبات الأمنية: يتكون من 06 عبارات من العبارة رقم (12) إلى العبارة رقم (17)؛
- المتطلبات التقنية: يتكون من 05 عبارات من العبارة رقم (18) إلى العبارة رقم (22).

المحور الثالث: يمثل المتغير التابع "الأداء التنظيمي للبلديات" ويحتوي على 16 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني والثالث في الاستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) ذو الخمس (5) درجات، لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبانة، كما يلي:

جدول رقم (2-8): مقياس ليكرت المعتمد

المعيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، حيث بداية المقياس هي الواحد الصحيح، لتحديد الحد الأدنى والأعلى للخلايا، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

جدول رقم (2-9): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)

الاوران	الاتجاه	مجال الفئة	دلالات الفئة
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.60	منخفضة
3	محايد	من 2.60 إلى 3.40	متوسطة
4	موافق	من 3.40 إلى 4.20	مرتفعة
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: عبد الفتاح عز ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص، ص 540-541.

وثائق المؤسسة:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة ببلديات دائرة تماسين- ولاية توقرت والتي تحصلنا من خلالها على بعض المعطيات الضرورية التي تخص دراستنا، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الموظفين في بلديتي تماسين و بلدة عمر بصفة عامة، وأيضا توزيع الموظفين حسب مصالح البلديتين مصنفيين من حيث الجنس، وكذا عدد العتاد الإلكتروني المتمثل في اجهزة الحاسوب و الطابعات و أجهزة السكانار... إلخ و توزيعهم في مختلف مصالح البلدية.

○ صدق وثبات أداة الدراسة:

بهدف اختبار صدق أداة الدراسة تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبانة للتأكد من صحتها وثباتها، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة ووضوح مفرداتها من جهة أخرى، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين.

1- الصدق الظاهري: ومن أجل ذلك تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة جامعيين ذوي الخبرة والاختصاص الذين ينتمون لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وقد تم أخذ النصائح والآراء المقدمة بعين

الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

2- صدق المحتوى: ويقصد به صدق مفردات الاختبار وارتباطها بالمتغير المقاس وتمثيلها لجميع الجوانب المفترض قياسها في المتغير، ويعتمد قياس صدق محتوى أداة الدراسة على أسلوبين يتمثلان في صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة اختبار درجة الدقة التي نقيس بها مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، أو عبارة أخرى مدى قدرة أداة الدراسة على إعطاء نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس الافراد وتحت نفس الظروف والشروط، وقد تم فحص عبارات الاستبانة في دراستنا من خلال اختبار ألفا كرونباخ، الذي يعبر عن معامل ثبات يقيس درجة بناء مجموع عبارات لبعد واحد، بحيث إذا فاقت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0,7) فإن البناء مقبول، كما يمكن قبول البناء إذا اقتربت قيمة المعامل من (0,7)، ولقد تم حساب ثبات المقياس في هذه الدراسة فلوحظ أن معامل الثبات من خلال الجدول المبين في الاسفل أن اجابات الموظفين في بلديات دائرة تماسين ولاية تونقت نسبتها ممتازة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (2-10) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات)

الرقم	الابعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
01	المتطلبات البشرية	06	0,817
02	المتطلبات التنظيمية	05	0,810
03	المتطلبات الأمنية	06	0,867
04	المتطلبات التقنية	05	0,727
المحور الأول: الإدارة الالكترونية		22	0,928
المحور الثاني: الأداء التنظيمي للبلديات		16	0,936
الاستبانة ككل		38	0.960

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS, V27.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الابعاد حققت الثبات باعتبار معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 96% لجميع عبارات الاستبانة، حيث يعبر على مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا، يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، وبهذا نقول إن ثبات أداة الدراسة محقق.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبانة المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

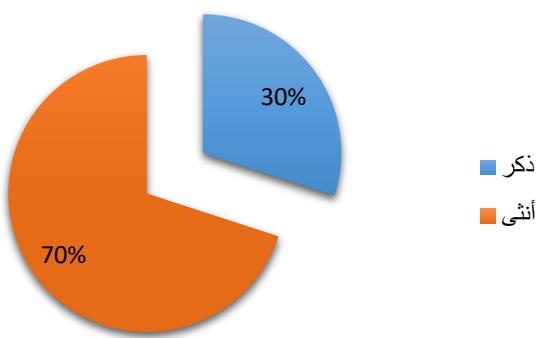
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبانة المرفقة في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، حيث تم الاعتماد على التعبير عن خصائص الافراد المستجوبين وتحليلها، من خلال الجداول التكرارية، النسب المئوية والتمثيل البياني.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة جنس الموظفين المستجوبين:


الشكل رقم (2-1): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (2-11) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	30	24	ذكر
	70	56	أنثى
	%100	80	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27 و برنامج Excel.

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أعلاه، يتضح أن غالبية الأفراد المشمولين بالدراسة كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم 70% في المقابل، شكل الذكور المستجوبون نسبة 30% فقط، و يُعزى هذا التفاوت الملحوظ إلى الإقبال المتزايد للعنصر النسوي على العمل في قطاع الوظيفة العمومية، مقارنة بميل أقل من جانب الذكور نحو هذا المجال.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر الموظفين المستجوبين:

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الجدول رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر		
	النسبة %	التكرار	السن
 <ul style="list-style-type: none"> ■ أقل من 35 سنة ■ من 35 إلى أقل 45 سنة ■ من 45 إلى أقل 55 سنة ■ أكثر من 55 سنة 	18,80	15	أقل من 35 سنة
	65	52	من 35 إلى أقل من 45 سنة
	10	8	من 45 إلى أقل من 55 سنة
	6,20	5	أكثر من 55 سنة
	100%	80	المجموع

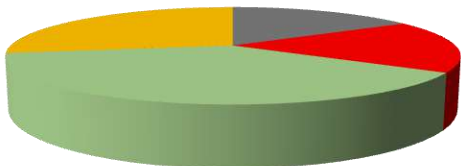
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27 و برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل المبيّن أعلاه لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة المدروسة هي الفئة الثانية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة قدرها 65 %، ثم الفئة الأولى (أقل من 35 سنة) بنسبة قدرها 18,80 %، ثم الفئة الثالثة (من 45 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة قدرها 10 %، ثم الفئة الرابعة التي جاءت في المرتبة الأخيرة وهم أفراد الفئة البالغة أعمارهم (أكثر من 55 سنة) بنسبة قدرها 6,20 %.

وبناءً على هذا التوزيع، يمكن الاستنتاج أن غالبية الموظفين في البلديتين ينتمون إلى فئة الشباب، وهو ما قد يعكس توجهًا نحو تعزيز المؤسسات بالطاقات الشابة والاستثمار فيها.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي للموظفين المستجوبين:

الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
 <ul style="list-style-type: none"> ■ ثانوي فأقل ■ تكوين مهني ■ ليسانس ■ ماستر 	16,20	13	ثانوي فأقل
	17,50	14	تكوين مهني
	38,80	31	ليسانس
	27,50	22	ماستر
	100%	80	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27 و برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المستوى التعليمي، حيث بلغ أكبر توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لحاملين شهادة الليسانس بنسبة 38,80 %، ثم ثاني أكبر توزيع حاملي شهادة الماستر بنسبة 27,50 %، تليها بنسبة أقل حاملي شهادة التكوين المهني بنسبة 17,50 %، و أخيراً مستوى ثانوي فأقل بنسبة 16,20 %.

يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتبعان على ما يبدو استراتيجية تحدف إلى استقطاب الكفاءات والموارد البشرية من ذوي الشهادات العليا، ويعكس هذا التوجه رغبة البلديتين في مواكبة التطورات المعاصرة وضمان امتلاك الكفاءات اللازمة لتحقيق ذلك.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي للموظفين المستجوبين:

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم (2-14): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي		
	النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
	15	12	عون تنفيذ
	12,50	10	عون تحكم
	22,50	18	عون تطبيق
	50	40	عون تصميم
	100%	80	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27 و برنامج Excel

يبين الجدول والشكل الموضحين أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي بالبلديتين جاءت على النحو الآتي: في المرتبة الأولى الفئة الرابعة (عون تصميم) بنسبة 50 %، ثم في المرتبة الثانية الفئة الثالثة (عون تطبيق) بنسبة 22,50 %، ثم تليها في الثالثة الفئة الأولى (عون تنفيذ) بنسبة 15 %، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفئة الثانية (عون تحكم) بنسبة 12,50 %.

نستخلص مما سبق ان الشريحة الأكبر من أفراد العينة المستجوبة ينتمون إلى فئة اعوان التصميم ، و يمكن تفسير ذلك بأنه يعكس طبيعة المهام والمسؤوليات التي يتم إسنادها بشكل أساسي إلى الأفراد ذوي الشهادات العليا في هاتين البلديتين.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية للموظفين المستجوبين:

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة حسب سنوات الخبرة المهنية	الجدول رقم (2-15): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية		
	النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
	56,3	45	أقل من 10 سنوات
	32,5	26	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
	11,2	9	أكثر من 20 سنة
	100%	80	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27 و برنامج Excel

يبين الجدول والشكل الموضحين أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير "سنوات الخبرة المهنية" بالمؤسستين محل الدراسة جاءت على النحو الآتي: في المرتبة الأولى الفئة الأولى (أقل من 10 سنوات) بنسبة 56,30%، ثم في المرتبة الثانية الفئة الثانية (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة) بنسبة 32,50%، ثم تليها في الثالثة الفئة الثالثة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 11,20%.

نستخلص مما سبق أن شريحة كبيرة من أفراد العينة المستجوبة حديثة نسبياً في العمل حيث أن الغالبية العظمى منهم (32.50% + 56.30% = 88.80%) لديهم خبرة تقل عن 20 عامًا وقد يُعزى هذا إلى عمليات التوظيف والإدماج التي مست قطاع الجماعات المحلية في الفترة الأخيرة.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان عمل للموظفين المستجوبين:

الشكل رقم (2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة حسب مكان العمل	الجدول رقم (2-16): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل		
	النسبة %	التكرار	مكان العمل
	56,30	45	بلدية تماسين
	43,70	35	بلدية بلدة عمر
	100%	80	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27 و برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل المينين أعلاه أن أغلب فئة الأفراد المبحوثين كانوا من بلدية تماسين بنسبة 56,30%، بينما كان المستجوبين من بلدية بلدة عمر يمثلون نسبة 43,70%، ويُعزى هذا التباين إلى العدد الكبير من الموظفين العاملين في بلدية تماسين مقارنةً ببلدية بلدة عمر.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبانة:

سيتم التطرق في هذا الجزء لحساب وتحليل اتجاهات آراء مفردات العينة فيما يتعلق بعبارات أبعاد المحور الأول "الإدارة الالكترونية" وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد مستوى الموافقة مع المتوسط الحسابي وترتيب الفقرات ضمن كل بعد، مع تقديم التحليل والتفسير المناسبين.

المحور الأول: الإدارة الالكترونية:

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى الإدارة الالكترونية من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعادها:

البعد الأول: المتطلبات البشرية

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد "المتطلبات البشرية"

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوفر
01	تتوفر في البلدية الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3,33	1,16	3	محايد
02	تتوافق مهام واختصاصات العاملين في البلدية مع مؤهلاتهم العلمية.	2,82	1,21	5	محايد
03	لدى موظفي البلدية القدرة على استخدام الحاسوب والإنترنت بشكل جيد.	3,83	0,99	1	موافق
04	تحرص البلدية لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات العلمية في مجال تقنية المعلومات.	2,90	1,24	4	محايد
05	يستخدم الموظفون في البلدية الوسائل الالكترونية لتسهيل التعاملات الإدارية مثل البريد الإلكتروني (Email)	3,48	1,13	2	موافق
06	يستفيد عمال البلدية من تدريبات مستمرة في مجال تقنية المعلومات	2,18	1,01	6	محايد
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المتطلبات البشرية	3,09	0,82	-	محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS, V27.

بناءً على الجدول المشار إليه، يتضح أن آراء أفراد العينة حول البعد الأول (المتطلبات البشرية) اتسمت كلها بالحياد إلا العبارتين رقم 05 و رقم 03، حيث بلغ المتوسط العام للعبارات 3,90 بانحراف معياري 0,82 يشير ذلك إلى أن معظم المستجيبين لم يبدوا موافقة أو رفضاً قوياً للعبارات المطروحة، مما يعكس تصورات متوسطة حول أهمية أو توفر هذه المتطلبات وعدم وجود اتفاق واضح بينهم.

في المقابل، تبرز العبارة رقم(03) "لدى موظفي البلدية القدرة على استخدام الحاسوب والإنترنت بشكل جيد" كالأكثر أهمية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.83 وانحراف معياري 0.99، ومحتلة المرتبة الأولى، ويعزى هذا إلى الكفاءة العالية التي يتمتع بها الموظفون في هذا الجانب.

بينما جاءت العبارة رقم (06) "يستفيد عمال البلدية من تدريبات مستمرة في مجال تقنية المعلومات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي منخفض بلغ 2.18 وانحراف معياري 1.01، مما يشير إلى ضعف الاستفادة من التدريبات المستمرة في استخدام التقنيات الحديثة.

بشكل عام، تدل النتائج على وجود مساعي ضعيلة لتوفير بيئة عمل ملائمة للاحتفاظ بالكفاءات و المهارات المناسبة لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية في البلديتين، واتفقت هذه النتائج مع (دراسة صراح بن حشرش 2023) و دراسة (راضية مغزي لعرافي، الحاج عامر، محمد قريشي، 2023)، حيث أكدت على عدم استقطاب الكفاءات البشرية والخبراء المتخصصين في تقنية المعلومات، علاوة على ذلك، يتبين عدم الاهتمام الكافي بتقديم دورات تدريبية في هذا المجال.

البعد الثاني: المتطلبات التنظيمية

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد "المتطلبات التنظيمية"

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
07	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية في البلدية تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية	2,86	1,24	3	محايد
08	يتميز الهيكل التنظيمي للبلدية بالمرونة الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2,71	1,08	4	محايد
09	تخصص البلدية الموارد اللازمة لشراء التجهيزات و البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وصيانتها	3,00	1,24	2	محايد
10	تخصص البلدية بند خاص في ميزانياتها لتصميم و تطوير البرامج و تحديث التقنيات اللازمة للإدارة الإلكترونية	2,70	1,10	5	محايد
11	تستعين البلدية ببعض البرامج و التطبيقات الجاهزة لأداء أعمالها	3,40	1,10	1	موافق
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المتطلبات التنظيمية و المالية	2,93	0,87	-	محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS, V27

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (المتطلبات التنظيمية) جاءت كلها بتوجه محايد إلا العبارة رقم 11، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2,93) وانحراف معياري بلغ (0.87)، يشير ذلك إلى وجود افتقار واضح في المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بهذه المتطلبات، كما بين الجدول العبارة رقم 11 الأكثر أهمية عبارة " تستعين البلدية ببعض البرامج و التطبيقات الجاهزة لأداء أعمالها " بمتوسط حسابي (3,40) وانحراف معياري (1,10) في المرتبة الأولى، في حين جاءت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 10 " تخصص البلدية بند خاص في ميزانياتها لتصميم و تطوير البرامج و تحديث التقنيات اللازمة للإدارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي (2,70) وانحراف معياري (1,10).

مما سبق نستنتج هناك ضعفاً عاماً في المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة، وبينما تعتمد المؤسسات محل الدراسة على بعض البرامج والتطبيقات الجاهزة، و اتفقت هذه النتائج مع دراسة (عمار قائد إسماعيل عثمان 2022)، حيث أكدت وجود قصور في تخصيص ميزانية محددة لتطوير وتحديث البنية التحتية التقنية والبرمجية للإدارة

الإلكترونية، هذا يشير إلى أن الاستثمار المالي والتخطيط التنظيمي الاستراتيجي لتفعيل الإدارة الإلكترونية قد لا يكون كافيًا في الوقت الحالي.

البعد الثالث: المتطلبات الأمنية

جدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد "المتطلبات الأمنية"

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
12	يتوفر في البلدية خطط و آليات لحماية أمن المعلومات وسريتها.	2,90	1,12	5	محايد
13	يقوم رئيس البلدية بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال حماية المعلومات.	2,91	1,19	4	محايد
14	يتم تخزين الملفات إلكترونياً بطريقة آمنة و فعالة	3,18	1,13	1	محايد
15	توفر البلدية طرق و أساليب متعددة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب	3,10	1,12	2	محايد
16	تتخذ البلدية إجراءات واضحة تجاه انتهاك أمن و سلامة بياناتها	2,91	1,13	3	محايد
17	توفر البلدية برامج مضادة للبرامج الخبيثة لحماية المعلومات	2,90	1,17	6	محايد
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المتطلبات الأمنية	2,98	0,88	-	محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (المتطلبات الأمنية) جاءت كلها بتوجه محايد، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2,98) وانحراف معياري بلغ (0,88)، مما يدل على عدم حياة المؤسسات محل الدراسة نظام أمني لحماية قواعد البيانات الخاصة بها، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي العبارة رقم 14 " يتم تخزين الملفات إلكترونياً بطريقة آمنة و فعالة " بمتوسط حسابي (3,18) و انحراف معياري (1,13) في المرتبة الأولى، في حين جاءت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 17 " توفر البلدية برامج مضادة للبرامج الخبيثة لحماية المعلومات " بمتوسط حسابي (2,90) و بانحراف معياري (1,17)، ويفسر هذا أن المؤسسات محل الدراسة قد لا توليان أهمية كبيرة لأعداد أي خطط أو توفير البرامج الضرورية لحماية البيانات بشكل فعال.

يوشي هذا أن البلديتين تركزان على أساسيات التخزين الإلكتروني للملفات، لكنهما قد لا تدخران الجهد الكافي من الأهمية لتوفير الحماية المتقدمة للبيانات من التهديدات الخارجية والبرامج الضارة، هذا الأمر يستدعي الانتباه لتعزيز الجوانب الأمنية لحماية المعلومات بشكل شامل وفعال، و أتفقت هذه النتائج مع دراسة (عواطف خلوط، محمد أسامة بلقاسم 2022) و كذا دراسة (كلاخي لطيفة، رديف مصطفى 2021) التي أكدت على عدم توفر سرية المعلومات الموجودة في الحواسيب.

البعد الرابع: المتطلبات التقنية

جدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد "المتطلبات التقنية"

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
18	تتوفر البلدية على عدد مناسب من أجهزة الحاسب الآلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2,93	1,25	3	محايد
19	يوجد شبكة داخلية تصل ما بين المكاتب الداخلية في البلدية	2,62	1,26	5	محايد
20	توجد شبكات اتصال فعالة (Extranet) تربط بين مقر البلدية والفروع و الملحقات الادارية	2,78	1,20	4	محايد
21	تتميز خدمات الإنترنت في البلدية بالكفاءة و الفعالية	2,95	1,17	2	محايد
22	يوجد في البلدية خوادم (Serveur) تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	3,22	1,01	1	محايد
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المتطلبات التقنية	2,90	0,82	-	محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

بالنظر إلى الجدول، نلاحظ أن آراء المشاركين حول البعد الرابع، وهو "المتطلبات التقنية"، اتسمت عموماً بالحيادية، حيث يتضح ذلك من خلال المتوسط العام لعبارة هذا البعد الذي بلغ (2.90) بانحراف معياري قدره (0.82)، يشير هذا إلى وجود نقص في المؤسسات قيد الدراسة فيما يتعلق بتوفير الاحتياجات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. ويوضح الجدول أن العبارة رقم 22، "يوجد في البلدية خوادم (Server) تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية"، حازت على أعلى متوسط حسابي (3,22) وانحراف معياري (1,01)، مما يجعلها الأكثر أهمية، و يُعزى ذلك إلى حداثة الخوادم المتوفرة. في المقابل، جاءت العبارة رقم 19، "يوجد شبكة داخلية تصل ما بين المكاتب الداخلية في البلدية"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,62) وانحراف معياري (1,26).

يمكن القول أن المؤسسات تواجه تحديات في توفير بنية تحتية فنية متكاملة ومتوازنة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وفعال، رغم حرص المؤسسات على توفير خوادم إلا أنها غفلت عن جانب شبكات الربط الداخلية، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عمار قائد إسماعيل عثمان، 2022) التي أكدت على عدم توفر البنية التحتية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذا دراسة (صراح بن حلوش، 2023).

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد الإدارة الإلكترونية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد المتطلبات البشرية	3,09	0,82	1	متوسط
02	المتوسط العام لبعد المتطلبات التنظيمية	2,93	0,87	3	متوسط

متوسط	2	0,88	2,98	المتوسط العام لبعده المتطلبات الامنية	03
متوسط	4	0,82	2,90	المتوسط العام لبعده المتطلبات التقنية	04
متوسط	-	0,72	2,98	المتوسط العام لإجابات أفراد العينة اتجاه محور الإدارة الالكترونية	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

بالنظر إلى الجدول، يتبين أن المستوى العام لآراء الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام (2,98) بانحراف معياري (0,72)، وقد اتسمت جميع أبعاد الدراسة بمستوى متوسط، تصدر بعد المتطلبات البشرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (0,82)، و يشير هذا إلى عدم وجود اتفاق واضح بين الموظفين حول الأهمية الحاسمة للمتطلبات البشرية في تحقيق الفعالية والكفاءة في العمليات وصنع القرارات داخل المؤسسة.

بينما جاء بعد المتطلبات التقنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,90) وانحراف معياري (0,82)، و يُعزى ذلك إلى احتمالية وجود نقص في معرفة الموظفين بالمتطلبات التقنية، بالإضافة إلى عدم إعطاء المؤسستين قيد الدراسة الأولوية الكافية لتوفير الموارد المالية اللازمة لتطوير بنية تحتية تكنولوجية حديثة، و بالتالي فإن هذه النتائج تدل على أن المؤسستين محل الدراسة لا توليان اهتماماً كبيراً بتوفير المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي للبلديات

سيتم في هذا الجزء دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات محور الأداء التنظيمي للبلديات.

جدول رقم (2-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين بلديات دائرة تماسين حول محور الأداء التنظيمي للبلديات.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	المستوى
01	يتوفر لدى البلدية العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية	3,67	1,14	1	موافق	مرتفع
02	تقوم البلدية بتقييم دوري و فعال لأداء للموظفين	2,82	1,17	9	محايد	متوسط
03	تخصص البلدية ميزانية لإنفاقها على مشاريع تلبى انشغالات المواطنين	2,80	1,15	11	محايد	متوسط
04	تتوفر لدى البلدية بنية تحتية قوية (طرق، إنارة، صرف صحي)	3,33	1,14	2	محايد	متوسط
05	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة في البلدية بكفاءة	2,81	1,10	10	محايد	متوسط
06	تدعم البلدية المشاريع التنموية التي تخلق مناصب شغل	2,67	1,13	12	محايد	متوسط
07	تستجيب الإدارة بشكل فوري لاحتياجات و انشغالات الموظفين	2,36	1,10	16	محايد	متوسط
08	تحرص البلدية على تحسين جودة الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المواطن	3,00	1,20	6	محايد	متوسط

متوسط	محايد	4	1,20	3,05	تعمل البلدية على التقليل من شكاوى المواطنين بصورة مستمرة	09
متوسط	محايد	13	1,17	2,67	تحرص البلدية على تسهيل إجراءات العمل و اختصار الوقت	10
متوسط	محايد	5	1,16	3,03	تتوجه البلدية شيئاً فشيئاً إلى العمل الإلكتروني و التخلص من الاعمال الورقية	11
متوسط	محايد	15	1,22	2,48	يقوم رئيس البلدية بتفويض السلطات و الصلاحيات و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	12
متوسط	محايد	14	1,20	2,62	معظم المشاريع المخطط لها تساهم في تطوير مستوى الصحة و التعليم في البلدية و يتم تنفيذها في الوقت المحدد	13
متوسط	محايد	8	1,32	2,87	تعمل إدارة البلدية باستمرار على توفير بيئة عمل آمنة للموظفين داخلها	14
متوسط	محايد	3	1,29	3,13	يؤدي التنسيق و التعاون بين مختلف المصالح داخل البلدية إلى الحماسة اثناء العمل و زيادة مردودية الموظفين باستمرار	15
متوسط	محايد	7	1,16	2,87	هناك انخفاض مستمر في المخالفات و الغيابات لدى الموظفين	16
متوسط	محايد	-	0,84	2,89	المتوسط العام لإجابات أفراد العينة اتجاه محور الأداء التنظيمي للبلديات	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالمحور الثاني (الأداء التنظيمي للبلديات) جاءت كلها بتوجه محايد، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارة هذا المحور الذي بلغ (2,89) وانحراف معياري بلغ (0,84)، مما يدل على أن الأداء التنظيمي للبلديات في المؤسسات محل الدراسة كان متوسطاً، وقد احتلت العبارة رقم 01 (يتوفر لدى البلدية العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,67) وانحراف معياري بلغ (1,14)، في حين جاءت العبارة رقم 07 (تستجيب الإدارة بشكل فوري لاحتياجات و انشغالات الموظفين) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (2,36) وانحراف معياري بلغ (1,10)، كما لاحظنا تحفظ أفراد العينة نحو الاداء التنظيمي حيث تراوح معدل المحايدة بمتوسطات حسابية بين (2,36-3,33) وهي حسب الأهمية، وهذا على العموم يبين أن الباحثين يتمتعون بأداء متوسط في المؤسسات محل الدراسة و اللتان لديهما اهتمام محدود بمختلف جوانب الأداء التنظيمي. بشكل إجمالي حقق محور الأداء التنظيمي، درجة موافقة متوسطة من قبل الباحثين الذين يقرون بوجود مستوى متوسط للأداء التنظيمي للبلديات بالمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات و تفسيرها

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-23): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات

المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات	Corrélations / Rho de Pearson %0n	
0,686**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الأول: المتطلبات البشرية
	مستوى الدلالة	
	N	
0,000		
80		
0,687**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثاني: المتطلبات التنظيمية
	مستوى الدلالة	
	N	
0,000		
80		
0,697**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثالث: المتطلبات الأمنية
	مستوى الدلالة	
	N	
0,000		
80		
0,684**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الرابع: المتطلبات التقنية
	مستوى الدلالة	
	N	
0,000		
80		
0,804**	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل الإدارة الالكترونية
	مستوى الدلالة	
	N	
0,000		
80		

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).**

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً بقيمة دلالة (0,00) وهي أصغر (0,05) وقد ميزت بعلامة (***) للدلالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) كما تم توضيحه أسفل الجدول، وذلك عند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الإدارة الالكترونية وهي (المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية) والأداء التنظيمي للبلديات كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدى، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات بنسبة (80,4%) وهي قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد التأثير الفعال للإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات، حيث كانت القيمة الارتباطية بين ابعاد الإدارة الالكترونية كمتغيرات مستقلة والأداء التنظيمي للبلديات كمتغير تابع كلها متقاربة، حيث بلغت نسبة الارتباط بين بعد المتطلبات الأمنية والمتغير التابع (69,7%) مما جعلها تمثل أعلى العلاقات مع المتغير التابع، يليه مباشرة بعد المتطلبات التنظيمية و الذي له علاقة

ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (7,68%)، ثم يأتي بعد المتطلبات البشرية حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (6,68%)، و في المرتبة الاخيرة بعد المتطلبات التقنية بأدنى علاقة بدرجة ارتباط بلغت (4,68%).

و نستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية مرتفعة القوة بين الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات وبناء على ما تقدم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويتم ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع هو (الأداء التنظيمي للبلديات)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (2-24): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النموذج	معامل R	معامل الارتباط R ²	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري في التقدير
1	0,804 ^a	0,647	0,642	0,505
a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة الالكترونية المتغير المستقل				
b. Variable dépendante : الأداء التنظيمي للبلديات المتغير التابع				

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول رقم (2-24)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات في المؤسسات محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي $R = 0,80$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 80,4%، بمعنى أنه توجد علاقة خطية طردية قوية بين الإدارة الالكترونية كمتغيرات مستقلة وبين الأداء التنظيمي للبلديات كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R^2 (7,64%)، والتي تبين مدى دقة الإدارة الالكترونية في تقدير الأداء التنظيمي للبلديات، أي أن (7,64%) من الأداء التنظيمي للبلديات يعود للإدارة الالكترونية، والنسبة المتبقية (35,3%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ثالثا: تبين خط الانحدار

جدول رقم (2-25): يوضح تحليل تبين خط الانحدار

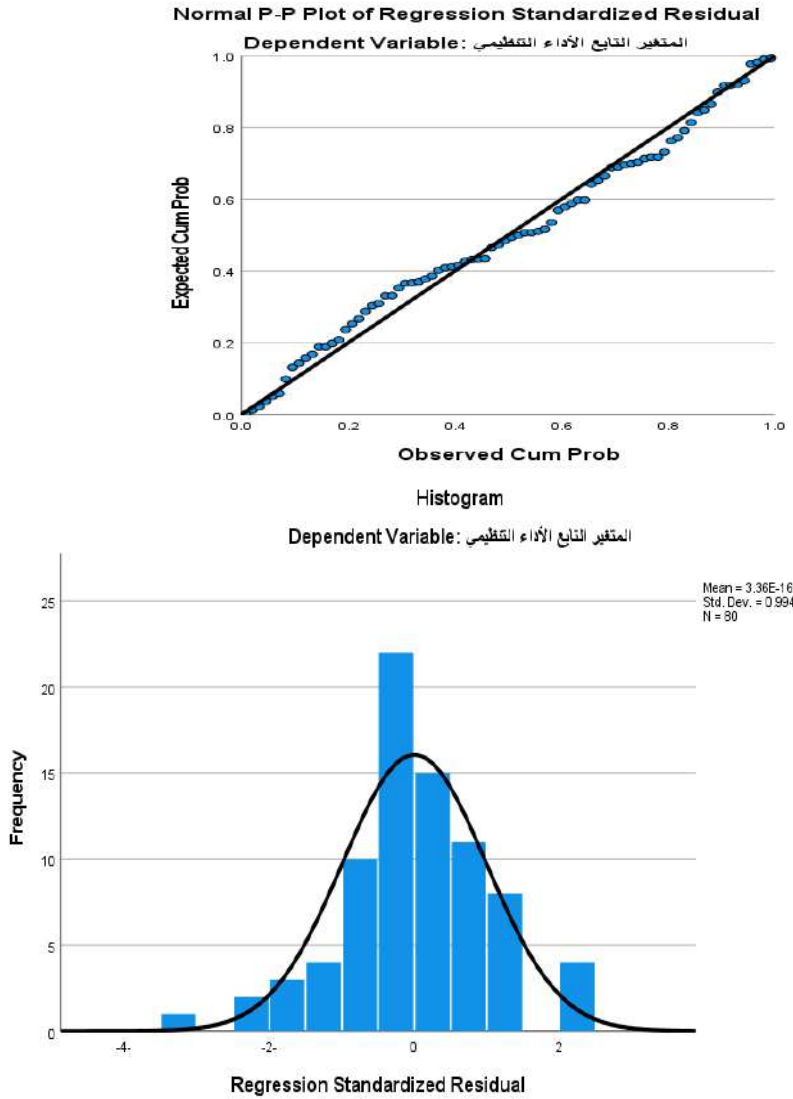
ANOVA ^a					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	36,467	142,793	0,000 ^b
	الخطأ المتبقي	78	0,255		
	المجموع	79	56,387		
a. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء التنظيمي للبلديات					
b. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل الادارة الالكترونية					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 36,467 ومجموع مربعات البواقي هو 19,920 ومجموع المربعات الكلي يساوي 56,387؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 78؛
- معدل مربعات الانحدار هو 36,467 ومعدل مربعات البواقي 0,255؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 142,793؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات، والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم بين لنا اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول خط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار، ومنه لا توجد مشكلة، فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (2-7) يوضح: مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

رابعاً: دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للأداء التنظيمي للبلديات.

جدول رقم (2-26): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للأداء التنظيمي للبلديات

Coefficients ^a					
مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0,635	0,476		0,239	0,114	الثابت (Constante)
0.000	11,950	0,804	0,078	0,932	المتغير المستقل الادارة الالكترونية

a. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء التنظيمي للبلديات

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 0,114 الذي يمثل a من معادلة المستقيم، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الإدارة الالكترونية (المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية) والأداء التنظيمي للبلديات، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد الإدارة الالكترونية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي للبلديات ب (2,93%) .

$$Y = a + bX$$

معادلة خط الانحدار هي:

حيث يمثل:

X: المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية)

Y: المتغير التابع (الأداء التنظيمي للبلديات)

و بالتالي تكتب المعادلة بالصيغة الموالية:

$$\text{الإدارة الالكترونية} = (0,932) \text{الأداء التنظيمي}$$

خامساً: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

(Stepwise Multiple Régression)

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

جدول رقم (27-2) : يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

الاداء التنظيمي للبلديات ^a			
النموذج	المتغيرات المقدمة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	البعد الثالث: المتطلبات الأمنية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	البعد الأول: المتطلبات البشرية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	البعد الرابع: المتطلبات التقنية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء التنظيمي للبلديات

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة النهائي هي: المتطلبات الأمنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

جدول رقم (28-2) : يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

الأداء التنظيمي للبلديات ^d				
النموذج	معامل R	معامل الارتباط R ²	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري في التقدير
1	0,697a	0,486	0,480	0,60933
2	0,768b	0,589	0,579	0,54831
3	0,799c	0,639	0,625	0,51767

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث المتطلبات الأمنية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول المتطلبات البشرية

c. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع المتطلبات التقنية

d. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء التنظيمي للبلديات

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغير واحد (01) مستقل والاحتفاظ بثلاثة (03) متغيرات مستقلة وهي: المتطلبات الأمنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (المتطلبات الأمنية ، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية) والمتغير التابع (الاداء التنظيمي للبلديات) نسبة (79,9%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينها ومدى الدقة في تقديم المتغير التابع، حيث أن (63,9%) من الاداء التنظيمي للبلديات تعود للمتطلبات، الأمنية المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية أما النسبة المتبقية (36,1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل المتطلبات الأمنية لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (69,7%) مع المتغير التابع وقد حصل على مستوى متوسط من حيث إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا وبالتالي هناك تقارب في نتائج التحليل.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (2-29) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^a						
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	
1	الانحدار	1	27,427	73,870	0,000 ^b	
	الخطأ المتبقي	78	0,371			
	المجموع	79	56,387			
2	الانحدار	2	33,238	55,278	0,000 ^c	
	الخطأ المتبقي	77	0,301			
	المجموع	79	56,387			
3	الانحدار	3	36,020	44,804	0,000 ^d	
	الخطأ المتبقي	76	0,268			
	المجموع	79	56,387			
a. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء التنظيمي للبلديات						
b. Prédicteurs : (Constante), المتطلبات الأمنية,						
c. Prédicteurs : (Constante), المتطلبات البشرية,						
d. Prédicteurs : (Constante), المتطلبات التقنية,						

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- . مجموع مربعات الانحدار يساوي 36,020 ومجموع مربعات البواقي هو 20,367 ومجموع المربعات الكلي يساوي 56,387؛
- . درجة حرية الانحدار هو 3 ودرجة حرية البواقي 76؛
- . معدل مربعات الانحدار هو 12,007 ومعدل مربعات البواقي 0,268؛
- . قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 44,804؛
- . مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise.

جدول رقم (2-30): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

a الاداء التنظيمي للبلديات						
مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		Bêta	الخطأ المعياري	B		
0,000	3,811		0,240	0,914	ثابت (Constante)	1
0,000	8,595	0,697	0,077	0,662	المتطلبات الأمنية	
0,194	1,309		0,253	0,332	ثابت (Constante)	2
0,000	4,715	0,441	0,089	0,418	المتطلبات الأمنية	
0,000	4,396	0,411	0,096	0,423	المتطلبات البشرية	
0,665	0,434		0,249	0,108	ثابت (Constante)	3
0,002	3,254	0,314	0,092	0,298	المتطلبات الأمنية	
0,001	3,315	0,310	0,096	0,319	المتطلبات البشرية	
0,002	3,222	0,302	0,096	0,311	المتطلبات التقنية	

a. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء التنظيمي للبلديات

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a، ميل خط الانحدار بالنسبة لبعث المتطلبات الامنية و ميل خط الانحدار بالنسبة لبعث المتطلبات البشرية و ميل خط الانحدار بالنسبة لبعث المتطلبات التقنية وفق المعادلة التالية:
ومنه معادلة خط الانحدار هي

$$Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3$$

المتطلبات التقنية (0,311)+المتطلبات البشرية (0,319)+المتطلبات الأمنية (0,298) = الاداء التنظيمي

تدل بيانات الجدول السابق على أن كل المتغيرات المستقلة ذو دلالة إحصائية، كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة Sig حيث نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1، ما عدا قيمة الثابت ومنه نستنتج أن أهم الابعاد تأثيراً على زيادة الاداء التنظيمي للبلديات هي: المتطلبات الأمنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية حيث تمثل موارد أساسية لاستدامة و نجاح أي مؤسسة، وذلك من خلال إجابات افراد عينة الدراسة في البلديتين.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الإدارة الإلكترونية كمتغيرات مستقلة والأداء التنظيمي للبلديات كمتغير تابع.

- الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في البلديات محل الدراسة:

المتوسط العام للإدارة الإلكترونية كان متوسطاً مما يدل على عدم وجود اتفاق عام للموظفين حول أبعاد هذا المتغير، حيث كانت نظرتهم،

فيما يخص بعد المتطلبات البشرية: من خلال الجدول رقم (2-17) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه محايد، وبمتوسط عام قدره (3,09)، فالإدارة الإلكترونية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا، ولكن في نهاية المطاف، الأفراد هم من يستخدمون هذه التقنيات ويديرونها، ويستفيدون منها، و بدون الكفاءات والمهارات اللازمة لدى الموظفين، ستظل الأنظمة الإلكترونية مجرد أدوات غير مُستغلة بشكل فعال حسب ما أكدته العبارة رقم (03)، خاصة أن الموظفون هم من يقومون بإدخال البيانات، وتحليلها، واستخراج المعلومات، واتخاذ القرارات بناءً عليها؛ كما أن كفاءتهم في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية تؤثر بشكل مباشر على جودة العمل وسرعته، أما حسب العبارة رقم (05) وجود موظفين مؤهلين ومتحمسين للتغيير يسهل عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ويقلل من العقبات وهذا ما أكدت عليه العبارة رقم (01)، وهو نفس التوجه الذي أكدت عليه العبارتين رقم (02) و(04)، أما العبارة رقم (06) فأكدت على ضرورة التدريب والتأهيل المناسبين مما يمكن الموظفين على فهم فوائد الإدارة الإلكترونية واكتساب الثقة في استخدام الأنظمة الجديدة، مما يزيد من احتمالية تبنيها بنجاح.

فيما يخص بعد المتطلبات التنظيمية: من خلال الجدول رقم (2-18) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه محايد وبمتوسط عام قدره (2,93)، حيث تتجلى أهمية هذا البعد من خلال تحديد سياسات واضحة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية، وأمن المعلومات، وخصوصية البيانات، وإدارة الوثائق الإلكترونية يضمن اتباع أفضل الممارسات ويقلل من المخاطر، فاستخدام برمجيات إلكترونية مفصلة وواضحة يسهل على الموظفين أداء مهامهم بكفاءة و يوحد طرق العمل، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد مما يتيح للعاملين التفرغ بالقدر الكافي لإنجاز مهام أخرى، وهذا ما أكدته العبارة رقم (11) التي لاقت موافقة عالية من قبل الموظفين، مع ضرورة تخصيص ميزانية كافية لتغطية تكاليف شراء أو تطوير الأنظمة الإلكترونية، وتجهيز البنية التحتية التقنية، وهذا ما تم تأكيده من خلال العبارتين رقم (09) و (10)، فالتأكد من توافق الأنظمة الإلكترونية مع الأنظمة القائمة في المؤسسة يضمن التطبيق السلس للإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدته العبارة رقم (07)، مما ينجر عنه في بعض الأحيان إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو تعديل الهياكل القائمة للإشراف على الأنظمة الإلكترونية وإدارتها، حسب العبارة رقم (08)، ما يسهل تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالعمليات الإلكترونية و هذا يضمن سير العمل بكفاءة ويقلل من النزاعات داخل المؤسسة فيرفع من مستوى الأداء فيها.

فيما يخص بعد المتطلبات الأمنية: بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (2-19) التي اتسمت بالحيادية بمتوسط عام قدره (2.98)، يتضح وجود تصور لدى أفراد العينة بأن المؤسسات محل الدراسة لديها قصور في أنظمة حماية خاصة بقواعد بياناتها، وهذا يشير إلى نقص في الاهتمام بالمتطلبات الأمنية الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي لا تقل أهمية عن غيرها، بل قد تفوقها نظراً للطبيعة الحساسة للبيانات والمعلومات الرقمية، وقد أكدت العبارة رقم (14) على أهمية حماية المعلومات الحساسة والسرية

من خلال تطبيق سياسات الوصول والتحكم في البيانات، فالبيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات تمثل أداة قيمة لتحسين خدمة أصحاب المصلحة وزيادة رضاهم، كما أبرزت العبارات رقم (15) و (16) المخاطر الكبيرة المترتبة على أي اختراق أمني، والذي قد يؤدي إلى خسائر مالية فادحة، وتشويه سمعة المؤسسة، ومساءلتها قانونياً، وفي هذا السياق، أشارت العبارتان رقم (13) و (12) إلى ضرورة وجود خطط للطوارئ واستعادة البيانات لضمان قدرة المؤسسة على التعافي السريع في حال وقوع أي حادث أمني، أما العبارة رقم (17)، فقد بينت من وجهة نظر أفراد العينة أن المؤسستين محل الدراسة تسعيان لضمان سلامة البنية التحتية التقنية لضمان عمل الأنظمة بكفاءة وموثوقية وتحسين الأداء من خلال استخدام نظام الإدارة الإلكترونية لتحقيق أداء عالٍ وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.

فيما يخص بعد المتطلبات التقنية: من خلال الجدول رقم (2-20) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه محايد وبمتوسط عام قدره (2,90)، حيث تعتبر المتطلبات التقنية بمثابة العمود الفقري لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فهي قائمة على توفير بنية تحتية تكون قابلة للتوسع لاستيعاب النمو المستقبلي في حجم البيانات والمعاملات والمستخدمين، وهذا ما أكدته العبارة رقم (22)، ويؤكد أفراد العينة على ضعف خدمات الإنترنت بالمؤسستين محل الدراسة، وهذا ما أكدته العبارة رقم (21)، فجودة وقوة تدفق الإنترنت تعتبر عنصراً حيوياً في دعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتمكينها من تحقيق الفعالية والكفاءة في بيئة العمل الرقمية، أما حسب العبارتين رقم (19) و (20)، فيرى أفراد العينة ان هناك غياب ربط جميع الفروع و الملحقات فيما بينها و كذا المكاتب الداخلية، عن طريق شبكات الاتصال الداخلي لتبادل المراسلات والمعلومات وتسهيل وسيلة الاتصال بين الجميع، مما يجعله عائق أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال داخل المؤسستين، كما يري افراد العينة ان المؤسستين محل الدراسة تمتلكان عدد محتشم من الحواسيب بملحقاتها ما يصعب من سلاسة الانتقال إلى الادارة الإلكترونية و بالتالي تحقيق مستوى أداء متوسط.

أما فيما يخص تفسير النتائج المتوصل إليها فيرجع ذلك إلى نقص الإمكانيات التي توفرها بلديات دائرة تماسين، من أجل إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما ينعكس سلباً على مستوى الاداء بالمؤسستين محل الدراسة، فتوفر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية) قد يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء التنظيمي بالمؤسستين، كل هذه الابعاد قامت بتشكيل نموذج يفسر (64,7%) من الأداء التنظيمي للبلديات يعود للإدارة الإلكترونية، والنسبة المتبقية (35,3%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

واتفقت الدراسة الحالية في تفسير هذه النتائج مع دراسات كل من: دراسة (صراح بن حلرش، 2023)، وكذا دراسة (راضية مغزي لعراقي، الحاج عامر، محمد قريشي، 2023)، دراسة (نوال بن عريمة، باديس بوخلوة 2023)، دراسة (عمار قائد إسماعيل عثمان، 2022)، دراسة (كلاخي لطيفة، رديف مصطفى 2021)، (زكرياء صديق 2020).

الأداء التنظيمي للبلديات محل الدراسة:

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص المتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي للبلديات، أن هناك مستوى متوسط للأداء التنظيمي للبلديات دائرة تماسين بمتوسط حسابي قدره (2,89).

وتفسر هذه النتائج المتوصل إليها أن بلديات دائرة تماسين، لا تولي أهمية وعناية كبيرة لدور الموارد البشرية، حيث يعتبر هذا العنصر المحور الأساسي للثروة الحقيقية لكنها تسعى جاهدة لاستثمارها وتطويرها باستمرار لتكون قادرة على مواجهة التحديات المتنوعة، ويفسر ذلك من خلال العبارة رقم (01) التي جاءت في المرتبة الأولى " يتوفر لدى البلدية العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية " تدل أن البلديتين ترخران بموظفين لديهم القدرة الكافية على إنجاز الأعمال الموكلة

إليهم بما يناسب تطلعات المواطنين ، و يمتلكون المهارات والمعرفة والخبرات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وتقديم الخدمات المطلوبة بجودة مناسبة لكن قد لا يكون عددهم كافياً ، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (04) " تتوفر لدى البلدية بنية تحتية قوية " طرق، إنارة، صرف صحي" ويدل ذلك ان هناك وجود لا بأس به لأسس الخدمات الضرورية على تراب البلدية، و هذه الاسس تساهم في جودة حياة المواطن و النهوض بالتنمية المحلية، ثم تليها العبارة رقم (15) " يؤدي التنسيق و التعاون بين مختلف المصالح داخل البلدية إلى الحماسة اثناء العمل و زيادة مردودية الموظفين باستمرار " يدل ذلك ان هناك جهود مبدولة لا بأس بها لتعزيز التواصل بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق التكامل بين جميع الوظائف مما يزيد من إنتاجية الموظفين و هي جزء لا يتجزأ من الأداء التنظيمي ، وكذا العبارة رقم (04) " تعمل البلدية على التقليل من شكاوى المواطنين بصورة مستمرة " تدل على أن البلديتين لديهما وعي بأهمية معالجة شكاوى المواطنين وتسعى لكسب رضاهم، فالمواطن يعتبر شريك أساسي في التنمية المحلية و المستفيد الأول من خدمات البلدية ، ولكن مستوى الاهتمام بالموارد المخصصة لهذا الأمر ليس بالقدر الكافي لتحقيق نتائج ملموسة وسريعة ، أما فيما يخص العبارة رقم (11) " تتوجه البلدية شيئاً فشيئاً إلى العمل الإلكتروني و التخلص من الاعمال الورقية " تدل على وجود رؤية مستقبلية تهدف إلى الاعتماد بشكل أكبر على الأنظمة الإلكترونية وتقليل الاعتماد على المستندات الورقية مما يعزز الشفافية في العمليات الإدارية، كل هذا يرجع إلى اهتمام وسعي البلديتين لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية في مختلف مصالحها و متاحة لدى موظفيها باختلاف فئاتهم و باختلاف مستوياتهم الوظيفية دون استثناء.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (2-23) لاحظنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الإدارة الإلكترونية وهي (المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية ، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية) والأداء التنظيمي للبلديات تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدى، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي للبلديات نسبة (80,4%) وهي تعد قيمة إيجابية مرتفعة القوة تؤكد على التأثير الكبير للإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة مثل: (مختار محمد خليل إبراهيم 2023)، (إلهام شيلي 2020)، (Khalid Atieh، 2024) حيث أكدوا على وجود علاقة معنوية بين الادارة الإلكترونية والأداء، ونعزو ذلك إلى كون الادارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في العمل والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على الأداء، وبذلك فإن الارتباط بين الادارة الإلكترونية والأداء من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة طردية بين أبعاد الادارة الإلكترونية وتحسين الأداء، وتختلف فقط من حيث أن الأبعاد أكثر تأثيراً وارتباطاً بالأداء، وبالعودة إلى النتائج فقد كانت القيمة الارتباطية بين بعد المتطلبات الأمنية المتغير التابع بنسبة (69,7%)، ثم يليه مباشرة بعد المتطلبات التنظيمية حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (68,7%)، ثم يليه بعد المتطلبات البشرية حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (68,6%)، ليأتي في الأخير بعد المتطلبات التقنية بدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت (68,4%)، وبالتالي أقوى العلاقات مع المتغير التابع كانت مع بعد المتطلبات الأمنية وأضعفها كانت مع بعد المتطلبات التقنية، رغم أن النسب كانت عموماً متقاربة، وتختلف هذه النتائج من حيث علاقة الارتباط مع: دراسة (إبراهيم محمد إبراهيم العوضي، 2022) و دراسة (عواطف خلوط، محمد أسامة بلقاسم 2022) على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة الإلكترونية والاداء، وهذا طبيعي ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة والقطاع وأيضا الفئة المستهدفة.

ثانيا: دراسة معاملات خط الانحدار

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 36,467 ومجموع مربعات البواقي هو 19,920 ومجموع المربعات الكلي يساوي 56,387؛
 - درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 78؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 36,467 ومعدل مربعات البواقي 0,255؛
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 142,793؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات، وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار، ومنه لا توجد مشكلة، فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.
- من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات هو (0,114) الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\beta$ موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد الإدارة الالكترونية كلما زاد وارتفع مستوى الأداء التنظيمي للبلديات أي أنها تؤثر بشكل إيجابي عليه.

معادلة خط الانحدار هي: $Y=0,932x$

وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية يزيد مستوى الأداء التنظيمي للبلديات، لأنها تساعد بشكل كبير في تطويره وتحسينه.

ثالثا: تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

باستخدام هذا النموذج بقي ثلاثة متغيرات مستقلة و هي المتطلبات الأمنية ، المتطلبات البشرية و المتطلبات التقنية، هي الأكثر تأثيرا على المتغير التابع (الأداء التنظيمي للبلديات)، حيث أن (63,9%) من الاداء التنظيمي تعود للمتطلبات الأمنية ، المتطلبات البشرية و المتطلبات التقنية، أما النسبة المتبقية (36,1%) ترجع لعوامل أخرى خارج هذا النموذج، أو عوامل عشوائية أو الخطأ، ويُعزى تأثير المتطلبات الأمنية إلى انها تضمن حماية المعلومات والبيانات الحساسة، وأنظمة التشغيل، والأجهزة من التهديدات الداخلية والخارجية ، أما المتطلبات البشرية فتوفر من خلالها الكفاءات و المهارات اللازمة لتشغيل الانظمة الالكترونية بفعالية، أما بالنسبة للمتطلبات التقنية فتزود هذه الكوادر بالبنية التحتية الالكترونية لإنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة و شفافية و في وقت قياسي، و هذه المتطلبات مجتمعة تمثل منظومة متكاملة تساهم في استدامة و نجاح المؤسسة، و عليه فإن هذه النتائج منطقية نوعا ما ومتوقعة إلى حد كبير لتأثير هذه الابعاد المستقلة على النتائج المتحصل عليها، وتتفق مع دراسة (صراح بن حلوش 2023)، التي وجدت ان أهم متطلبات الإدارة الالكترونية لتطوير الأداء تتمثل في المتطلبات البشرية، ثم تليها المتطلبات التقنية أقل أهمية ، و في الاخير المتطلبات الادارية، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة: (عواطف خلوط، محمد أسامة بلقاسم 2022) من حيث تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء يعود الفضل فيه لعنصر أجهزة الحاسوب لا غير .

الفرع الرابع: اختبار **T** و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين بخصوص اثر أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات.

أولاً: تحليل اختبار **T** لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع

من خلال الجدول التالي يتم تحليل اختبار **T** لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع "الأداء التنظيمي للبلديات".

جدول رقم (2-31): يوضح تحليل اختبار **T** لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات

Test d'échantillons indépendants										
Test-t pour égalité des moyennes						Test de Levene sur l'égalité des variances				
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence écart-type	Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	Ddl	T	Sig.	F	Hypothèse de variances égales	المتغير التابع الاداء التنظيمي للبلديات
Supérieure	Inférieure									
.60580	-.15024-	.18988	.22778	.234	78	1.200	.063	3.555		
.61730	-.16175-	.19501	.22778	.247	64.435	1.168			Hypothèse de variances inégales	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار **T** أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني لتجانس العينتين (الذكور- إناث) قد بلغ 0,063 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار **T** بلغ 0,485 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي هذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في البلديتين، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة بخصوص مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات.

ثانياً: تحليل اختبار **T** لدراسة تأثير متغير مكان العمل على المتغير التابع

من خلال الجدول التالي يتم تحليل اختبار **T** لدراسة تأثير متغير مكان العمل على المتغير التابع "الأداء التنظيمي"

جدول رقم (2-32): يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير مكان العمل بخصوص أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات

Test d'échantillons indépendants										
Test-t pour égalité des moyennes						Test de Levene sur l'égalité des variances				
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence écart-type	Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	Ddl	T	Sig.	F	Hypothèse de variances égales	المتغير التابع الاداء التنظيمي للبلديات
Supérieure	Inférieure									
.51280	-.31191-	.20713	.10045	.629	78	.485	.825	.049		
.54149	-.34060-	.21805	.22778	.648	39.017	.461			Hypothèse de variances inégales	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني لتجانس العينتين (بلدية تماسين - بلدية بلدة عمر) قد بلغ 0,049 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0,825 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي هذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مكان العمل، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة بخصوص مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات حسب مكان العمل، أي التابعين لبلدية تماسين أو بلدة عمر و يرجع ذلك لتجانس الفئات الوظيفية التابعة لنفس المنطقة.

ثالثاً: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع

جدول رقم (2-33): يوضح تحليل التباين الأحادي للمتغيرات (ANOVA) لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	3,357	3	1,119	1,604	0,196
	داخل المجموعات	53,030	76	0,698		
	المجموع	56,387	79			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1,861	3	0,620	0,865	0,463

		.717	76	54,526	داخل المجموعات	
			79	56,387	المجموع	
0,439	0,912	0,653	3	1,960	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0,716	76	54,427	داخل المجموعات	
			79	56,387	المجموع	
0,270	1,333	0,943	2	1,887	بين المجموعات	سنوات الخبرة المهنية
		0,708	77	54,500	داخل المجموعات	
			79	56,387	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

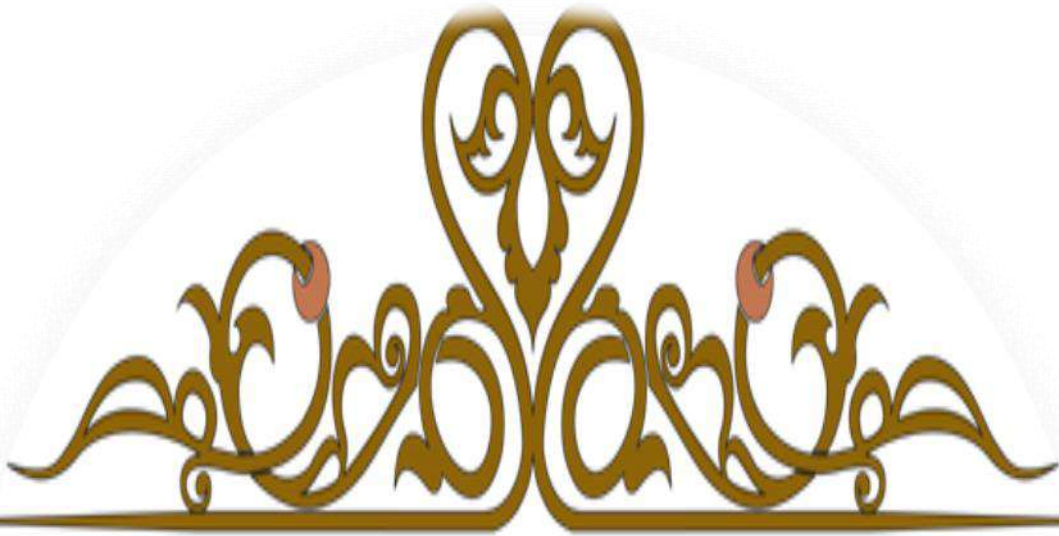
نتيجة تحليل التباين للمتغيرات الشخصية للعاملين بالنسبة (للعمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية) كانت قيم Sig أكبر من 0.05 و بالتالي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً للمتغيرات الشخصية حول أثر أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات.

خلاصة الفصل:

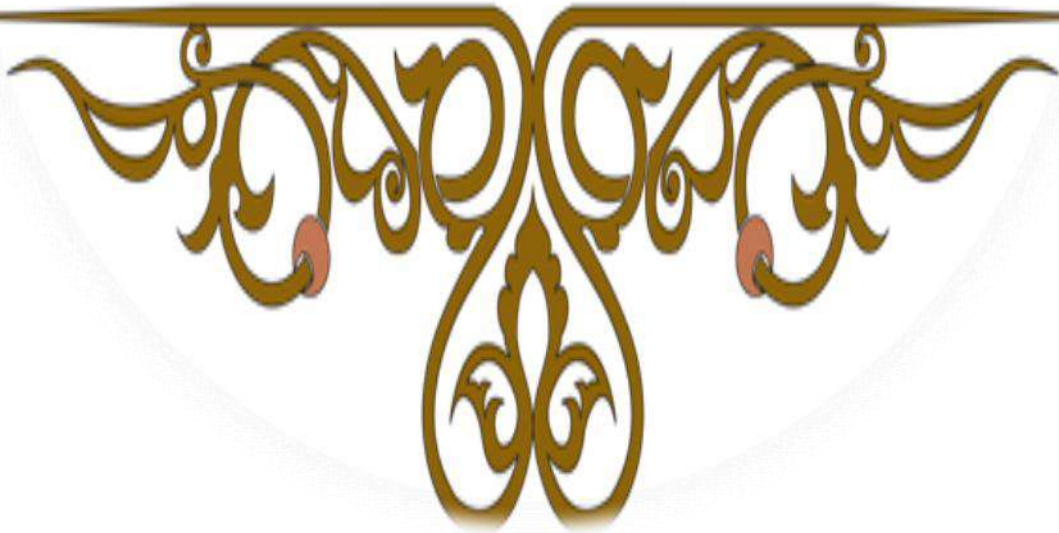
تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببلديات دائرة تماسين - ولاية توفرت وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما في المبحث الثاني فقد تم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي هي ما مدى تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات؟، ومن خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

- اتضح أنه يوجد نقص في متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية لدى بلديات دائرة تماسين، والسبب يعود إلى أن المؤسستين محل الدراسة لا تحرصان على توفير العناصر اللازمة سواء منها المادية و البشرية لأجل تطبيق الإدارة الالكترونية بكفاءة و فعالية، فضلا عن ذلك قلة وعي الموظفين بأهمية هذه الادارة في مجال عملهم لذلك لا يحرصون على استغلالها وتطويرها ؛
- أنه يوجد مستوى متوسط للأداء التنظيمي بالمؤسستين محل الدراسة ويرجع ذلك إلى عدم توفر بيئة عمل التي قد تساهم في شحذ همم موظفيها و زيادة انتاجيتهم و الارتقاء بمستوى أدائهم؛
- أن هناك علاقة طردية قوية بين الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات؛
- أهم الابعاد تأثيرا في الادارة الالكترونية في تحسين الأداء التنظيمي للبلديات هي: المتطلبات الأمنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي بلديات دائرة تماسين-ولاية توفرت نحو الأداء التنظيمي للبلديات تعزى للمتغير الشخصي (الجنس)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي بلديات دائرة تماسين-ولاية توفرت نحو الأداء التنظيمي للبلديات تعزى للمتغير الشخصي (مكان العمل)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي بلديات دائرة تماسين-ولاية توفرت نحو الأداء التنظيمي للبلديات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).



خاتمة



خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، ولالإجابة عليها قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية للأداء التنظيمي للبلديات والإدارة الالكترونية، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة ميدانية في بلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم الادارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات باعتباره هو مدى قدرة البلدية على الاستغلال الامثل لمواردها من خلال تظافر جهود موظفيها و توجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة باستخدام أساليب إدارية مبتكرة تمكنها من تقديم خدمات تلي حاجات المواطنين بصورة مستمرة، ضف إلى ذلك حاولنا تبيان الدور البارز للإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية و نظرا لحدائتها هذا المصطلح كان لازاما علينا ذكر بعض مرتكزات الإدارة الالكترونية ، وظائفها ، أهم متطلبات تطبيقها ، إضافة إلى دوافع و آثار التحول إلى هذه التقنية ، و كذا واقع الإدارة الالكترونية في قطاع الجماعات المحلية في الجزائر.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية على المؤسسات تبنيها على اختلاف احجامها و مجالات عملها، رغم أنها تحتاج إلى توفير متطلبات متنوعة و بنية تحتية قوية، من شأنها أن تثقل كاهل ميزانيتها، لكن ما يمكن أن تجنيها هذه التقنية من فوائد و ما تحققة من ايجابيات تفوق بكثير سلبياتها ،ربما ابرزها الرفع من مستوى أداءها على المستويين الفردي و الكلي، و بالتالي تقديم خدمات ذات جودة في مستوى تطلعات العملاء أو تفوقها.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على خمس فرضيات، التي سيتم اختبارها فيما يلي:

الفرضية الأولى: التي نصت على أنه "توفر بلديات دائرة تماسين- ولاية توقرت على المتطلبات (البشرية، التنظيمية، الأمنية، التقنية) لتطبيق الإدارة الالكترونية." **مقبولة** بعد تسجيل نسبة متوسطة لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية لدى بلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت.

الفرضية الثانية: التي نصت على أنه "هناك مستوى مرتفع للأداء التنظيمي للبلديات دائرة تماسين- ولاية توقرت." **مرفوضة** حيث تبين من خلال هذه الدراسة مستوى متوسط للأداء التنظيمي للبلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت.

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة طردية بين الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات دائرة تماسين- ولاية توقرت." **مقبولة** بعد تسجيل علاقة طردية مرتفعة القوة بين الإدارة الالكترونية كمتغير مستقل والأداء التنظيمي للبلديات كمتغير تابع حيث تبين من خلال هذه الدراسة أنه كلما زاد توفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية زاد مستوى الأداء التنظيمي للبلديات وتحسن أكثر.

الفرضية الرابعة: تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المتطلبات (البشرية ، التنظيمية ، الأمنية ، التقنية) للإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي للبلديات دائرة تماسين- ولاية توقرت " **مقبولة** حيث أن (63,9%) من الاداء التنظيمي للبلديات يعود للمتطلبات الأمنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية أما النسبة المتبقية (36,1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية ، مكان العمل)" **مرفوضة** و بالتالي نقبل الفرضية

البديلة و القائلة أنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإداء التنظيمي للبلديات تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، مكان العمل)".

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإداء التنظيمي للبلديات تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، مكان العمل).

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء التنظيمي للبلديات ببلديات دائر تماسين-ولاية توقرت تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، باعتبار أن المهام الموكلة لكلا الجنسين هي متشابهة ولا توجد اية تفرقة بينهما في المؤسستين محل الدراسة ، و يتم تقسيمها حسب المستويات الوظيفية بغض النظر عن جنس الموظف ذكرا كان أم أنثى، واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: (عمار قائد إسماعيل عثمان 2022) و (مختار محمد خليل إبراهيم 2023).

ثانياً: بالنسبة لمتغير العمر:

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء التنظيمي للبلديات ببلديات دائر تماسين-ولاية توقرت تعزى لمتغير العمر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، باعتبار أن الموظفين بمختلف أعمارهم يسهرون على تلبية حاجات المواطنين و يساهمون في تطور و تنمية بلدياتهم، واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: (طارق موسى زملط 2023) و (مختار محمد خليل إبراهيم 2023).

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء التنظيمي للبلديات ببلديات دائر تماسين-ولاية توقرت تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، باعتبار ان المستوى التعليمي يعد من بين أهم الركائز التي تعتمد عليها البلديتين في الإجراءات المنتهجة في عملية التوظيف، واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: (كنزة مالح، صورية صدقاوي 2022) ودراسة (طارق موسى زملط 2023).

رابعاً: بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء التنظيمي للبلديات ببلديات دائر تماسين-ولاية توقرت تعزى لمتغير المستوى الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، باعتبار أن المستوى الوظيفي يحدد بشكل كبير طبيعة عمل الموظف، و حجم مسؤولياته، والتوقعات منه، و التي تختلف باختلاف أصنافهم ، واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: (إلهام شيلي 2020) و (كنزة مالح، صورية صدقاوي 2022) .

خامساً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية :

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإداء التنظيمي للبلديات ببلديات دائر تماسين-ولاية توقرت تعزى لمتغير لسنوات الخبرة المهنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فالموظفون ذوي الأقدمية لديهم القدرة على فهم أعمق للتحديات يسمح لهم بأداء أعمالهم بكفاءة عالية، أما الموظفين الجدد فيحذون حذوهم من أجل الاستفادة من خبرات زملائهم الأقدم منهم

في العمل و اتباع توجيهاتهم مما يسرع من تطورهم المهني ، واتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسات كل من: دراسة (عمار قائد إسماعيل عثمان 2022) ودراسة (مختار محمد خليل إبراهيم 2023).

سادسا: بالنسبة لمتغير مكان العمل:

لاحظنا عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإداء التنظيمي للبلديات ببلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت تعزى لمتغير مكان العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، سواء كان موظفا في بلدية تماسين أم في بلدية بلدة عمر، مرهون بخلق بيئة عمل ملائمة، و توجيه طاقتهم الإيجابية نحو استغلال ما توفره البلديتين من تقنيات حديثة بكفاءة و فعالية.

ثالثا: النتائج التطبيقية للدراسة

أستهدف البحث دراسة أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات ببلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت، وتم جمع البيانات من عينة قوامها (90) مفردة من موظفي بلديتي تماسين و بلدة عمر، تم تحليلها باستخدام عدة أساليب إحصائية، لاختبار تساؤلات البحث، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كالآتي:

☞ اتضح وجود أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات ببلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت ؛

☞ تتوفر بلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت على نسب متفاوتة على المتطلبات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية ،حيث تتوفر بنسبة متوسطة على المتطلبات الأمنية ، المتطلبات البشرية و التقنية و تنقصها المتطلبات التنظيمية؛

☞ أن بلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت، لا توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالقدر الكافي وبما يتماشى مع التطور واحتياجات الموظفين والعمل؛

☞ تعتبر الإدارة الالكترونية ببلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت ركيزة أساسية لا بد من إرسائها لتسهيل إجراءات العمل و تحقيق تنمية محلية ترقى إلى تطلعات مواطنيها؛

☞ تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديتين سيؤدي إلى خلق بيئة عمل من شأنها تحقيق رضی الموظفين، مما يرفع من مستوى أدائهم و أداء مؤسساتهم ؛

☞ هناك مستوى متوسط للأداء التنظيمي للبلديات في بلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت بمتوسط حسابي متوسط حسابي 2,89 و انحراف معياري 0,84؛

☞ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي للبلديات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في المهنة، مكان العمل)؛

☞ على المستوى الكلي تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط بين الادارة الالكترونية كمتغير مستقل والأداء التنظيمي للبلديات كمتغير تابع علاقة طردية مرتفعة القوة؛

☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي لبلديات دائرة تماسين- ولاية توقرت حيث أن (63,9%) من الاداء التنظيمي للبلديات يعود للمتطلبات الأمنية، المتطلبات البشرية و المتطلبات التقنية أما النسبة المتبقية (36,1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

رابعا: الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

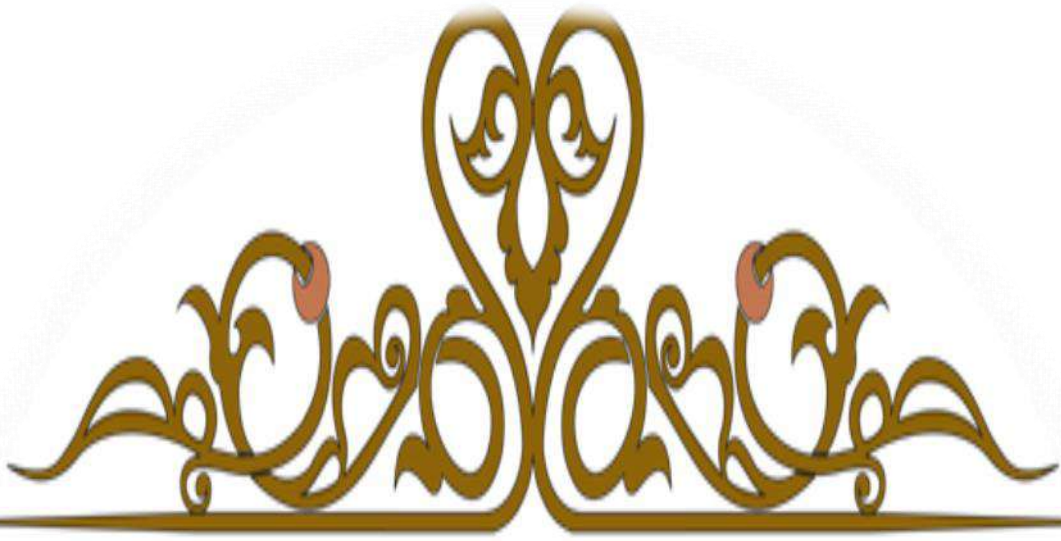
☞ توعية الموظفين بأهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية و رفع مستويات أدائهم؛

- ☞ توفير المتطلبات الكافية لتطبيق الادارة الالكترونية ببلديات دائرة تماسين-ولاية توقرت خاصة الجانب التنظيمي منها؛
- ☞ توفير بيئة عمل تعمل على تحفيز الكفاءات و المهارات داخل البلديات على تحسين الخدمة العمومية و تقديم الأفضل ؛
- ☞ ضرورة تخصيص غلاف مالي لمتابعة و تصميم و تنفيذ المشاريع و البرامج الالكترونية و تطويرها على مستوى البلديات؛
- ☞ حرص البلديات على تأهيل موظفيها بشكل فعال لاستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير بنيتها الرقمية بالاستعانة بالخبراء، بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة دقة المعلومات؛
- ☞ اعادة النظر في الأنظمة و القوانين الاساسية للتوظيف العمومي التي من شأنها توفير الأمن الوظيفي لمستخدمي البلديات مما ينعكس إيجابا على أدائهم و يقلل من هجرتهم من قطاع الجماعات المحلية نحو قطاعات اخرى؛
- ☞ تشجيع التنسيق و التعاون بين الموظفين في مختلف المصالح داخل البلدية مما يرفع من مردوديتهم باستمرار؛
- ☞ إنشاء منصات الكترونية على مستوى البلدية مخصصة للموظفين و المواطنين لرصد انشغالاتهم و معالجتها بأقصى وقت ممكن.

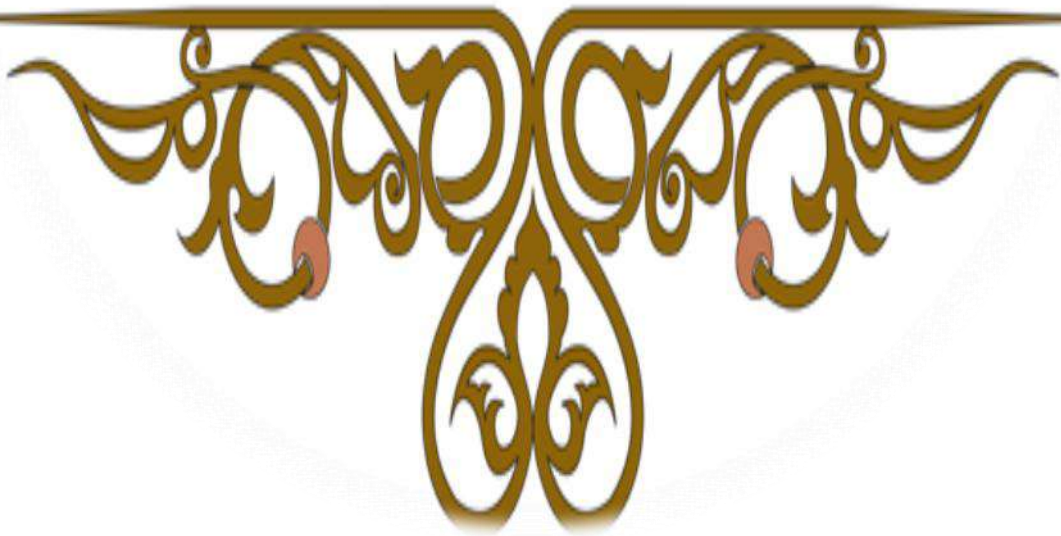
خامسا: آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- ☞ دور الهيئة التنفيذية للبلديات في تبني الادارة الالكترونية؛
- ☞ محددات تطبيق الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية ؛
- ☞ أثر الثقافة الرقمية لمستخدمي البلديات على الادارة الالكترونية؛
- ☞ دور الادارة الالكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل في المؤسسات العمومية؛
- ☞ التحديات الأمنية لتطبيق الادارة الإلكترونية بقطاع الجماعات المحلية؛
- ☞ مقاومة التغيير و أثرها في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلديات؟



قائمة المراجع



المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولاً/ القرآن الكريم

1. سورة البقرة، الآية (178)
2. سورة ال عمران، الآية (75)
3. سورة النساء، الآية (58)
4. سورة الدخان، الآية (18)

ثانياً/ القواميس

5. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية ، الجزء 01، الطبعة 03، سنة النشر مجهولة.
6. ابن منظور، لسان العرب ،المجلد 01، دار المعارف، القاهرة، مصر ، سنة النشر مجهولة.

ثالثاً/ الكتب

7. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع، غزة، فلسطين، 2018.
8. فداء حامد ، الادارة الإلكترونية الأسس النظرية و التطبيقية، دار و مكتبة الكردي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان ، الاردن، 2015.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، الادارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة الاولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، 2012.
10. عبد الفتاح عز ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008.
11. حمدي القبيلات ، قانون الادارة العامة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى ،عمان ، الاردن، 2014 .
12. أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن، الجزء 19، الطبعة 01، الرسالة للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2006.
13. مصطفى كافي ، الادارة الالكترونية، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق ، سوريا، 2011.
14. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج ،عمان، الأردن، 2020.

رابعاً/ البحوث الجامعية

15. أسامة نبيل بسعيد، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (الإبداع الإداري) - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، الجزائر، 2018-2019.
16. رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة-دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
17. مباركة راجحي، أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2020-2021.
18. إلهام شيلي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر، 2019-2020.
19. نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
20. ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2017.
21. عمار قائد إسماعيل عثمان، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية في مكتب التربية والتعليم -محافظة تعز)، مذكرة ماجستير (العلوم الإدارية) (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال تنفيذية، جامعة تعز، اليمن، 2022.
22. إبراهيم محمد إبراهيم العوضي، علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري "دراسة على الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي بجامعة الخليل، فلسطين، 2022.
23. فضيلة فني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية -دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
24. رؤى كساب، العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2011.
- أمال لعرايجي، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و أثره على أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020-2021.

خامساً/ المقالات المنشورة

25. أحمد عبد مختار محمد خليل إبراهيم، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على إدارة الامتحانات و الشهادات بجامعة إفريقيا العالمية ما بين الفترة 2019-2020، مجلة شمال إفريقيا، المجلد 01، العدد 04، الاكاديمية الإفريقية للدراسات المتقدمة، تركيا، ديسمبر 2023.

26. أمل البدو ، فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023.
27. صراح بن حشرش، أثر الإدارة الإلكترونية تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري- وكالة 406 بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، جامعة عباس لغرور خنشة-الجزائر، أبريل 2023.
28. نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 09، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر، جوان 2023.
29. آدم بن مسعود ، محمد هشام قلمين ، سفيان لرادي ، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة ،جامعة ابن خلدون ، تيارت ، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، جويلية 2020.
30. وهيبه ختيري ، نورة بوعلاقة ، فؤاد عنون ، دور الادارة الالكترونية في تحسين و تطوير العمل الاداري، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2020.
31. عواطف خلوط، محمد أسامة بلقاسم، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية "دراسة حالة بلدية شتوان ولاية تلمسان"، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ، المجلد 06، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2022.
32. عائشة خوجاوي ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية "دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ،المجلد 11، العدد 01، جوان 2022
33. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 7، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.
34. طارق موسى زملط، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 02، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، جوان 2023.
35. نورة فيسة سليمان ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر: دراسة حالة بلدية البلدية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المركز الجامعي سي الحواس ، بريكة ، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، 2021.
36. زكرياء صديق، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء-بالجزائر ، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، جامعة عاشور زيان بالجلفة -الجزائر، سبتمبر 2020.
37. عذراء محسن عبد، تلا عاصم فائق، انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد-جامعة بغداد، العراق، المجلد 24 ، العدد 103، ديسمبر 2017.
38. عبد العزيز سلمى عشبة، حازم أحمد فروانة ، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية أداء المحلية في الجزائر: دراسة وصفية على ضوء مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013"، مجلة معارف للعلوم القانونية والاقتصادية"، المجلد 03، العدد 01 ، 2022.
39. لطيفة كلاخي ، مصطفى رديف ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية "دراسة حالة بلدية تيارت"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، أوت 2021.
40. راضية مغزي لعراقي، الحاج عامر ، محمد قريشي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي-الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023.

41. كنزة مالح، صورية صدقاوي، استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت ، مجلة الإقتصاد و البيئة، المجلد 05، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر، أفريل 2022.
42. أمال محمد علي المجاهد، قايد عبد الله عبد الرحمن السدعي، أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 12، العدد 3، 2021.
43. أحمد مخلف، محمد نايف، أثر رأس المال الفكري في تطبيق الادارة الالكترونية- بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 19، العدد 61، الجزء 02 ، مارس 2023.
44. محمد حسين المراد ، الإدارة الإلكترونية و دورها في تبسيط إجراءات العمل في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 24، العدد 104، 2018.
45. شادي محمد مطر، درجة توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة الاشغال العامة و الاسكان من وجهة نظر العاملين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، غزة، فلسطين، المجلد 30، العدد 02، 2022.
46. شعيب أحمد عزيز المولى، نائر أحمد سعدون السمان، تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي، دراسة لآراء عينة في شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوى، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 15، العدد 49، جامعة واسط، العراق، ديسمبر 2023.
47. حاكم الميالي ، حسن شبر ، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع التنظيمي - دراسة تحليلية في دائرة التقاعد والضمان الإجتماعي في محافظة بابل ،مجلة كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2021.
48. فهد عبد العزيز فهد النويصر، أسماء جمال أحمد محمد، نادية أمين محمد علي، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي-دراسة تطبيقية على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، المجلد 38، العدد 03، كلية التجارة جامعة سوهاج- مصر ، سبتمبر 2024.

سادسا/ المقابلات الشفوية

49. مسعودة بالحبيب، عون حजर بمكتب البيومتری بلدة عمر ، مهام المصلحة البيومتریة، مقر بلدية بلدة عمر، بتاريخ 09-03-2025 (مقابلة شخصية).
50. منوية حمادي ،المكلفة بالدراسات بلدية تماسين، بطاقة فنية لبلدية تماسين، مقر بلدية تماسين، 10 مارس 2025 (مقابلة شخصية).
51. بلخير عليلي ، مكلف بالدراسات بلدية بلدة عمر، بطاقة تقنية لبلدية بلدة عمر، مقر بلدية بلدة عمر، بتاريخ 11-03-2025 (مقابلة شخصية).
52. نبيهة قاشي، رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بلدية بلدة عمر، تعداد الموظفين لبلدية بلدة عمر، مقر بلدية بلدة عمر، بتاريخ 11-03-2025 (مقابلة شخصية) .
53. سولاف قريدي ، مصلحة المستخدمين لبلدية تماسين، تعداد الموظفين لبلدية تماسين، مقر بلدية تماسين، 10 مارس 2025 (مقابلة شخصية) .

سابعا: القوانين والمراسيم التنفيذية

54. المرسوم التنفيذي رقم 84-365 المؤرخ في 01 ديسمبر 1984
55. القانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو 2011
56. المرسوم التنفيذي رقم 21-128 المؤرخ في 29 مارس 2021
57. المرسوم التنفيذي رقم 15 - 204 المؤرخ في 27 يوليو 2015
58. المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015

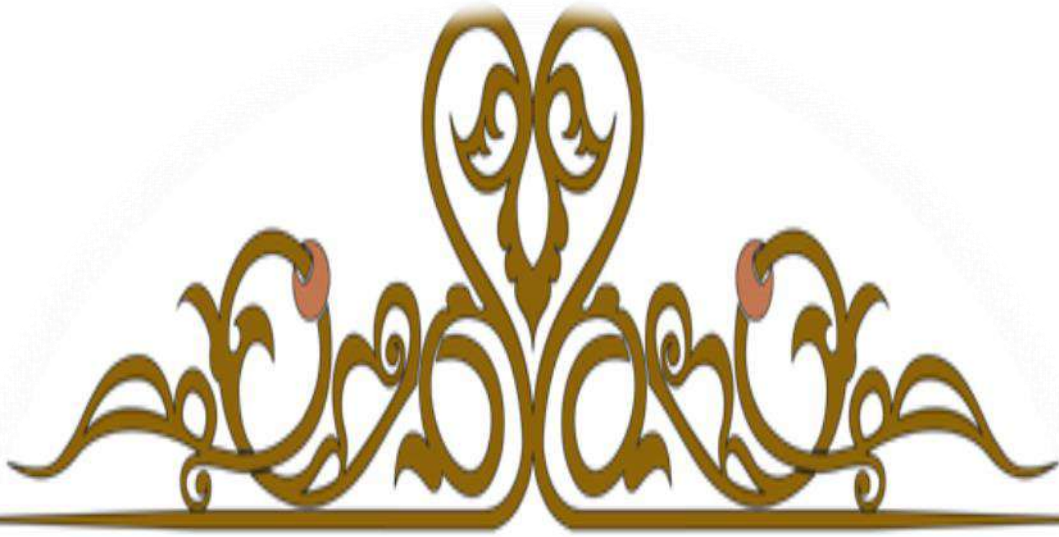
ثامنا/المواقع الالكترونية

59. منصة المجلات العلمية الجزائرية: <http://www.asjp.cerist.dz>
60. موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية: <http://www.iasj.net/iasj?uilanguage=ar>
61. منصة المجلات العلمية الافريقية: <https://www.ajol.info/index.php/ajol>
62. الموقع الرسمي لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية: [/https://interieur.gov.dz/index.php/ar](https://interieur.gov.dz/index.php/ar)
63. موقع البنك الدولي: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>

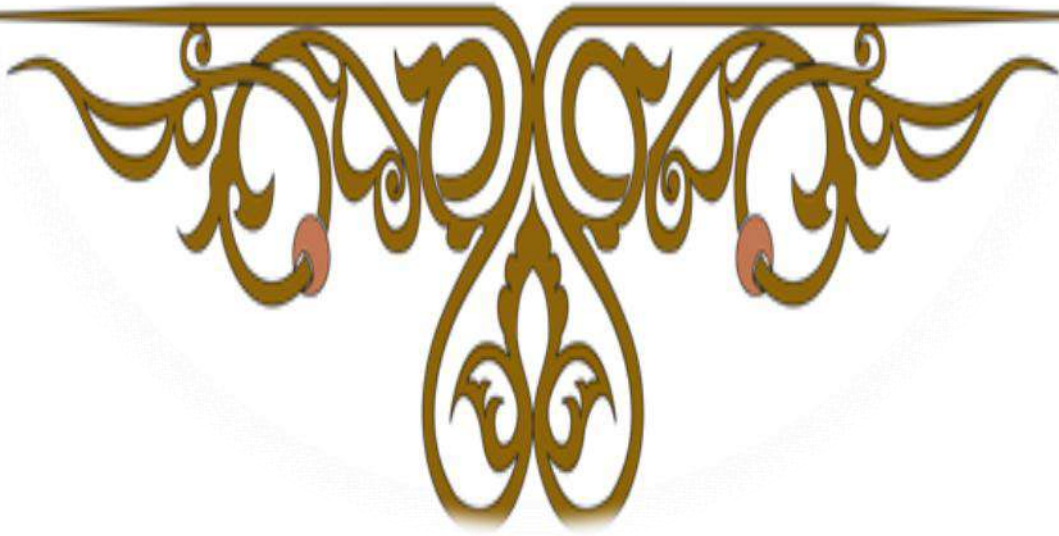
المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

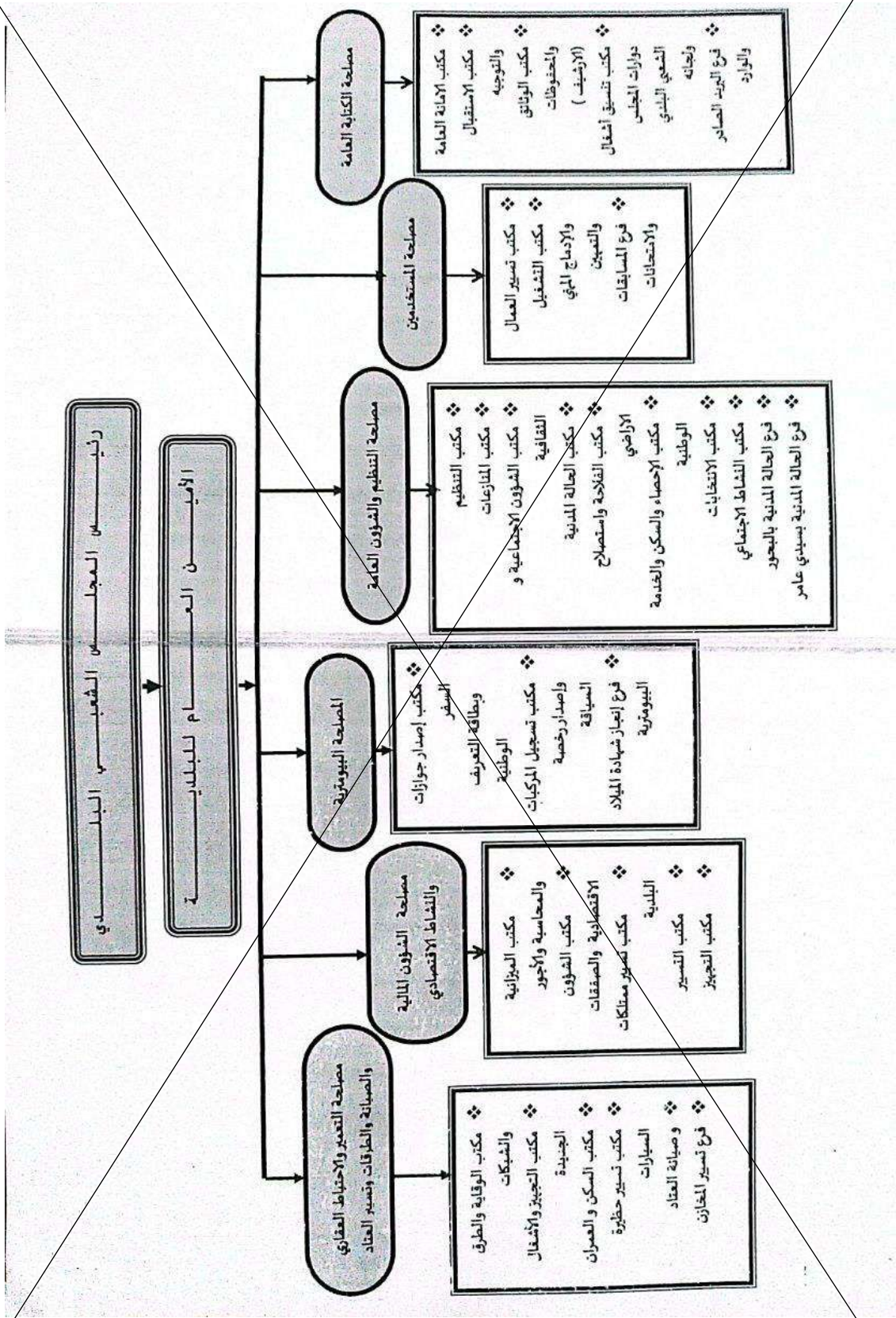
64. Josette Rey-Debove & Collectif Auteur LE ROUBERT quotidien , 1997.
65. Khalid Atieh, The Role of E-Management in Supporting Sustainable Performance among Telecommunication Organizations in Palestine, Kurdish Studies Volume: 12, No: 2, Feb 2024.
66. Haider Ali Basil, The Reality of E-Management in the Health Sector ,Case Study on Al-Kafeel Specialized Hospital,kurdish studies,Volume: 11, No: 02, Apr 2023.
67. Henrique Faverzani , Gilnei Luiz de Moura, Luciana Santos Costa Vieira da Silva, Claudimar Pereira da Veiga, Fabíola Kaczam, Luciana Peixoto Santa Rita, Wesley Vieira da Silva,Reviewing the relationship between organizational performance, dynamic capabilities and strategic behavior, SN Business & Economics ,volume 03,Numéro 01, Decembre 2022 .
68. Fred. O. Eze ,Agbo Mabel, Chigozie, Mbah, Hubs Hkay, Effect of E- Management Practices on The Performance of Shopping Mall un ENUGU State ,Advance Journal of Business & Entrepreneurship Development , Volume: 6 , Issue: 05, Avril 2023.
69. Hamadi Khelif , Jameleddine Ziadi, The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms , World Academics Journal of Management, Vol.8, Issue.3, September 2020.
70. Omar Mihoubi , From Traditional Management to Digital Management: Challenges and Strategies for the Transition to E-Management in Algeria, Strategy and Development Review, Université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem, Algeria Volume: 15 , N°: 01,2025.
71. Ibtissam Mordjane, Nessrine Bouzaher, The Impact of E-Management on Improving Crisis Management, a Field Study at the Ali Boushaba Public Hospital in Khenchela,

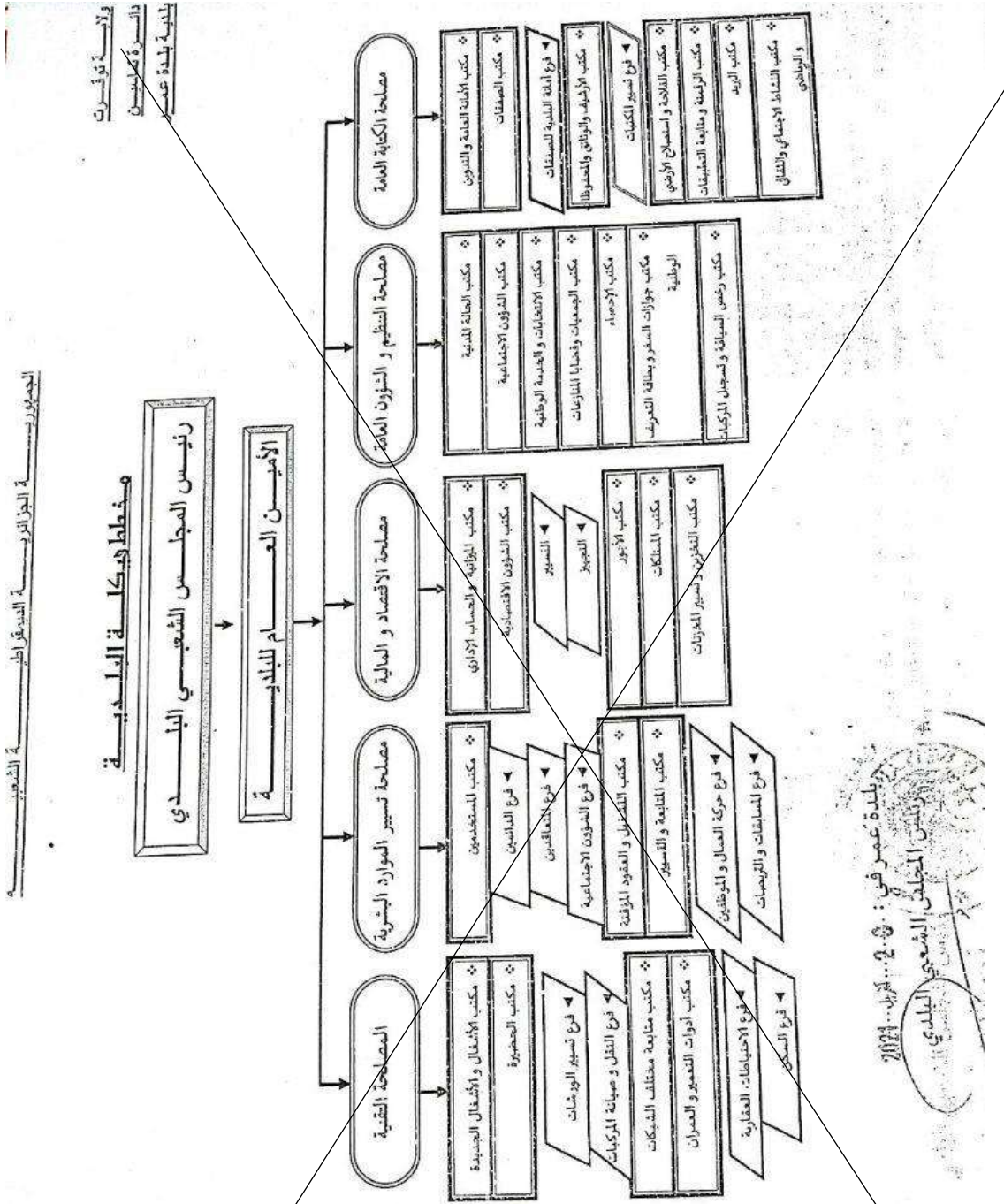
- Journal of Management and Economic Sciences Prospects, Volume: 08 , N°: 01, University of Mohamed Boudiaf Msila-Algeria, Juil 2024.
72. Amar Moulai, E-Management As Digital Transformation Strategy To Improve Perceived Education Quality And Student Satisfaction, Evidence From Algeria, Ukrainian Educational Journal, Issue03, Octoubre 2024.
73. Mark Ohikere, Impact of Electronic Management on the Performance of Employees in Public Organizations: A Study of Nasarawa State University, Keffi NIGERIA, F Master Unpublished , spécialité Business Administration (MBA) General Department of Business Administration Faculty of Administration Nasarawa State University, Keffi NIGERIA, 2019.
74. Situmorang Oloan Mishel, E-HRM use on Organizational Performance: A Mediation Anallysis, JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, Volume 15, Issue 01, Avr 2024.
75. Raghad Amer Al-Soufi, Niebal Younis Mohammed, Exploring the Impact of Electronic Management on Mitigating Organizational Conflict: An Examination at the Northern Technical University , Ingénierie des Systèmes d'Information Vol. 28, No. 5, Octobe2023.
76. Sanaa A. Al-Ubadi, The Effect of Electronic Management in Achieving Strategic Entrepreneurship Field Research in The Municipal Directorates of KARBALA (Governorate), International Journal of Research in Social Sciences and Humanities , Vol.10, Issue03 ,JUIL2020.



قائمة الملاحق









جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة

السادة والسيدات ، موظفو البلدية: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر إدارة أعمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة، بعنوان أثر الادارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات "دراسة ميدانية ببلديات دائرة تماسين – ولاية توقرت"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكراً جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.
الطالبة: خووخه سميجه إشراف د : طواهر عبد الجليل البريد الالكتروني: khoukhasamiha0@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.
أولا : البيانات العامة

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 35 سنة	السن:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 55 سنة	<input type="checkbox"/>	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	تكوين مهني	ثانوي فما أقل
<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	عون تحكم	المستوى الوظيفي :
<input type="checkbox"/>	عون تطبيق	<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	سنوات الخبرة المهنية
<input type="checkbox"/>	عون تصميم	<input type="checkbox"/>	أقل من 10 سنوات	
<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	

ثانياً : محاور الإستبانة

الادارة الالكترونية: " تبديل الأعمال الإدارية التقليدية بالأعمال القائمة على نظام إلكتروني اعتماداً على التقنيات الحديثة، مستندة إلى نظم المعلوماتية لإنجاز كافة الأعمال الإدارية بأقل تكلفة وأسرع وقت."

المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : المتطلبات البشرية						
1	تتوفر في البلدية الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
2	تتوافق مهام واختصاصات العاملين في البلدية مع مؤهلاتهم العلمية.					
3	لدى موظفي البلدية القدرة على استخدام الحاسوب والإنترنت بشكل جيد.					
4	تحرص البلدية لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات العلمية في مجال تقنية المعلومات.					
5	يستخدم الموظفون في البلدية الوسائل الالكترونية لتسهيل التعاملات الإدارية مثل البريد الإلكتروني (Email)					
6	يستفيد عمال البلدية من تدريبات مستمرة في مجال تقنية المعلومات					
البعد الثاني : المتطلبات التنظيمية						
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية في البلدية تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية					
8	يتميز الهيكل التنظيمي للبلدية بالمرونة الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
9	تخصص البلدية الموارد اللازمة لشراء التجهيزات و البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وصيانتها					
10	تخصص البلدية بند خاص في ميزانيتها لتصميم و تطوير البرامج و تحديث التقنيات اللازمة للإدارة الإلكترونية					
11	تستعين البلدية ببعض البرامج و التطبيقات الجاهزة لأداء أعمالها					
البعد الثالث: المتطلبات الأمنية						
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	يتوفر في البلدية خطط و آليات لحماية أمن المعلومات وسريتها.					
13	يقوم رئيس البلدية بالاستعانة بالجهات الاستشارية و الخبراء لتقديم المشورة في مجال حماية المعلومات.					
14	يتم تخزين الملفات إلكترونياً بطريقة آمنة و فعالة					
15	توفر البلدية طرق و أساليب متعددة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب					
16	تتخذ البلدية إجراءات واضحة تجاه انتهاك أمن و سلامة بياناتها					

					توفر البلدية برامج مضادة للبرامج الخبيثة لحماية المعلومات	17
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: المتطلبات التقنية	
					تتوفر البلدية على عدد مناسب من أجهزة الحاسب الآلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	18
					يوجد شبكة داخلية تصل ما بين المكاتب الداخلية في البلدية	19
					توجد شبكات اتصال فعالة (Extranet) تربط بين مقر البلدية والفروع و الملحقات الادارية	20
					تتميز خدمات الإنترنت في البلدية بالكفاءة و الفعالية	21
					يوجد في البلدية خوادم (Serveur) تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	22

الأداء التنظيمي: " مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل لمواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة مما يضمن تلبية

رغبات زبائنها باستمرار"

المحور الثاني : الأداء التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتوفر لدى البلدية العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية					
2	تقوم البلدية بتقييم دوري و فعال لأداء للموظفين					
3	تخصص البلدية ميزانية لإنفاقها على مشاريع تلي انشغالات المواطنين					
4	تتوفر لدى البلدية بنية تحتية قوية (طرق، إنارة، صرف صحي)					
5	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة في البلدية بكفاءة					
6	تدعم البلدية المشاريع التنموية التي تخلق مناصب شغل					
7	تستجيب الإدارة بشكل فوري لاحتياجات و انشغالات الموظفين					
8	تحرص البلدية على تحسين جودة الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المواطن					
9	تعمل البلدية على التقليل من شكاوى المواطنين بصورة مستمرة					
10	تحرص البلدية على تسهيل إجراءات العمل و اختصار الوقت					
11	تتوجه البلدية شيئاً فشيئاً إلى العمل الإلكتروني و التخلص من الاعمال الورقية					
12	يقوم رئيس البلدية بتفويض السلطات و الصلاحيات و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار					

الملاحق

					معظم المشاريع المخطط لها تساهم في تطوير مستوى الصحة و التعليم في البلدية و يتم تنفيذها في الوقت المحدد	13
					تعمل إدارة البلدية باستمرار على توفير بيئة عمل آمنة للموظفين داخلها	14
					يؤدي التنسيق و التعاون بين مختلف المصالح داخل البلدية إلى الحماسة اثناء العمل و زيادة مردودية الموظفين باستمرار	15
					هناك انخفاض مستمر في المخالفات و الغيابات لدى الموظفين	16

و شكراً على حسن تعاونكم

الملحق رقم (04) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الانتماء الوظيفي	الصفة
01	عراية الحاج	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	(محكما)
02	طواهر عبد الجليل	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	(مشرفا)
03	مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	(محكما)

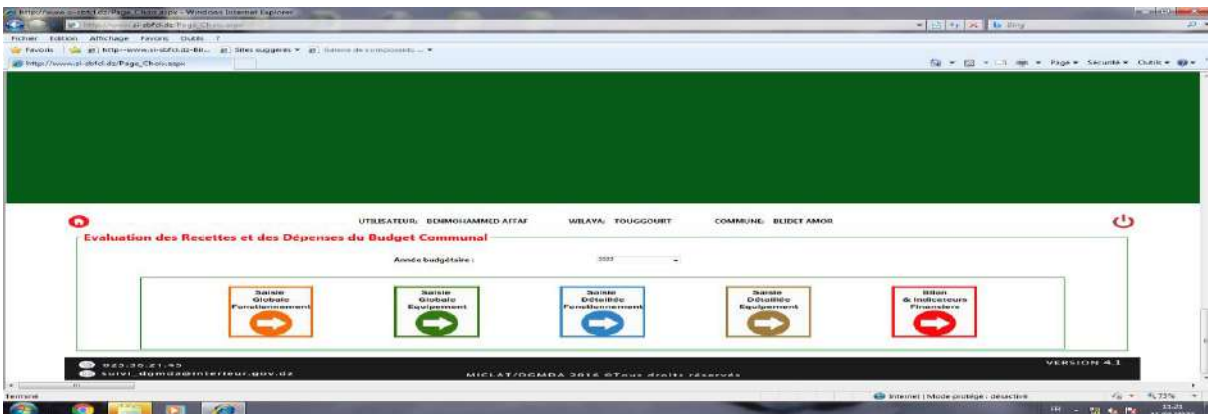
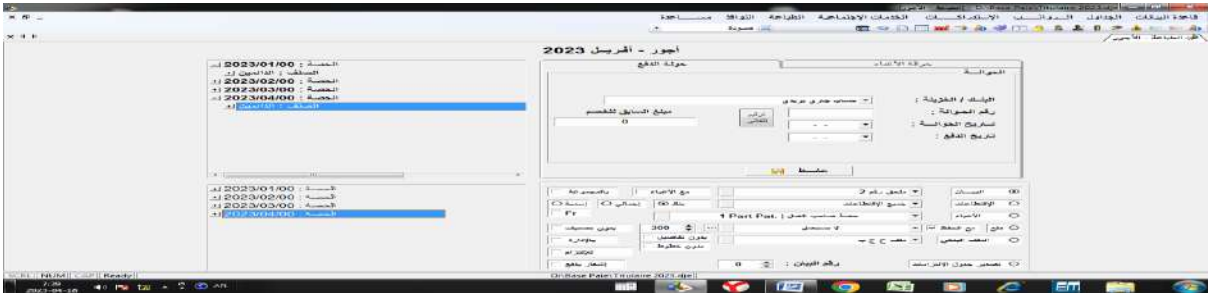
الملحق رقم (05) : ملاحظات الاساتذة المحكمين

العدد	رقم العبارة	ملاحظات المحكم الأول	ملاحظات المحكم الثاني
١٥		تغيير عنوان الجزء الأول إلى البيانات العامة	/
		السن :تغيير في المجال الثاني و الثالث	/
		سنوات الخبرة: حذف المجالين الأخيرين و تعويضه : مجال أكثر من 20 سنة	/
أولا متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية			
١٥	3	/	تعديل : لدى موظفي البلدية القدرة على استخدام الحاسوب و الانترنت بشكل جيد
	4	اضافة (ال) للكلمتين - عدد كافي-	/
	6	/	استبدال كلمة تسعى : تحوص
	7	استبدال كلمة الأنشطة بكلمة التعاملات	اضافة عبارة مثل البريد الإلكتروني
	8	تعديل العبارة إلى: تقوم البلدية بتدريب العاملين لتمكينهم من تطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة	/

يعمل رئيس البلدية	خاصة ببعء المتطلبات البشرية	9	الثاني
اضافة كلمة لعمال البلدية	خاصة ببعء المتطلبات البشرية	10	
/	تحذف	12	
/	تغيير العبارة	15	
استبدال كلمة يؤدي بالكلمة ساهم	تغيير العبارة	17	الثالث
استبدال عبارة: تقوم الادارة العليا ب: يقوم رئيس البلدية	استبدال مجال الإدارة الإلكترونية ب: مجال حماية المعلومات	19	
/	تعديل العبارة : يتم تخزين الملفات إلكترونيا بطريقة آمنة و فعالة	20	
/	تنقل لبعء المتطلبات الادارية و التنظيمية	21	
/	إعادة الصياغة للعبارة	27	الرابع
تحذف	/	28	
تحذف	/	29	
تحذف	/	30	
تحذف	/	31	
اعادة صياغة جميع العبارات لأنها تخص المسؤولين	/		البعء الخامس
ثانيا الأداء التنظيمي			
/	تحذف مكررة	1	
تحذف مكررة	/	2	
/	تغيير العبارة	3	
/	تعديل العبارة : تقوم البلدية بتقييم دوري فعال للأداء الموظفين	4	
/	تغيير العبارة	5	
غير واضحة و ليست مناسبة	تغيير العبارة	6	
/	تغيير العبارة	7	
غير واضحة و ليست مناسبة	تغيير العبارة	8	
غير واضحة و ليست مناسبة	تحذف	9	
/	تعديل : تستجيب الإدارة بشكل فوري لاحتياجات و انشغالات الموظفين	10	
/	تعديل . تقوم البلدية بتحسين جودة الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المواطن	11	
استبدال كلمة :الزبائن بكلمة المواطنين	تعديل: تعمل البلدية على تقليل من شكاوى المواطنين بصورة	12	

	مستمرة	
تعديل: تحرص البلدية على تسهيل	/	13
استبدال : كلمة التخلص : بكلمة التقليل	تعديل : تتوجه البلدية شيئا فشيئا إلى العمل الإلكتروني و التخلص من الأعمال الورقية	14
استبدال : الادارة العليا ب: رئيس	تغيير العبارة	15
تعديل : تحرص إدارة البلدية على.....	تغيير العبارة	16
/	تغيير العبارة	17
عمل جيد جدا و مقبول مع بعض الملاحظات	هناك مشكل كبير في الاداء التنظيمي جل العبارات غير مناسبة لا بد من تغييرها حتى يظهر الاداء كأثر على الفرد و المنظمة و المجتمع و ليس مجرد إجراءات	الملاحظة النهائية

الملحق رقم (06) : وثائق المؤسسة



الملحق رقم (07) : مخرجات برنامج SPSS اصدار 27

نتائج تحليل استبيان أثر تطبيق الادارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	22

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.960	38

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	30.0	30.0	30.0
	انثى	56	70.0	70.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35سنة فأقل	15	18.8	18.8	18.8
	من 35 إلى 45سنة	52	65.0	65.0	83.8
	من 45 إلى 55سنة	8	10.0	10.0	93.8
	أكثر من 55 سنة	5	6.2	6.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل فما ثانوي	13	16.2	16.2	16.2
	تكوين مهني	14	17.5	17.5	33.7
	ليسانس	31	38.8	38.8	72.5
	ماستر	22	27.5	27.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذ	12	15.0	15.0	15.0
	عون تحكم	10	12.5	12.5	27.5
	عون تطبيق	18	22.5	22.5	50.0
	عون تصميم	40	50.0	50.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

المهنية سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	45	56.3	56.3	56.3
	من 10 الى أقل من 20 سنة	26	32.5	32.5	88.8
	20 سنة فأكثر	9	11.2	11.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

مكان العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بلدية تماسين	45	56.3	56.3	56.3
	بلدية بلدة عمر	35	43.7	43.7	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر في البلدية الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	80	3.3375	1.16862
تتوافق مهام واختصاصات العاملين في البلدية مع مؤهلاتهم العلمية.	80	2.8250	1.21983
لدى موظفي البلدية القدرة على استخدام الحاسوب والإنترنت بشكل جيد.	80	3.8375	.99929
تحرص البلدية لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات العلمية في مجال تقنية المعلومات.	80	2.9000	1.24880

يستخدم الموظفون في البلدية الوسائل الإلكترونية لتسهيل التعاملات الإدارية مثل البريد الإلكتروني (Email))	80	3.4875	1.13621
يستفيد عمال البلدية من تدريبات مستمرة في مجال تقنية المعلومات	80	2.1875	1.01997
توجد مرونة في الأنظمة الإدارية في البلدية تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية	80	2.8625	1.24009
يتميز الهيكل التنظيمي للبلدية بالمرونة الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	80	2.7125	1.08142
تخصص البلدية الموارد اللازمة لشراء التجهيزات و البنية التحتية لإدارة الإلكترونية وصيانتها	80	3.0000	1.24270
تخصص البلدية بند خاص في ميزانياتها لتصميم و تطوير البرامج و تحديث التقنيات اللازمة للإدارة الإلكترونية	80	2.7000	1.10694
تستعين البلدية ببعض البرامج و التطبيقات الجاهزة لأداء أعمالها	80	3.4000	1.10922
يتوفر في البلدية خطط و آليات لحماية أمن المعلومات وسريتها.	80	2.9000	1.12058
يقوم رئيس البلدية بالاستعانة بالجهات الاستشارية و الخبراء لتقديم المشورة في مجال حماية المعلومات.	80	2.9125	1.19274
يتم تخزين الملفات إلكترونياً بطريقة آمنة و فعالة	80	3.1875	1.13733
توفر البلدية طرق و أساليب متعددة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب	80	3.1000	1.12058
تتخذ البلدية إجراءات واضحة تجاه انتهاك أمن و سلامة بياناتها	80	2.9125	1.13844
توفر البلدية برامج مضادة للبرامج الخبيثة لحماية المعلومات	80	2.9000	1.17570
تتوفر البلدية على عدد مناسب من أجهزة الحاسب الآلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية	80	2.9375	1.25631
يوجد شبكة داخلية تصل ما بين المكاتب الداخلية في البلدية	80	2.6250	1.26666
توجد شبكات اتصال فعالة (Extranet) تربط بين مقر البلدية والفروع و الملحقات الإدارية	80	2.7875	1.20855
تتميز خدمات الإنترنت في البلدية بالكفاءة و الفعالية	80	2.9500	1.17893
يوجد في البلدية خوادم تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	80	3.2250	1.01850
يتوفر لدى البلدية العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية	80	3.6750	1.14488
تقوم البلدية بتقييم دوري و فعال لأداء للموظفين	80	2.8250	1.17759
تخصص البلدية ميزانية لإنفاقها على مشاريع تلبى انشغالات المواطنين	80	2.8000	1.15177
تتوفر لدى البلدية بنية تحتية قوية (طرق، إنارة، صرف صحي)	80	3.3375	1.14675
يتم استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة في البلدية بكفاءة	80	2.8125	1.10343
تدعم البلدية المشاريع التنموية التي تخلق مناصب شغل	80	2.6750	1.13377
تستجيب الإدارة بشكل فوري لاحتياجات و انشغالات الموظفين	80	2.3625	1.10515
تحرص البلدية على تحسين جودة الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المواطن	80	3.0000	1.20127
تعمل البلدية على التقليل من شكاوى المواطنين بصورة مستمرة	80	3.0500	1.20021
تحرص البلدية على تسهيل إجراءات العمل و اختصار الوقت	80	2.6750	1.17759
تتوجه البلدية شيناً فشيناً إلى العمل الإلكتروني و التخلص من الاعمال الورقية	80	3.0375	1.16319
يقوم رئيس البلدية بتفويض السلطات و الصلاحيات و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	80	2.4875	1.22209
معظم المشاريع المخطط لها تساهم في تطوير مستوى الصحة و التعليم في البلدية و يتم تنفيذها في الوقت المحدد	80	2.6250	1.20521
تعمل إدارة البلدية باستمرار على توفير بيئة عمل آمنة للموظفين داخلها	80	2.8750	1.32527
يؤدي التنسيق و التعاون بين مختلف المصالح داخل البلدية إلى الحماسة أثناء العمل و زيادة مردودية الموظفين باستمرار	80	3.1375	1.29012
هناك انخفاض مستمر في المخالفات و الغيابات لدى الموظفين	80	2.8750	1.16244
البعد الأول : المتطلبات البشرية	80	3.0958	.82070
البعد الثاني : المتطلبات التنظيمية	80	2.9350	.87310
البعد الثالث : المتطلبات الأمنية	80	2.9854	.88993
البعد الرابع : المتطلبات التقنية	80	2.9050	.82184
المتغير المستقل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	80	2.9803	.72923
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات	80	2.8906	.84484

مصفوفة الارتباطات: الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي للبلديات)

Corrélations		المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات
البعد الأول : المتطلبات البشرية	Pearson Correlation	.686
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
البعد الثاني : المتطلبات التنظيمية	Pearson Correlation	.687

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
البعد الثالث: المتطلبات الأمنية	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
البعد الرابع: المتطلبات التقنية	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
المتغير المستقل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	Pearson Correlation	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متطلبات المستقل المتغير الإلكترونية الإدارة تطبيق ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804 ^a	.647	.642	.50535
a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية				
b. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات				

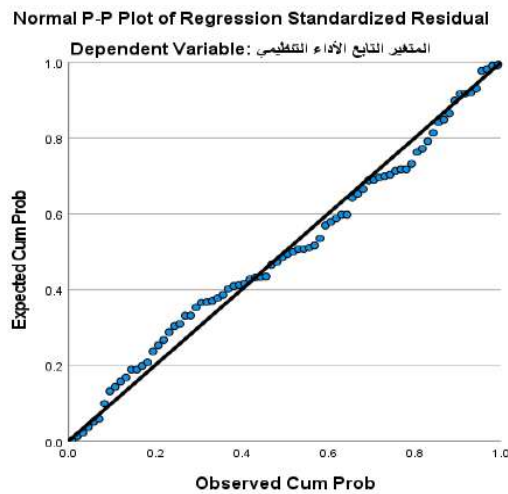
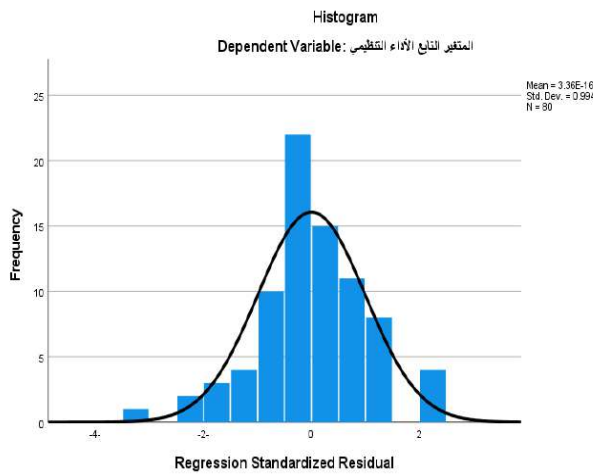
ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.467	1	36.467	142.793	.000 ^b
	Residual	19.920	78	.255		
	Total	56.387	79			
a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات						
b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.114	.239		.476	.635

المتغير المستقل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	.932	.078	.804	11.950	.000
a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات					

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.5037	4.2599	2.8906	.67942	80
Residual	-1.54601	1.23428	.00000	.50215	80
Std. Predicted Value	-2.041	2.015	.000	1.000	80
Std. Residual	-3.059	2.442	.000	.994	80
a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات					

Graphiques



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث: المتطلبات الأمنية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	البعد الأول: المتطلبات البشرية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	البعد الرابع: المتطلبات التقنية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات

Model Summary ^d				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.697 ^a	.486	.480	.60933
2	.768 ^b	.589	.579	.54831
3	.799 ^c	.639	.625	.51767

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: المتطلبات الأمنية

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: المتطلبات الأمنية, البعد الأول: المتطلبات البشرية

c. Predictors: (Constant), البعد الثالث: المتطلبات الأمنية, البعد الأول: المتطلبات البشرية, البعد الرابع: المتطلبات التقنية

d. Dependent Variable: المتغير التابع: الأداء التنظيمي للبلديات

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.427	1	27.427	73.870	.000 ^b
	Residual	28.960	78	.371		
	Total	56.387	79			
2	Regression	33.238	2	16.619	55.278	.000 ^c
	Residual	23.149	77	.301		
	Total	56.387	79			
3	Regression	36.020	3	12.007	44.804	.000 ^d
	Residual	20.367	76	.268		
	Total	56.387	79			

a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: المتطلبات الأمنية

c. Predictors: (Constant), البعد الثالث: المتطلبات الأمنية, البعد الأول: المتطلبات البشرية

d. Predictors: (Constant), البعد الثالث: المتطلبات الأمنية, البعد الأول: المتطلبات البشرية, البعد الرابع: المتطلبات التقنية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.914	.240		3.811	.000
	البعد الثالث: المتطلبات الأمنية	.662	.077	.697	8.595	.000
2	(Constant)	.332	.253		1.309	.194
	البعد الثالث: المتطلبات الأمنية	.418	.089	.441	4.715	.000
	البعد الأول: المتطلبات البشرية	.423	.096	.411	4.396	.000
3	(Constant)	.108	.249		.434	.665
	البعد الثالث: المتطلبات الأمنية	.298	.092	.314	3.254	.002
	البعد الأول: المتطلبات البشرية	.319	.096	.310	3.315	.001
	البعد الرابع: المتطلبات التقنية	.311	.096	.302	3.222	.002

a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	البعد الأول: المتطلبات البشرية	.411 ^b	4.396	.000	.448	.610
	البعد الثاني: المتطلبات التنظيمية و المالية	.409 ^b	4.308	.000	.441	.595
	البعد الرابع: المتطلبات التقنية	.406 ^b	4.319	.000	.442	.608
2	البعد الثاني: المتطلبات التنظيمية و المالية	.248 ^c	2.135	.036	.238	.377
	البعد الرابع: المتطلبات التقنية	.302 ^c	3.222	.002	.347	.540
3	البعد الثاني: المتطلبات التنظيمية و المالية	.175 ^d	1.530	.130	.174	.357

a. Dependent Variable: المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: المتطلبات الأمنية

c. Predictors: (Constant), البعد الثالث: المتطلبات الأمنية, البعد الأول: المتطلبات البشرية

d. Predictors: (Constant), البعد الثالث: المتطلبات الأمنية, البعد الأول: المتطلبات البشرية, البعد الرابع: المتطلبات التقنية

أولا إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات الموظفين تبعا للجنس على المتغير التابع

Group Statistics					
	جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات	ذكر	24	2.9609	.92552	.18892
	انثى	56	2.8605	.81481	.10888

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات	Equal variances assumed	.049	.825	.485	78	.629	.10045	.20713	-.31191-	.51280
	Equal variances not assumed			.461	39.017	.648	.10045	.21805	-.34060-	.54149

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات	Cohen's d	.84896	.118	-.361-	.596
	Hedges' correction	.85723	.117	-.357-	.591
	Glass's delta	.81481	.123	-.356-	.601

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

ثانيا علاقة مكان العمل لا توجد فروق بين إجابات الموظفين

Group Statistics					
	العمل مكان	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات	تماسين بلدية	45	2.9903	.75894	.11314
	عمر بلدة بلدية	35	2.7625	.93968	.15883

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات	Equal variances assumed	3.555	.063	1.200	78	.234	.22778	.18988	-.15024-	.60580
	Equal variances not assumed			1.168	64.435	.247	.22778	.19501	-.16175-	.61730

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات	Cohen's d	.84250	.270	-.174-	.713
	Hedges' correction	.85071	.268	-.173-	.706
	Glass's delta	.93968	.242	-.205-	.686

a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the pooled standard deviation.
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛
ثالثا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات الموظفين تبعا للعمر

ANOVA					
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.357	3	1.119	1.604	.196
Within Groups	53.030	76	.698		
Total	56.387	79			

رابعا علاقة المستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات الموظفين تبعا للمستوى

ANOVA					
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.861	3	.620	.865	.463
Within Groups	54.526	76	.717		
Total	56.387	79			

خامسا علاقة المستوى الوظيفي لا توجد فروق بين إجابات الموظفين

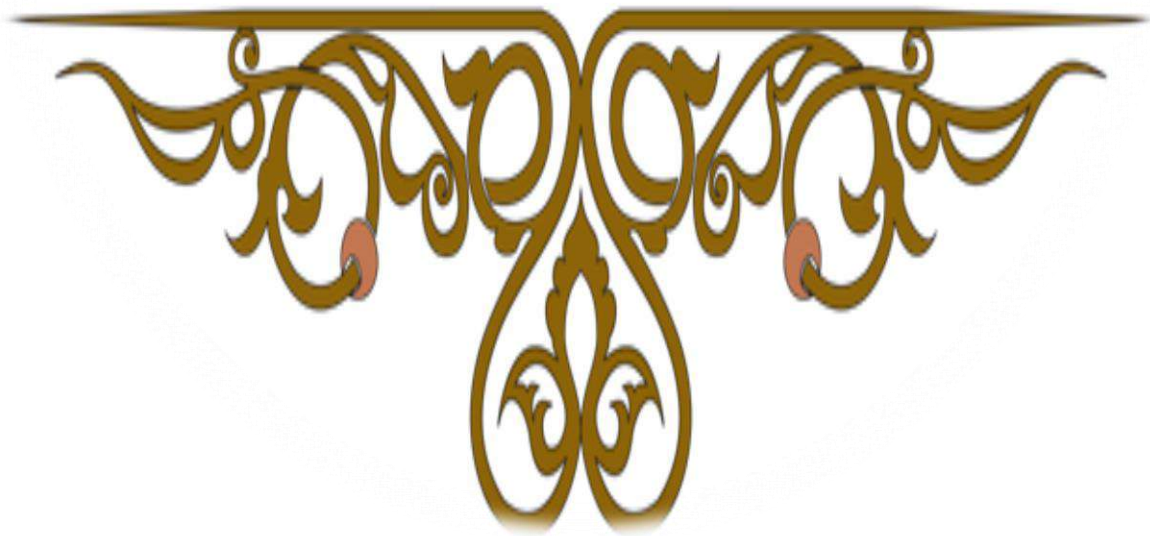
ANOVA					
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.960	3	.653	.912	.439
Within Groups	54.427	76	.716		
Total	56.387	79			

سادسا علاقة سنوات الخبرة المهنية لا توجد فروق بين إجابات الموظفين

ANOVA					
المتغير التابع الأداء التنظيمي للبلديات					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.887	2	.943	1.333	.270
Within Groups	54.500	77	.708		
Total	56.387	79			



الفهرس



الصفحة	خطة البحث
01	❖ <u>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للأداء التنظيمي للبلديات و الإدارة الالكترونية</u>
01	<u>تمهيد:</u>
02	المبحث الأول: المقاربات النظرية للأداء التنظيمي و الإدارة الالكترونية
02	المطلب الأول: الإطار النظري للأداء التنظيمي
02	الفرع الأول: مدخل مفاهيمي للأداء
06	الفرع الثاني: أهمية ، أهداف الأداء التنظيمي و خصائصه
08	الفرع الثالث: مكونات الأداء التنظيمي، تصنيفاته و أطر قياسه
14	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
14	الفرع الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية
18	الفرع الثاني: عناصر، وظائف الادارة الالكترونية و متطلبات تطبيقها
21	الفرع الثالث: مبادئ، تحديات التحول إلى الإدارة الالكترونية و آثارها
23	الفرع الرابع: تطور الإدارة الالكترونية بقطاع الجماعات المحلية بالجزائر
26	المبحث الثاني: <u>الأدبيات التطبيقية للأداء التنظيمي للبلديات و الإدارة الالكترونية</u>
26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
26	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
33	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
37	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل
41	❖ <u>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الادارة الالكترونية على الأداء التنظيمي لبلديات دائرة</u> <u>تماسين - ولاية توقرت</u>
41	<u>تمهيد</u>
42	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
42	الفرع الأول: منهج الدراسة

43	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
49	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
49	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
52	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
52	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
56	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبانة
62	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
62	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات و تفسيرها
69	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
71	الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية
73	الفرع الرابع: اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص مساهمة أبعاد الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي للبلديات
76	خلاصة الفصل
77	خاتمة
81	قائمة المراجع
87	الملاحق
105	الفهرس