



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



المرجع : ...../2022

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

## مذكرة بعنوان:

# دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص " مالية المؤسسة "

إشراف الأستاذ(ة):

عون صبرينة

إعداد الطالبة:

- بن الشيخ الحسين مريم

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	زيد جابر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	عون صبرينة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	مرزوقي ياسر

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا  
أولا وقبل كل شيء أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع  
كما أتوجه بشكري للأستاذة "عون صبرينة" التي تفضلت بالإشراف علي وتوجيهي وشكر موصول  
للإستاذ "زيد جابر" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه  
إلى من ساعداني في هذا العمل المتواضع رقية وريان  
وإلى الاساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع  
ولا يفوتني أن أشكر كافة الإداريين والأساتذة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
وخاصة قسم المالية والمحاسبة على كل صغيرة وكبيرة أفادوني بها طيلة مشوارنا الدراسي  
موظفي المكتبة المركزية بالمركز الجامعي ميلة على حسن معاملتهم وتعاونهم معنا  
كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لكل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد  
ولو بكلمة طيبة  
أقول للجميع شكرا لكم  
والحمد لله دائما وأبدا

# الإهداء

إلى نور بصري وبصيرتي ونبراس عقلي، إلى من هام بهما قلبي  
إلى رمز الأبوة ومفخرة عزتي ومثلي الأعلى وقلب الأسرة النابض...أبي  
إلى ينبوع الحنان الذي امتلأ قلبي بحنانها وعلمتني أبجديات الحياة فكانت خير المدارس، إلى من تعجز  
كل كلمات الشكر والوفاء عن شكرها...أمي  
إلى من أشد بهم أزي أخواطي إنشراح، إيمان، أسماء وبشرى  
إلى كل عائلتي الكريمة وخاصة جدي وجدتي أطال الله في عمرهما  
إلى الأستاذة المحترمة عون صبرينة التي رافقتني في إنجاز هذا العمل  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

جيهة

المُلخَص

### المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وقد تم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا نموذجا للدراسة وتمت خلال سنة 2022، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبيان لجمع البيانات وشملت 22 عبارة بإنجاز 70 استبيان وزعت على عينة عشوائية من أساتذة وموظفين إداريين في المركز الجامعي ميلا وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات spss25 وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها وبعد اختبار أسلوب الانحدار الخطي البسيط اتضح وجود دور للحوكمة الإلكترونية وأبعادها في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، وتوصي نتائج هذه الدراسة الى ضرورة تهيئة متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية للوصول الى المستوى المطلوب من تحسين أداء المركز الجامعي ميلا.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الحوكمة الإلكترونية، تحسين الأداء، التعليم العالي.

### Abstract:

This study aims to determine the role of e-governance in improving the performance of higher education institutions. The University Centre Abdelhafid Boussouf Mila was selected as a study model and was completed in 2022. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect data. The 22 included the phrase to complete 70 questionnaires distributed to a random sample of professors and administrative staff at the University Centre Mailing Mailer. The results of this study recommend the need to create the requirements for the application of e-governance to reach the required level of improved performance of the University Centre mila.

**Keywords:** Governance, E-governance, Performance improvement, Higher education.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر وتقدير
II	الإهداء
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الاول: الإطار النظري الحوكمة الالكترونية.</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الحوكمة الالكترونية
03	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الالكترونية
05	المطلب الثاني: أهداف الحوكمة الالكترونية
05	المطلب الثالث: مكونات الحوكمة الالكترونية وأبعادها
06	المطلب الرابع: فوائد الحوكمة الالكترونية ومزاياها
08	المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية
08	المطلب الأول: مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية
10	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الحوكمة الالكترونية
11	المطلب الثالث: معوقات الحوكمة الالكترونية
11	المطلب الرابع: متطلبات نجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية
13	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: تحسين الأداء</b>	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية تحسين الأداء
16	المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء
17	المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء
19	المطلب الثالث: أشكال تحسين الأداء

## فهرس المحتويات

21	المطلب الرابع: وسائل تحسين الأداء
27	المبحث الثاني: آليات تحسين الأداء
27	المطلب الأول: دوافع تحسين الأداء
31	المطلب الثاني: اتجاهات تحسين الأداء
32	المطلب الثالث: معوقات تحسين الأداء
34	المطلب الرابع: علاقة الحوكمة الإلكترونية بتحسين الأداء
36	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا
39	المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا
39	المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
43	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
44	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
46	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات
46	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الثاني: النتائج الوصفية للدراسة
63	المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة
67	خلاصة الفصل الثالث
69	الخاتمة
72	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	أشكال تحسين الأداء	01
44	سلم ليكارت الخماسي	02
44	مجالات الإتجاه حسب البرنامج الخماسي ليكارت	03
45	لجنة تحكيم صدق الإستبيان	04
45	إختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	05
46	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	06
47	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	07
48	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	08
49	توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة	09
50	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
51	توزيع مفردات العينة حسب متغير المعهد	11
52	تحليل نتائج البعد السياسي في المركز الجامعي ميلة	12
54	تحليل نتائج البعد الاقتصادي في المركز الجامعي ميلة	13
56	تحليل نتائج البعد الإجتماعي في المركز الجامعي ميلة	14
57	تحليل نتائج البعد الإداري في المركز الجامعي ميلة	15
59	تحليل نتائج تحسين الأداء في المركز الجامعي ميلة	16
63	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البعد السياسي في تحسين أداء المركز الجامعي ميلة	17
64	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البعد الاقتصادي في تحسين أداء المركز الجامعي ميلة	18
65	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البعد الإجتماعي في تحسين أداء المركز الجامعي ميلة	19
66	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البعد الإداري في تحسين أداء المركز الجامعي ميلة	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	مكونات الحوكمة الإلكترونية	01
09	مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية	02
20	حلقة قياس، تحليل وتحسين الأداء	03
29	عجلة " ديمنج " للتحسين المستمر الخاص بالعمليات ( PDCA )	04
30	مظلة الكايزن	05
32	التحسين المسرع	06
40	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة -	07
46	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	08
47	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	09
48	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	10
49	توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة	11
50	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12
51	توزيع مفردات العينة حسب متغير المعهد	13

## قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	إستمارة الدراسة
02	مخرجات SPSS

مقدمة

إن التطور الكبير الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والذي امتد الى كافة جوانب الحياة العامة قد أحدث تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية الى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، واعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة بالإنترنت وعلاقتها مع بعضها البعض، وهذه التطورات المتسارعة في التكنولوجيا الحديثة أدت الى ظهور الحوكمة الإلكترونية كبديل للحوكمة التقليدية، حيث توفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات وبالتالي فهو يمثل تحول مفاهيمي ونقل نوعية في نموذج الخدمة الإلكترونية.

وتطبيق الحوكمة الإلكترونية يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات خصوصا مؤسسات التعليم العالي في ظل الاتجاه نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، فهي تعتبر وسيلة لتحسين الأداء وتقليل الضغوط على الموظفين داخل المؤسسات ليصبح أكثر فاعلية وكفاءة، وزيادة الشفافية والحد من الفساد الإداري وتقديم خدمات إلكترونية ذات جودة عالية وفي وقت قصير.

### 1- الإشكالية:

في إطار تحديد دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والمركز الجامعي ميلة بصفة خاصة جاءت هذه الدراسة التي نحاول فيها الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:  
هل يوجد دور للحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-؟  
ومن هذه الإشكالية يمكن أن تتفرع الأسئلة التالية:

- هل هناك علاقة للبعد السياسي على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة؟
- هل هناك علاقة للبعد الاقتصادي على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة؟
- هل هناك علاقة للبعد الاجتماعي على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة؟
- هل هناك علاقة للبعد الإداري على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة؟

### 2- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية المتعلقة بها تم صياغة الفرضيات التالية:

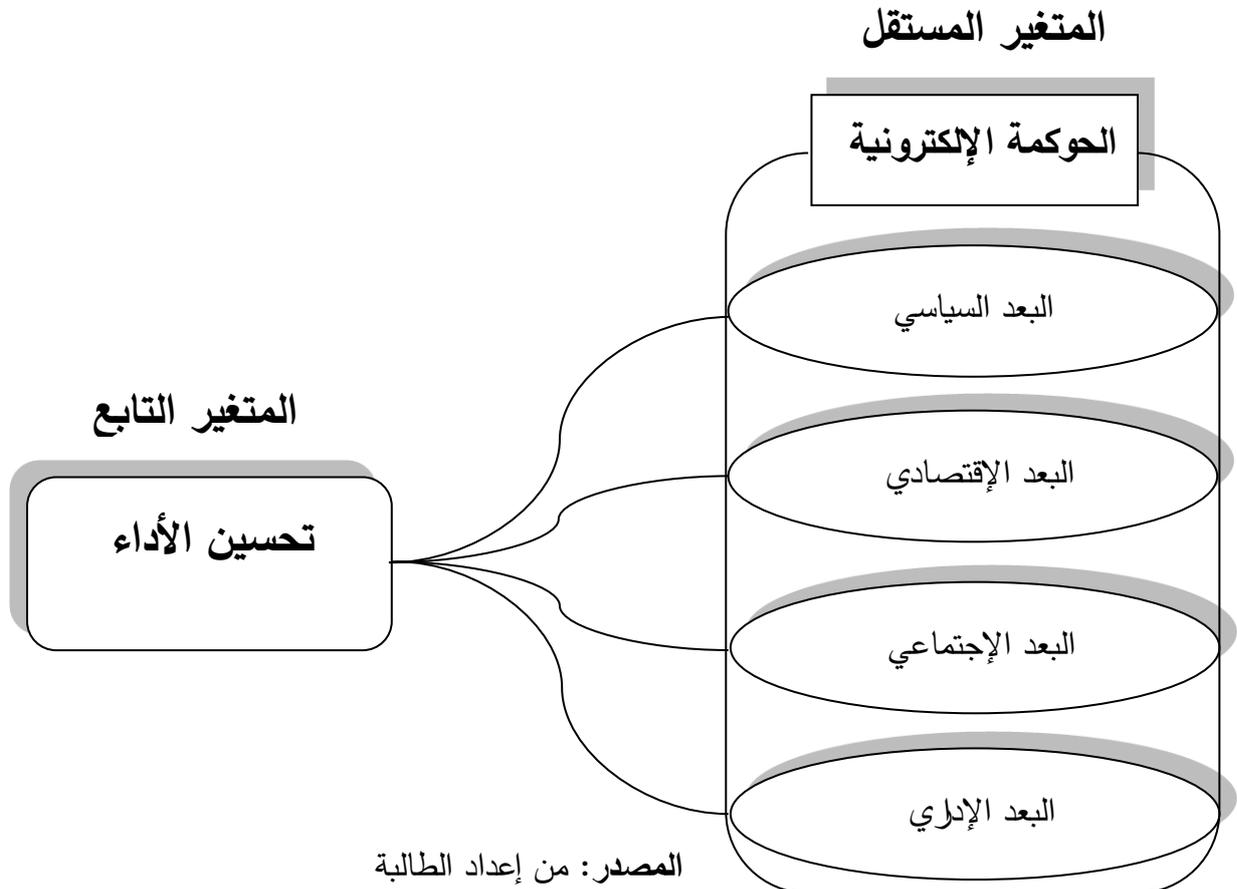
الفرضية الرئيسية: للحكومة الالكترونية دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -  
ميلة-

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للبعد السياسي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للبعد الاقتصادي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للبعد الاجتماعي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للبعد الاداري على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة

3- نموذج الدراسة:

يحدد النموذج الموالي الإطار العام للدراسة من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع



يربط نموذج الدراسة بين الحوكمة الإلكترونية كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع حيث يندرج ضمن المتغير المستقل: البعد السياسي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد الإداري.

#### 4- مبررات اختيار الموضوع: ويرجع ذلك الى:

- الشعور بأهمية الموضوع نظرا للتطورات التكنولوجية الحاصلة؛
- حداثة مفهوم الحوكمة الإلكترونية ومحاولة استخدامه في المجال التعليمي؛
- الرغبة في التعرف على أداء مؤسسات التعليم العالي في كل جوانبه؛
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- الرغبة في توضيح العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

#### 5- أهداف الدراسة: وتتمثل فيما يلي:

- إثراء الجانب النظري حول الحوكمة الإلكترونية؛
- التعرف على أهم مؤشرات تحسين الأداء؛
- توضيح العلاقة بين متطلبات الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء.

#### 6- أهمية الدراسة: وتتمثل فيما يلي:

- بيان مدى أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة باعتباره مفهوم حديث ومتطور وهذا نتيجة عدم ملائمة الأساليب التقليدية؛
- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تعيد إدارة المركز الجامعي.

#### 7- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة: وتتمثل فيما يلي:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** تم اعتماد هذا المنهج في الفصلين (1) و(2) من خلال التطرق الى الجانب النظري الذي تناولنا فيه الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء.
- **منهج دراسة حالة:** وتم اعتماده في الفصل (3) الجانب التطبيقي وذلك باستخدام أداة الإستبيان التي تم تحليل نتائجها باستخدام برنامج spss 25.

#### 8- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الحوكمة الإلكترونية
- المتغير التابع: تحسين أداء

#### 9- حدود الدراسة:

- المجال المكاني: أجريت الدراسة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- المجال الزمني: حيث مست الدراسة السنة الجامعية 2021-2022.

وقد تم توزيع الإستمارة يدويا وجمعها ليتم بعد ذلك التحليل الإحصائي وتحليل النتائج المتوصل إليها.

- **الحدود البشرية:** تم اختيار فئة الأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصف ميله نظرا لملائمتهم لموضوع الدراسة الميدانية.

## 10- معيقات الدراسة:

- حداثة مفهوم الحوكمة الإلكترونية واقتصارها على الدراسات الأكاديمية دون الدراسات التطبيقية فقد واجهنا صعوبة في إيصال وتبسيط فكرة الموضوع.

## 11- الدراسات السابقة:

خصصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي حاولنا الاستفادة من معطياتها النظرية والتطبيقية:

- **الدراسة الأولى:** بلحاج آية، رسالة ماستر بعنوان الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، التخصص الإدارة والتسيير الرياضي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري وقد توصلت الباحثة إلى الفرضيات والنتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضوابط الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وأيضاً وجود علاقة إحصائية لمخرجات الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 26 أستاذ، ولقد استخدمت الباحثة في دراستها المعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الإستبانة في جمع البيانات، ولقد توصلت إلى مجموعة من التوصيات: العمل على زرع ثقافة الحوكمة الإلكترونية من خلال انشاء معاهد بالإضافة إلى عقد مؤتمرات وندوات في هذا المجال، اعطاء أهمية للحوكمة الإلكترونية ومختلف وظائفها، عدم استيراد أفكار الحوكمة الإلكترونية وتطبيقها مباشرة في الإدارات، فالأمر يستلزم القيام بالدراسات المناسبة التي تجعلها تتوافق مع كل إدارة وذلك نظراً للظروف والعوامل التي تسود كل إدارة، القيام بدراسات وبحوث تخدم وتدعم مجال الحوكمة الإلكترونية ودورها الاستثماري في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

– الدراسة الثانية: آمال شرفي، رسالة ماجستير بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مساهمة إدارة المعرفة في تقييم الأداء الجامعي بعناصره الأربعة (البحث العلمي، الأساتذة، الطلبة، المناهج والبرامج) لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، وجمعت بيانات الدراسة من خلال استبيان صمم لهذا الغرض ووزع على عينة عشوائية تتكون من 100 أستاذ، وإختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) لجميع عناصر تقييم الأداء الجامعي وأثر إدارة المعرفة عليهم، ونتج عن اختبار فرضية البحث الرئيسية، وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) لإدارة المعرفة على تقييم الأداء الجامعي.

– الدراسة الثالثة: العنود إبراهيم الهروط، رسالة ماجستير بعنوان الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي، تخصص إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر تطبيق الكومة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات المبحوثة، وتم اختيار عينة عشوائية تم توزيع (385) استبياناً واستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي.

– الدراسة الرابعة: خليل شرفي، أطروحة الدكتوراه بعنوان إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على

التحليل الكيفي لبيانات المقابلات المعمقة الموجهة لمسؤولي خلايا الجودة أو العمداء بكليات الاقتصاد المستهدفة بالدراسة والتي بلغ عددها ست كليات موزعة على شرق ووسط وغرب البلاد. والاعتماد على التحليل الكمي لبيانات 412 استبياناً موزعاً على أساتذة هذه الكليات على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية، وفي الأخير خلصت الدراسة الى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها ما يرتبط باختبار الفرضيات وجود دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي، الإداري والمجتمعي.

- الدراسة الخامسة: هداية سخري، رسالة ماستر بعنوان دور الحوكمة الإلكترونية في الرفع من

الأداء المالي للبنوك دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد دور الحوكمة الإلكترونية في الرفع من الأداء المالي للقرض الشعبي الجزائري بوكالة شلغوم العيد وقد تحدد الأداء المالي بمؤشراته الأربعة التي تمثلت في ( مؤشر السيولة، مؤشر ملاءمة رأس المال، مؤشر توظيف الاموال، مؤشر الربحية) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبئانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وتم استخدام الرزمة الاحصائية spss لتحليل كل من بيانات الاستبئانة والقوائم المالية الخاصة بالبنك محل الدراسة اعتمادا على المؤشرات المالية والانحدار البسيط وغيرها، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أنه ليس هناك دور للحوكمة الإلكترونية في الرفع من الأداء المالي للقرض الشعبي الجزائري، وتوصي الدراسة بضرورة تهيئة البنية التحتية لبناء الحوكمة الإلكترونية من خلال توفر نظم المعلومات واتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدققها بين الأطراف الداخلية والخارجية.

## 12- التعقيب على الدراسات:

نلاحظ أن كل الدراسات السابقة ساهمت في بلورة رؤية الطالب حول موضوع الدراسة، باختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة لتحقيقها وباختلاف الموضوعات التي تناولتها حيث تشابهت مع موضوع الدراسة في بعض الجوانب واختلفت في جوانب أخرى.

فرغم أن معظم الدراسات كانت مختلفة في بيئة الدراسة إلا أن كل دراسة أعطت رؤية واسعة لموضوع الحوكمة الإلكترونية، وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي حيث ركزت الدراسات على إعطاء الموضوع حقه الكافي، وقد اشتركت دراستنا مع الدراسات السابقة في بعض النقاط فكل الدراسات اعتمدت على أداة الاستبئان حيث كان الهدف الرئيسي لكل دراسة هو معرفة درجة تأثير الحوكمة الإلكترونية أو تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وأيضا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss25 بالإضافة الى استخدام أسلوب

نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل استخراج العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع والوصول الى نتائج مضبوطة ودقيقة.

### 13- هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال ثلاث فصول حيث أن الفصل الأول والفصل الثاني متعلقين بالإطار النظري والفصل الثالث متعلق بالدراسة التطبيقية للدراسة تسبقهم مقدمة ثم لخص مجمل قولنا في خاتمة:

**مقدمة:** ذات نظرة شاملة حول موضوع دراستنا المتمثل في دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-

**الفصل الأول** ويتضمن بحثين وهما: **المبحث الأول** تناولنا فيه ماهية الحوكمة الإلكترونية، أما **المبحث الثاني** كان عن متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

**أما الفصل الثاني** ويتضمن بحثين وهما: **المبحث الأول** تناولنا فيه ماهية تحسين الأداء، أما **المبحث الثاني** كان عن آليات تحسين الأداء.

**أما الفصل الثالث** ويتضمن ثلاثة مباحث وهي: **المبحث الأول** كان حول تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، أما **المبحث الثاني** كان تحت عنوان تصميم الدراسة التطبيقية وخطواتها الإجرائية، **المبحث الثالث** تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

**الخاتمة:** تضمنت عرض أبرز النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها والإقتراحات المنبثقة من خلالها، بالإضافة الى آفاق البحث.

# الفصل الأول

الإطار النظري للحكومة

الإلكترونية

**تمهيد**

ظهرت الحاجة الى الحوكمة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي عاشها العالم، وتزايدت أهميتها نتيجة لاعتماد الكثير من الدول على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، الأمر الذي أدى الى انفصال الملكية عن الإدارة وبالتالي ضعف اليات الرقابة على تصرفات المديرين، وقد ارجع المحللون سبب ذلك الفشل الذي لحق شركات الدول الى افتقارها لقواعد الإدارة الجديدة مما ساهم بالتلاعب بالمعاملات واتخاذ القرارات غير رشيدة.

وتعد الحوكمة الالكترونية مشروعاً حيوياً لأنها تمثل المعيار الحقيقي لتطور البلد الكترونياً ومعلوماتياً والذي سيؤدي الى ربط كافة مؤسسات الدولة بنظام اتصالاتي مميز يقضي على الفساد الإداري والمالي ويعمل على انجاز كافة معاملات الأفراد بسرعة ويسر.

وقصد الإمام بمختلف المفاهيم وللتفصيل أكثر في الحوكمة الالكترونية قمنا بطرح السؤال التالي:

ماذا نعني بالحوكمة الإلكترونية؟ وللإجابة عليه تم تقسيم الفصل الى مبحثين رئيسيين وهما:

**المبحث الأول:** ماهية الحوكمة الالكترونية.

**المبحث الثاني:** متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية.

## المبحث الأول: ماهية الحكومة الإلكترونية

ان الحكومة الإلكترونية هي نسخة افتراضية عن الحكومة الحقيقية أي التقليدية مع الفارق أن الأولى تعيش في الشبكات الإلكترونية وأنظمة المعلوماتية في حين أن الثانية تحاكي الوظائف التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة المنظمات وتتبع أهمية الحكومة الإلكترونية من خلال إدراك أن العالم اليوم بضرورة استخدامها كأداة أساسية في تحسين الأداء داخل المؤسسة. من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على ماهية الحكومة الإلكترونية.

### المطلب الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية

تم تقسيم هذا المطلب الى قسمين حيث تناولنا أولاً تعريف الحكومة الإلكترونية ثم تطرقنا إلى أهميتها كقسم ثاني.

#### أولاً: تعريف الحكومة الإلكترونية

على الرغم من أقدمية مصطلح الحكومة والذي يعود الى القرن الثالث عشر إلا ان استخدامه على الصعيدين السياسي والاقتصادي لم يتبلور الا في السنوات الأخيرة وذلك في إطار التغيير الحاصل في شكل وطبيعة دور الدولة، فعلى المستوى العملي لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة بل أصبح هنالك فاعلون اخرون مثل: المنظمات، القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. فالحكومة، الحاكمة أو الحكمانية كلها مصطلحات تعبر عن *gouvernance* والتي تعني الطرق والأساليب التي تستخدمها الحكومات في إدارة تفاعلاتها، شؤونها وانشطتها أو كما تعرف على انها النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء وتشمل مقومات لتقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.<sup>1</sup>

أما عند تعريفنا للحكومة الإلكترونية فنجد لها عدة تعاريف نذكر منها:

- تعرف الحكومة الإلكترونية بأنها تطبيق الوسائل الإلكترونية لتسهيل التفاعل بين الحكومة والمواطنين وبين الحكومة والشركات وكذلك في العمليات الحكومية الداخلية لتحسين الديمقراطية ومختلف الأعمال الأخرى.<sup>2</sup>
- تعرف الحكومة الإلكترونية بأنها عملية تمكين خبراء الحكومة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجعل الحكومة أكثر فعالية للمواطنين من حيث الكفاءة والشفافية والفاعلية من حيث التكاليف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، دار مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص206.

<sup>2</sup> Driss kettani et Bernard Moulin, L'e- gouvernement pour la bonne gouvernance dans les pays en développement l'expérience du projet ezez, canada, 2014, page58.

<sup>3</sup> Sapru R.K and Sapru y, good governancethrough E- governance with special Reference to india, international journal of public administration, india, vol 3, No 2, 2014, p24.

- كما تعرف بأنها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمليات الحكومية لتحقيق البساطة والأخلاقية والمساءلة والاستجابة والشفافية في العمل الإداري الحكومي.<sup>1</sup>
- وتعرف أيضا عملية تطبيق الوسائل الالكترونية الحديثة لتحسين التفاعلات بين الحكومة والمواطنين من جهة والحكومة والاعمال التجارية من جهة أخرى، فضلا عن استخدام الوسائل الالكترونية في العمليات الحكومية الداخلية لتبسيط وتحسين العملية الديمقراطية للحكومة والجوانب التجارية للحكومة بهدف تحسين الكفاءة الإدارية.<sup>2</sup>
- وبصرف النظر عن تعدد التعاريف، نجد الحكومة الالكترونية تعرف بأنها عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل دعم الحكومة الرشيدة. وتندرج تحت هذا التعريف العناصر التالية:<sup>3</sup>
- ✚ **الإدارة الإلكترونية:** أي تحسين العمليات الحكومية من خلال خفض التكاليف وإدارة العمل الحكومي عبر اجراء الاتصالات الاستراتيجية الممكنة داخل الحكومة.
- ✚ **المواطنون الإلكترونيون:** أي ربط المواطنون بالحكومة من خلال دعم الديمقراطية، الاستماع للمواطنين وتحسين الخدمات العامة.
- ✚ **المجتمع الإلكتروني:** بناء تفاعلات خارج الحكومة كالعامل بشكل أفضل مع قطاع الأعمال وبناء الشراكات الحكومية والمجتمع المدني.
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها الاستخدام الحديث لتكنولوجيات الاتصال والمعلومات لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بأكثر شفافية وفعالية.

### ثانياً: أهمية الحكومة الإلكترونية

- تكمن أهمية الحكومة الإلكترونية فيما يلي:<sup>4</sup>
- ✚ تسعى الحكومة الإلكترونية الى تقديم الخدمات والمعلومات الالكترونية للمواطنين والشركات؛
- ✚ تقديم تسهيلات للمعاملات التجارية؛
- ✚ تحسين كفاءة وفعالية وشفافية التفاعلات داخل الإدارات وبين الإدارات داخل الحكومة؛
- ✚ تزايد أهمية الحكومة الإلكترونية من خلال اتاحة الفرصة لتدقيق المعلومات بشكل أكثر شفافية ومساءلة.

<sup>1</sup> Abdul salamM, **E- Governance for good Governance though public service Delivery**, A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the Requirements of the master of Arts in Gouvernance and developement, Institute of Gouvernance studies, BRAC University, Dhaka, Bangladesh, 2013, p 09.

<sup>2</sup>Rahman M and Ahsan Rajon S A, **An Effective framework for implementing electronic governance in developing countries**: Bangladesh perspective, international journal communication information technology, Bangladesh, vol 3, No1,2011, p21.

<sup>3</sup> كريمة جلام، **فعالية الحكومة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية**، الملتقى الدولي العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية (حالة البلدان العربية)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 29 - 30 أكتوبر 2014، ص 03.

<sup>4</sup> أحمد ضياء الدين صلاح الدين، طارق طعمة عطية، **الحكومة الإلكترونية ودورها في نجاح إستراتيجيات التغيير التنظيمي**، مجلة أربيل العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، العدد 2، 2018، ص182.

**المطلب الثاني: أهداف الحكومة الإلكترونية**

تستند الحكومة الإلكترونية الى مجموعة من الأهداف وهي:<sup>1</sup>

✚ رفع مستوى الأداء؛

✚ اختصار الإجراءات الإدارية؛

✚ زيادة دقة البيانات؛

✚ مواكبة التطور التكنولوجي؛

✚ رفع كفاءة أداء العاملين؛

✚ دعم النمو الاقتصادي؛

✚ نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**المطلب الثالث: مكونات الحكومة الإلكترونية وأبعادها**

تم تخصيص هذا المطلب لمكونات الحكومة الإلكترونية أولاً ثم لأبعادها ثانياً.

**أولاً: مكونات الحكومة الإلكترونية**

تعتمد الحكومة الإلكترونية على ثلاث مكونات أساسية والتي تتطلب ان تكون مترابطة بشكل وثيق وهذا هو المفهوم الأكثر تطوراً لتطبيق الحكومة الإلكترونية التي وضعت حولها العديد من الاستراتيجيات والمناقشات وتم اعتمادها على المستوى الاستراتيجي، وهنا يمكن ان نوضح مكونات الحكومة الإلكترونية التي تنقسم الى مكونات أساسية وهي:<sup>2</sup>

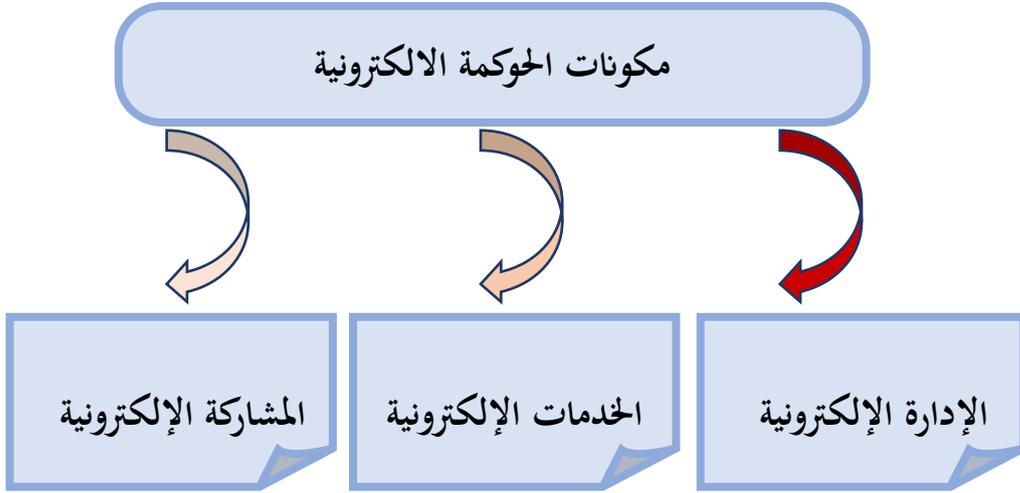
- **الإدارة الإلكترونية:** وتتمثل منهجيتها على الاستعمال الواعي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والطرق التي تتم بها ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمات في ظل عمليات التغيير المستمر.
- **الخدمات الإلكترونية:** ويقصد بها إتاحة تقديم الخدمات والمعلومات الإلكترونية للجميع، والاستثمار الحكومي في مجال تقديم الخدمة الإلكترونية يتمثل فيمايلي:
- ✓ **الوصول لتكنولوجيا المعلومات:** ضمان عملية الربط بالإنترنت من اجل تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المواطنين، ومن ضمنها المناطق النائية.
- ✓ **توفير خدمة النفاذ الى الانترنت:** ويتضمن عملية الاستثمار في التكنولوجيا من اجل تعزيز عمليات التحول الرقمي للمعلومات المتاحة في الشبكات العنكبوتية من قبل المواطن.
- **المشاركة الإلكترونية:** وتهدف الى مساهمة المستهدفين في صنع القرار من خلال المشاركة في المقترحات والملاحظات وإبداء الرأي باستخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات التفاعل.

<sup>1</sup> العنود إبراهيم الهروط، **إلتجاهات نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الاردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي**، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص17.

<sup>2</sup> اردان حاتم خضير العبيدي وآخرون، **الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2021، ص19.

بالإضافة الى تعزيز التفاعل بين المؤسسة والفرد للحصول على أفضل سياسات واعلى خدمات وبكفاءة عالية وأداء متميز.

الشكل رقم (01): مكونات الحوكمة الالكترونية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المذكورة.

ثانيا: أبعاد الحوكمة الالكترونية

يمكن للحكومة الالكترونية ان تلخص في ثلاث أبعاد وهي:<sup>1</sup>

- **البعد السياسي:** ويقضي هذا البعد ضرورة وجود شرعية السلطات الحاكمة التي توفر الاستقرار السياسي الذي يهيئ البيئة الملائمة لمشاريع مرتبطة بالمجتمع ومنه يكون بوسع الدولة الانتقال من حل المشاكل التقليدية الى الرهانات الجديدة والتوافق مع متطلبات العصرنة.
- **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** من خلال رؤية تقييمية لمفهوم الخدمة العمومية فتشمل طرق جديدة للإدارة العامة عبر طرح الخدمة العمومية بشكل يدعم مبادئ السعي للوصول للحكومة الالكترونية.
- **البعد الاداري:** الذي يتطلب وجود كفاءة وفاعلية الأجهزة التي تستوجب الاستقلالية المادية وهذا لكون المجال الإداري الذي أصبح يمثل أحد الأبعاد الجوهرية في فلسفة الحكم الرشيد.

المطلب الرابع: فوائد الحوكمة الالكترونية ومزاياها

تم تقسيم المطلب الرابع الى قسمين أولا فوائد الحوكمة الالكترونية وثانيا مزاياها.

أولا: فوائد الحوكمة الالكترونية

الاعتماد على الحوكمة الالكترونية من شأنه أن يساعد في توسيع مجالات الشركات وأصحاب المصالح المشاركة في الاقتصاد القائم على المعرفة وزيادة الشفافية والفعالية في إدارة الدولة من خلال مختلف

<sup>1</sup> والي فايبة، مقارنة معرفية- الحوكمة الالكترونية، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 2، العدد3، 2018، ص278.

الخدمات الإلكترونية المتكاملة والمستمرة ومن بين فوائد الحكومة الإلكترونية مايلي:<sup>1</sup>

- ✚ التحول من حكومة او مؤسسة مغلقة الى مؤسسة منفتحة ذات أداء عالي؛
- ✚ زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسة؛
- ✚ القدرة على توفير المعلومات بمصداقية أكثر؛
- ✚ استخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكبر؛
- ✚ تخفيض إنفاق المؤسسة وترشيده بكفاءة؛
- ✚ توفير الخدمات آليا كسبا للوقت والجهد وحسن سير العمل ونشر الشفافية ومكافحة الفساد؛
- ✚ اشتراك المواطن او العميل في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

### ثانيا: مزايا الحكومة الإلكترونية:

للحكومة الإلكترونية مزايا متعددة لعل أهمها مايلي:<sup>2</sup>

✓ **سرعة الإنجاز:** لا شك ان إنجاز المعاملة الإلكترونية لا يستغرق غير دقائق معدودة مما يوفر الوقت الضائع في الانتقال الى مقر الإدارة والبحث عن الموظف المختص وانتظار الدور وقيام الموظف بالتحقق من توفر شروط الخدمة المطلوبة وإنجاز المعاملة يدويا، لذلك فان المحاكاة الإلكترونية توفر للمواطن خدماتها بسرعة من خلال (on line) وليس من خلال الدخول في الصف وطول انتظار الدور.

✓ **زيادة الاتقان:** ان الإنجاز الإلكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة واتقانا من الإنجاز اليدوي، كما انه يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية، وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها واستغلالا أمثل لإمكانات الحكومة من خلال اتباع أساليب مشابهة لأساليب التجارة الإلكترونية.

✓ **تخفيض التكاليف:** لا شك ان إقامة الحكومة الإلكترونية يحتاج في البداية الى مبالغ ضخمة تنفق في شراء الأجهزة والمعدات واعداد البرامج وتدريب العاملين، غير ان أداء الخدمات إلكترونيا يقل من تكلفة أدائها يدويا، إذ يؤدي الى تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل في الإدارة واختصار الإجراءات ومراحل العمل والاستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمات.

✓ **تبسيط الإجراءات:** يمكن للحكومة الإلكترونية أن تقضي على البيروقراطية ونتائجها السيئة المؤدية الى إهدار الجهد والوقت والمال، ومن هنا يلاحظ ان تطبيقها يجعل متلقي الخدمة يشعرون بالرضى التام نظرا لسرعة إنجاز المعاملات المقدمة.

<sup>1</sup> بوبكر سالم، صلاح الدين قدي، دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق استدامة الشركة، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، المجلد4، العدد 8، 2017، ص263.

<sup>2</sup> صفوان المبيضين، **الحكومة الإلكترونية- النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص - 30-28.

✓ الشفافية الإدارية: عندما تتم المعاملات بطريقة الكترونية دون اتصال مباشر بين صاحب الشأن والموظف المختص، فلا يكون هناك مجال للرشوة أو تلاعب الموظفين وسوء معاملاتهم للمعنيين، وفي ذلك مكافحة للفساد الوظيفي وجرائم العمل، بالإضافة الى ان الإنجاز الالكتروني لا يتم امام الجمهور مما يضمن عدم تدخل الوساطة والمحسوبية.

### المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية

يعتبر تطبيق الحكومة الإلكترونية أمراً هاماً نظراً لأهميتها ومختلف المفاهيم التي تطرقنا إليها سابقاً لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث الى مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية ومؤشرات قياسها وكذلك معوقات ومتطلبات نجاح تطبيقها.

#### المطلب الأول: مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية

من اجل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية لابد من التطرق الى مراحلها ومناقشة المشاكل المحتملة، حيث أنها تمر بمراحل نضوج وليس تغيير مفاجئ لكل ما هو قائم، وانطلاقاً من هذا المبدأ فقد قدم كل من **layne and lee** نموذجاً مكوناً من أربعة مراحل للتحويل نحو الحكومة الإلكترونية وهي:<sup>1</sup>

❖ **المرحلة الأولى (كتيب الدليل):** تمثل هذه المرحلة الجهود الأولية للمؤسسات الحكومية للظهور على الانترنت لتعريف المواطنين بنشاطاتها وطرق عملها وفي كثير من الأحيان تعرف بنشاطات كل دوائرها وأنواع الخدمات التي تقدم الى المواطنين مع استمارات الواجب ملئها للحصول على هذه الخدمات. ورائزي المواقع الإلكترونية هذه بدورهم يقومون بإنزال الاستمارات من الانترنت وتعبئتها إما مباشرة في الموقع أو طباعتها وملئها يدوياً، ولإتمام الحصول على الخدمة يحتاج المواطنون الى مراجعة المؤسسة.

❖ **المرحلة الثانية (التحويل):** تسعى المؤسسات الحكومية في هذه المرحلة الى إحالة قسم من أعمالها الى المواطن عبر السماح له بالتعامل مع قواعد بيانات المؤسسة وإدخال المعلومات المطلوبة عبر صفحاتها على الانترنت وبذلك يكون المواطن هو أحد المشاركين في انجاز الخدمة، وهذا ما يساعدها على تقليص كلف انجاز هذه الخدمات، ففي تسديد الضرائب السنوية للشركات المساهمة في بريطانيا إذ يتم ملء استماراتها إلكترونياً من موقع دائرة الضرائب فتكون مجاناً في حين إذا تم ارسال الاستمارات مملوءة يدوياً فيجب أن تسدد معها قيمة مالية تغطي جهد الموظف الذي تستعمله دائرة الضرائب لإدخال هذه المعلومات إلكترونياً. وحتى تستطيع المؤسسات من توفير هكذا إمكانيات فلا بد من ضمان أمنية المعلومات وسريتها وسلامتها التي تكون من أولويات تعاملاتها، فعلى سبيل المثال مع استمارة الحصول على جواز سفر من موقع وزارة الداخلية ففي هذه المرحلة المعلومات الداخلة من المواطن سيتم التأكد منها آلياً من خلال مقارنتها إلكترونياً لما دخل إلى بنك المعلومات وما تمتلكه من المعلومات الكاملة لديها عن المواطنين مع استخدام

<sup>1</sup> زرار العياشي، من الحكومة المحلية الى الحكومة الإلكترونية للإدارات المحلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، ص 101.

البطاقة الائتمانية لتسديد المبلغ وبذلك لا يوجد داعي لإبراز الوثائق الأربعة المطلوبة (هوية الأحوال المدنية، شهادة الجنسية، البطاقة التموينية وبطاقة السكن).

❖ **المرحلة الثالثة والمرحلة الرابعة (التكامل العمودي والافقي):** في هذه المرحلتين يجري التركيز على

إزالة التضارب في مصادر المعلومات التي تحصل عليها مؤسسات الحكومة المختلفة من المواطنين، مثلا شهادة الميلاد الشخصية تحتاجها مؤسسات الحكومة وليس المواطن، المواطن على علم كامل بتاريخ ومكان ميلاده، لكن مؤسسات الحكومة تحتاج الى توثيق هذه المعلومات في مؤسسات مختلفة ولأسباب عدة وللحصول على هذه المعلومات من مصدر واحد هو النجاح الذي ترغب فيه جميع المؤسسات الحكومية للوصول الى ذلك يركز النموذج على ما يسمى<sup>1</sup>:

➤ **بالتكامل العمودي:** والذي يهدف الى تأسيس مركز للمعلومات التي تحتاجها الوظائف والخدمات

المختلفة للأجهزة الحكومية المحلية للأقاليم والمحافظات.

➤ **التكامل الافقي:** ويهدف إلى ضرورة ربط المعلومات المستخدمة والمجمعة إلكترونيا.

في هذه المرحلتين، تحدث الخدمات الالكترونية وتحويل أنظمة المعلومات الى رقمنة، أي أن طرح الخدمات الالكترونية لا تقتصر على جانبها الفني بوضع الخدمات الحالية على الانترنت ولكن ستحدث تغيرات دائمة في طريقة إدخال البيانات وجمعها في مجال تقديم خدماتها للمواطنين لذا فإن مبادرات الحكومة للعمل الالكتروني يجب أن تكون مصحوبة بإعادة مفهوم تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر.

معقد

التعقيد التكنولوجي والتنظيمي

بسيط

الشكل رقم (02): مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية



تقدم ضئيل

التكامل

إكمال المشروع

المصدر: زرار العياشي، من الحكومة المحلية الى الحكومة الإلكترونية للإدارات المحلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية،

جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد3، العدد1، ص101.

<sup>1</sup> بومصباح صافية، تاح رانية، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحكومة الإلكترونية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، المجلد3، العدد4، 2016، ص60.

إن الشكل رقم (2) يوضح لنا أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يتطلب أربعة مراحل كل مرحلة تشير إلى نسبة تقدم المشروع فنلاحظ في المرحلة الأولى والتي يطلق عليها كتيب الدليل تقدم ضئيل ومجهودات بسيطة للمواطن لتليها مرحلة التحويل التي تسعى المؤسسة فيها لتقديم الخدمات والاستثمارات عبر الأنترنت مزودة ببيانات تدعمها إلا أن المؤسسة في هذه المرحلة تستدعيها لتطبيق المرحلتين الموالتين لتفادي التضارب بين مصادر المعلومات وتسمى بالتكامل العمودي الذي يهدف إلى جمع كل المعلومات في مصدر واحد بمستوى عال ضمن نفس الوظائف ثم الربط بينها وتحديثها بمختلف البرامج لجعل خطوة السوق واحدة حقيقية للمواطنين وذلك بتطبيق التكامل الأفقي وبهذا نصل إلى اكتمال مشروع الحكومة الإلكترونية بمستوى عال من التعقيد التكنولوجي والتنظيمي.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الحكومة الإلكترونية

هناك أربع مؤشرات أساسية تستخدم لقياس الحكومة الإلكترونية كمايلي:<sup>1</sup>

#### ❖ الخصوصية والأمان

يفحص هذا البند مدى خصوصية وامن الموقع من خلال أسئلة عن اهم العناصر الأساسية في موضوع سياسات الخصوصية والأمان.

#### ❖ قابلية الاستخدام

يتمحور هذا البند حول الوظائف الأساسية العامة للمواقع مثل سهولة التنقل بين الصفحات وسهولة الاستخدام، وأيضا يتطرق هذا البند لشكل الموقع من حيث التجانس والوضوح.

#### ❖ المحتوى

يهتم هذا البند بمضمون الموقع من المعلومات ومدى انتسابها للمؤسسة، أيضا يهتم بطرق عرض المعلومات وكيفية الوصول إليها.

#### ❖ المشاركة

يقيس هذا البند مدى استطاعة أصحاب المصالح من التفاعل معه من خلال التواصل مع الشركة وإبداء الرأي في الأمور المتعلقة بالمؤسسة، وأيضا يتحقق من إمكانية وجود استبيانات واسئلة الاستطلاع المقدمة في الموقع ونتائج تصويت الزائرين للموقع.

<sup>1</sup> بوبكر سالم، صلاح الدين قدرى، مرجع سابق، ص 264.

**المطلب الثالث: معوقات الحوكمة الإلكترونية**

تشتمل الحوكمة الإلكترونية على أبعاد أساسية ويحتوي كل بعد على مجموعة من القيود ومواطن الضعف التي تقلل أو تحد من تطبيقها بشكل سليم وتتمثل أهم هذه القيود فيما يلي:<sup>1</sup>

**البعد السياسي:** يشتمل على مجموعة من القيود تتمثل في:

- محدودية الميزانية المتخصصة؛
- غياب قانون المعاملات الإلكترونية؛
- بطيء عملية اتخاذ القرار؛
- البيروقراطية.

**البعد الاقتصادي والاجتماعي:** يشتمل على مجموعة من القيود تتمثل في:

- تواضع البنية التحتية؛
- الفساد الإداري؛
- ضعف الميزانية؛
- ضعف المستوى التعليمي والثقافي؛
- تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني؛
- الخصوصية وسرية المعلومات.

**البعد التقني:** يشتمل على مجموعة من القيود تتمثل في:

- النقص في المهارات المتخصصة في المجالات التقنية والاتصالات؛
- ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة الدولية للمعلومات؛
- غياب المعايير المتعلقة بالاتصالات واستخدام المعلومات؛
- الافتقار الى استخدام البرمجيات الحاسوبية.

**المطلب الرابع: متطلبات نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية**

إن مشروع الحوكمة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج يحتاج الى تهيئة البيئة المناسبة والملائمة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذه بنجاح وتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وخسارة في الوقت والمال والجهد وعندها نعود الى نقطة الصفر، وعليه فمتطلبات نجاحه تتطلب توفر ما يلي:<sup>2</sup>

○ **البنية التحتية:** الحوكمة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تحتية مناسبة ومتطورة في شبكة البيانات والاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات.

<sup>1</sup> محمد بن عيشوش، عبد الله حمو، محيط الحوكمة الإلكترونية في الجزائر الفرص والتحديات، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، المجلد 3، العدد3، 2021، ص25.

<sup>2</sup> مزهر شعبان العاني، الأعمال الإلكترونية منظور إداري. تكنولوجيا، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 209.

- توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة: للاستفادة من مختلف الخدمات الإلكترونية لابد من وجود أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية او الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس بالحصول عليها.
- توفر عدد لا بأس به من المزودين بالخدمة الأنترنت: لذا يجب أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح مجال أكبر لعدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأدنى تكلفة ممكنة.
- التدريب وبناء القدرات: يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الحكومة الإلكترونية بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز لتدريب متخصصة وتابعة للحكومة مع ضرورة نشر ثقافة استخدام الحكومة الإلكترونية وطرقها ووسائلها للمواطنين.
- إضافة الى متطلبات أخرى وهي:<sup>1</sup>
- توفر مستوى مناسب من التمويل: بحيث يكون التمويل مناسباً للموظفين في مختلف الدورات التكوينية للحفاظ على مستوى عال في تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والحكومة الإلكترونية على مستوى العالم.
- توفر الجهات المختصة: بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البنية اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الاشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت اليها في التنفيذ.
- وجود التشريعات والنصوص القانونية: والتي تسهل عمل الحكومة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
- توفير الأمن الإلكتروني وسرية المعلومات: يتطلب مستوى عال من الحماية لمختلف المعلومات الوطنية والشخصية لحمايتها من أي عبث أو قرصنة للبرمجيات، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والافراد.
- خطة تسويقية للترويج للحكومة الإلكترونية: ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها فيجميع وسائل الاعلام الوطنية من الإذاعة والصحف وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع.

<sup>1</sup> قذوة محمد، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص39.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تمكنا من استخلاص تعريف للحكومة الإلكترونية والتي تعبر عن استخدام القطاع العام والخاص لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسينها وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية صنع القرارات وجعل الحكومة أكثر مساءلة وشفافية وفعالية، ولهذا فالعديد من الدول اتجهت لتطبيقها باتباعها لمراحل محددة في ذلك، ولكي يتم تحقيقها لابد من محاولة تجاوز مختلف المعوقات التي قد تواجهها وهذا مايستدعي توفر متطلبات معينة تضمن نجاحها.

وعليه فالحكومة الإلكترونية أضحت الوسيلة الأكثر ضمانا للوصول الى مستويات معتبرة من التنمية الإقتصادية للدول وتسهيل وتحسين الخدمات وتوفير المعلومات بسرعة وشفافية ونشرها إلكترونيا.

# الفصل الثاني

## تحسين الأداء

**تمهيد**

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام كما أن تحسين هذا الأداء أمر ضروري لمختلف المستويات الإدارية في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة حيث يهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر وبذلك يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود تحسين الأداء، ففي سبيل هذا التحسين لابد أن يكون هناك مستوى مطلوب والذي يعتبر نقطة الأساس الذي يقارن به مع الأداء الفعلي ومن ثم تحديد كل الانحرافات بينهما والتي تدل على اتجاهات حدود التحسينات المرغوبة فيها مما يسمح بمتابعته المستمرة.

وقصد الإحاطة بجميع مفاهيم تحسين الأداء وللتفصيل فيها أكثر قمنا بطرح السؤال التالي:

ماذا نقصد بتحسين الأداء؟ وللإجابة عليه تم تقسيم الفصل الى مبحثين رئيسيين وهما:

**المبحث الأول: ماهية تحسين الأداء**

**المبحث الثاني: آليات تحسين الأداء**

## المبحث الأول: ماهية تحسين الأداء

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها والسعي لتحسينه، فقد أصبح الجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف أكثر على تحسين الأداء.

### المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء

قبل أن نعرض على مفهوم تحسين الأداء لابد من معرفة مفهوم الأداء وتقييمه.

#### أولاً: تعريف الأداء

يعرف الأداء بأنه " كفاءة استخدام المؤسسة مواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

تشمل أنظمة إدارة الأداء على مقاييس كلا من السلوكيات (ما يفعله الموظف) والنتائج (نتائج سلوك الموظف) لا يشمل تعريف الأداء Performance على نتائج سلوك الموظف فقط ولكن على السلوكيات نفسها أي ما يفعله موظف وليس عما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تعريف تقييم الأداء

ينظر العديد من الباحثين الى عملية تقييم الأداء بأنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة، ومن هذا المنظور وردت العديد من التعاريف التي تنظر الى عملية تقييم الأداء على أنه:<sup>2</sup>

وهو عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

ومنهم من يرى أن تقييم الأداء يمثل الخطوة الرئيسية في العملية الرقابية ويمكن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة والوقوف على الانحرافات وتصحيحها.

مما سبق فإن تقييم الأداء هو "عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلاً باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير المعلومات الحقيقة التي تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو احدى وظائفها".

#### ثالثاً: تعريف تحسين الأداء

يعرف على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريق المثالي حيث يتطلب تحسين أداء منظمة توازن العناصر

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص112.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2001، ص95.

الأربع التالية:<sup>1</sup>

✓ الجودة؛

✓ الإنتاجية؛

✓ التكنولوجيا؛

✓ التكلفة.

لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق عليها بالمنهج المتكامل.

وعليه يمكننا تعريف تحسين الأداء على أنه: "الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بحيث يجعلها أكثر قدرة على حل المشاكل التي تواجهها وتقييم المنتجات والخدمات بكفاءة عالية".

### المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء

من أجل القيام بعملية تحسين الأداء يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

#### • الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم بتحليل أداء المؤسسة لوضعها الحالي وتوقع المشاكل التي يمكن أن تحدث في محيط العمل.

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

✓ **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

✓ **الوضع الحالي/الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد حلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث لها ولذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على تقلصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

#### • الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء. وهنا نبدأ السؤال لماذا توجد هذه الفجوة

<sup>1</sup> محمد بن علي نافع، أثر تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص 82.

<sup>2</sup> بالعباد فايزة، مقدم عبد الجليل، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمائية، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة صاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 107.

في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة أو التدخل.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها؛
- قلة التغذية الرجعية للأداء؛
- ضعف في دعم المؤسسة ومساندتها؛
- ضعف في المعرفة والمهارات والتحفيز؛
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل؛
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

#### • الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة:

اختيار التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة بمجموعة من الإجراءات تتمثل في أكثر من وسيلة لتحسن الأداء. ويمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن أن تعالج الفجوة الحاصلة في الأداء بعدة طرق دون تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية في اختيار الطريقة المناسبة عن طريق معايير مختلفة مثل: (الملائمة، القبول... الخ).

#### • الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ ويصمم لها نظام للمتابعة ويتضمن مفاهيم التغيير التي تريدها المؤسسة في أعمالها اليومية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### • الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الاداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة باستخدام مختلف وسائل المراقبة والمتابعة التي تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية رجعية نتيجة هذه الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 108.

### المطلب الثالث: أشكال تحسين الأداء

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وعموما هناك نمطان أساسيان لتحسين الأداء وهما:<sup>1</sup>

➤ **التحسين المستمر:** يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات المؤسسة.

➤ **التحسين الجذري:** فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء وتلجأ المؤسسات الى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه.

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركان في إشباع حاجات ورغبات العميل بتعديل عمليات المؤسسة ولكن يرتبطان بمجموعة من القيود هي:

✓ الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛

✓ حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛

✓ مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء.

يوضح الجدول رقم (01) خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة متغيرات.

#### الجدول رقم (01): أشكال تحسين الأداء

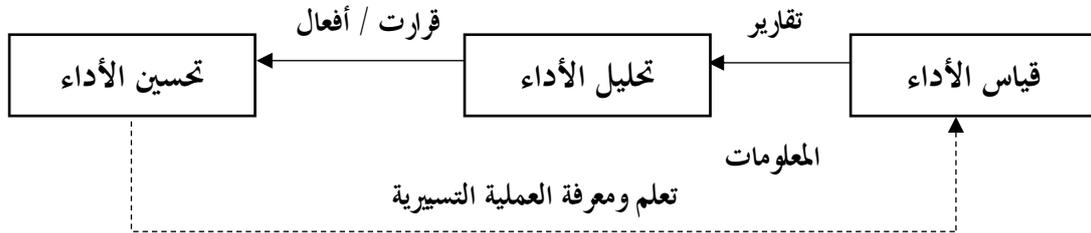
المتغيرات	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفع	منخفض
الوقت الازم	قصير	طويل
المشاركة	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل
مدى التغيير	ضيق Inter-service	واسع Inter-service

Source : Vincent bronet, **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent : déploiement inter-entreprises de bonnes pratiques**, thèse de doctorat en génie industriel, université Savoie, mont blanc, France, 2006, p23.

<sup>1</sup> Vincent bronet, **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent : déploiement inter-entreprises de bonnes pratiques**, thèse de doctorat en génie industriel, université Savoie, mont blanc, France, 2006, p23.

ولقد حددت العلاقة بين قياس الأداء، تحليل الأداء وتحسين الأداء في الشكل الآتي:

الشكل رقم(03): حلقة قياس، تحليل وتحسين الأداء



**المصدر:** بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص50.

إن الشكل رقم (3) يبين أن المؤسسة عند قياس أدائها فإنها تقوم بتحليل جميع التقارير والمعلومات الخاصة بها ونتائج هذا التحليل تعتمد عليه في اتخاذ قرارات ومقارنة أدائها المطلوب مع الأداء الفعلي والتي تضمن بذلك التحسين المستمر لها والذي يؤثر بصفة غير مباشرة على قياس أدائها بالتعلم ومعرفة العملية التسييرية.

لعل أبرز الأسس الإدارية التي تغيرت نتيجة التطورات البيئية للمؤسسة تغير شكل العلاقة بين العملاء والموردين باتجاه المزيد من التعاون والتنسيق لتشكيل سلسلة الإمداد، حيث يقصد بالإمداد: "عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الأولية والمنتجات النهائية وربط ونقل المعلومة من نقطة الاستهلاك بهدف مقابلة وإرضاء متطلبات العملاء".

ف تقييم أداء سلسلة الإمداد يوفر نظرة عن سير السلسلة الإنتاجية في الإمداد وتشخيص المشاكل التي تعترضها مما يسمح بوضع خطط وحلول بديلة ممكنة وبالتالي تحسين أداء سلسلة الإمداد بالمؤسسة والذي يفيد في:<sup>1</sup>

✚ تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزايد من الحصة السوقية والمبيعات؛

✚ تحسين الربح الحدي لمنتج وزيادة التدفقات النقدية للمؤسسة؛

✚ زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز العمال بصورة متميزة؛

✚ تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم؛

✚ تحقق التميز التشغيلي وبذلك تزيد القيمة السوقية للمؤسسة.

<sup>1</sup> بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 50-52.

**المطلب الرابع: وسائل تحسين الأداء**

يتطلب من الإدارة وسائل تضمن استغلالها للفرص المتاحة بأعلى درجات من الكفاءة والفاعلية وفي نفس الوقت تسعى فيه وبقوة الى تجنب المخاطر والمعوقات أو وضع استراتيجيات محددة للتكيف معها والتي تتمثل في الوسائل التالية:

- ❖ إدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ الإدارة بالأهداف؛
- ❖ هندسة التغيير أو إعادة البناء؛
- ❖ القياس المقارن.

وتم إدراج أربعة أقسام في هذا المطلب وكل قسم يتناول وسيلة من وسائل تحسين الأداء.

**أولاً: إدارة الجودة الشاملة**

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية الرائدة والتي أخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف وظائف المؤسسة.

**1. تعريف إدارة الجودة الشاملة:**

لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة إلا ان هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصورا عاما لتعريف إدارة الجودة الشاملة وهي:<sup>1</sup>

تعرفها منظمة الجودة البريطانية على " أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع".

وتعرف أيضا بأنها " العملية التي تسعى لتحقيق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة الى المورد".

ولذا يمكننا ان نعرف إدارة الجودة الشاملة على انها " الممارسات الإدارية التي تسعى لتكون كل موارد المؤسسة البشرية والمادية أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة".

**2. أهمية إدارة الجودة الشاملة: وتكمن أهميتها فيما يلي:<sup>2</sup>**

- انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها؛
- تقليص المصروفات الرأسمالية المتعلقة بالمبيعات؛
- تخفيض حجم الحوادث الصناعية؛

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص-ص72-76.

<sup>2</sup> ناصر مراد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، مجلة الإدارة، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد17،

العدد2، 2007، ص 12.

- زيادة ابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل؛
- زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية؛
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة؛
- زيادة رضا المستهلكين؛
- استمرارية التحسين والتطوير في الجودة.

### 3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن اجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

- **القيادة:** يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع الى مشاكل العاملين في نفس الوقت وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.
- **الالتزام:** يستوجب على العاملين في المؤسسة معرفة استعداداتهم الذاتية لتقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين عملية الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.
- **فرق العمل:** العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج مهارات العاملين مع بعضهم البعض وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم.
- **التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات المنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية.
- **التركيز على العمليات:** إن سبب بناء منظمات الأعمال لميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود الى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.

### 4. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- المشاكل التنظيمية بسبب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية وعدم وضع رؤية واضحة ومحددة للأهداف؛

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص194.

<sup>2</sup> عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص155.

- عدم توفر الخبرات الكافية والمعرفة في إدارة الجودة الشاملة وصعوبة التحكم بمتطلباتها بسبب نقص العاملين المدربين والمؤهلين؛
- عدم توفر الموارد المالية والمعلوماتية الكافية خصوصا في القطاع الحكومي الامر الذي يجعل متطلبات الجودة الشاملة تقتصر الى الأساسيات وخصوصا المعلوماتية؛
- التعقيدات الناتجة عن القوانين والأنظمة واتباع اللوائح المعمول بها في المنظمة مما يؤدي الى هدر الجهد والوقت وتدني مستوى الأداء الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة.

### ثانيا: الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف من الوسائل الحديثة التي يسعى من خلالها الإداريون الى زيادة فاعلية وظائف المؤسسة.

#### 1. تعريف الإدارة بالأهداف

تعددت مفاهيم الإدارة بالأهداف وتمثلت فيما يلي:  
تعرف على أنها " إدارة تحتوي على أهداف أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة، كما تتضمن وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج".

تعرف على أنها " عبارة عن انماط وسلوك أي القيام بتصرفات سلوكية من طرف المدير الإداري الذي يتميز عن غيره بدراسة النتائج المتوقعة في المستقبل ثم يقوم بتهيئة الظروف المناسبة لمواجهة التطورات المستقبلية".<sup>1</sup>

#### 2. أهداف نظام الإدارة بالأهداف

يهدف نظام الإدارة بالأهداف الى ما يلي:<sup>2</sup>

- ربط المؤسسة وتنسيق أوضاعها بالسوق والمتغيرات الخارجية؛
- توجيه كل الجهود وتركيزها من أجل سد الفجوة التي تعبر عن الفارق بين المستوى المطلوب والأداء الفعلي للمؤسسة؛
- ربط الأهداف السنوية ومتوسطة المدى بالأهداف المستقبلية طويلة المدى؛
- ربط أشكال الأداء اليومي والمتكرر بأهداف كمية قابلة للقياس؛
- تعبئة جهود وطاقت كافة العاملين على مختلف المستويات للعمل على سد الفجوات وبذلك تكون المنظمة كلها متأهبة للعوامل الفجائية.

<sup>1</sup> مصطفى بلعور، الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 14، العدد24، 2017، ص240.

<sup>2</sup> علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص92.

### 3. الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف

وتتمثل هذه الصعوبات فيمايلي:<sup>1</sup>

- صعوبة توفير أنظمة مساندة يتطلبها أسلوب الإدارة بالاهداف مثل وجود نظام معلومات ونظام رقابة فعال؛
- صعوبة تحديد اهداف بعض الافراد وبعض الوظائف بوضوح وبشكل كمي وبمعايير دقيقة لقياسها وتقييم مدى إنجازها؛
- يترتب على استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف تعديل أهداف وغايات الأجهزة الإدارية ولذلك فالإدارة التي يصعب عليها تحديد بعض الأهداف الرئيسية وقد يؤدي هذا الى اغفال بعض الأهداف النوعية التي يصعب تحديدها بشكل كمي وقابل للقياس؛
- يمكن إهمال الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف عند المبالغة في التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة.

#### ثالثاً: هندسة التغيير أو إعادة البناء

تعتبر هندسة التغيير أو ماتسمى بإعادة البناء أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة المعول عليها في مجال الابتكار ومواكبة التغيير وسنحاول من خلال هذا القسم معرفة كيف انتشر مفهومها بين الباحثين ولماذا لجأت المنظمات إلى استخدامها.

#### 1. تعريف هندسة التغيير:

هناك عدة تعاريف لإعادة البناء نذكر منها:<sup>2</sup>

تعرف على " أنها إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم أو الهندسة للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهرى في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والسرعة والخدمة".

كما تعرف على أنها "إعادة تصميم جذري وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم فهي من هذا المنطلق تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائم".

وتعرف على أنها" التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة الشاملة".

<sup>1</sup> نور عوض الله القرني، درجة تطبيق أسلوب إدارة بالأهداف في مدارس محافظة للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة شقراء، السعودية، المجلد 18، العدد1، 2016، ص55.

<sup>2</sup> محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص13.

## 2. مبادئ إعادة الهندسة

من أجل انجاح إعادة الهندسة في أي مؤسسة يجب أن يتحقق لدينا العديد من المبادئ الأساسية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- ✚ تقوم إعادة الهندسة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها؛
- ✚ تقوم على أساس تقنية المعلومات الحديثة وهي تبني اللامركزية في عملية استخداماتها؛
- ✚ تسعى إعادة الهندسة الى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
- ✚ تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل؛
- ✚ تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء؛
- ✚ تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة عالية.

## 3. دوافع تبني إعادة البناء

بسبب التغيير السريع في بيئة الأعمال تظهر ثلاثة قوى تدفع المؤسسات الى تبني مدخل إعادة البناء ويطلق عليها (C3) كونها تبدأ في الإنجليزية بالحرف (C) وهي:<sup>2</sup>

### ❖ الزبائن Customers :

تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة التغيير، فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج الى التسويق أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها وبالتالي ظهرت حاجة تلك المؤسسة الى احداث تغييرات جذرية.

### ❖ المنافسة Competition :

إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها جعل المنتجات تباع في الأسواق من أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو الجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرص واسعة للإبداع وولد الحاجة الى إعادة بناء عمليات المؤسسات لتتمكن من التكيف والاستمرار.

### ❖ التغيير المستمر Continous change :

بسبب التكنولوجيا الحديثة تزايد الانفتاح على الأسواق العالمية وتنشيط حركة الابداع فقد أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة إليها كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.

<sup>1</sup>عمار ياسر عبد الكاظم العادي، دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد21، 2017، ص15.

<sup>2</sup>محجوب مراد، المرجع السابق، ص15.

## رابعاً: القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن احد الوسائل الحديثة التي تستخدمه المؤسسة في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف وتعزيز وتدعيم تحسين الجودة في كل المؤسسات الصناعية والخدمائية.

## 1. تعريف القياس المقارن:

هناك عدة تعاريف للقياس المقارن نذكر منها:<sup>1</sup>

يعرف القياس المقارن على أنه: "البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي الى الأداء المتميز". يعرف بأنه: "أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحا والتي تعمل في نفس المجال".

ويعرف على أنه: "المدخل الإداري المعاصر للأداء الأفضل وعملية متواصلة ومستمرة لقياس المنتجات، الخدمات والممارسات من خلال البحث عن المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة".

## 2. القياس المقارن أداة لتحسين الأداء:

القياس المقارن هو أداة قوية لتطوير الأداء وتحسينه وذلك من خلال مايلي:<sup>2</sup>

✚ أداة لتطبيق مجموعة متكاملة من التقنيات والأدوات الفنية لمراجعة وتطوير فاعلية الأداء للمؤسسات في أغلب أنشطتها؛

✚ يعمل على مقارنة أنشطة المؤسسة المختلفة بغيرها من المؤسسات الرائدة ومحاولة نقل الأفكار المناسبة في حدود قدرات المؤسسة؛

✚ يساعد القياس المقارن على تعزيز الأداء الجماعي للمنظمة؛

✚ وتعتبر مقاييس الإنتاجية، الكفاءة والفعالية من أهم المقاييس التي يتم من خلالها مقارنة أداء المشروع بالمشاريع المماثلة؛

✚ تطبيق هذا الأسلوب يخفض التكاليف في عمليات تقديم الخدمة وزيادة إنتاجية الأفراد والوحدات في المنظمة؛

✚ تحقيق درجة عالية من الرضا لطالبي الخدمة والمنفعين بها.

<sup>1</sup> شهيدي محمد، فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد6، العدد6، 2011، ص51.

<sup>2</sup> شهيدي محمد، بوشوذة رفيق، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 9، العدد9، 2014، ص80.

## المبحث الثاني: آليات تحسين الأداء

بعد التعرف على مختلف مفاهيم تحسين الأداء في المحور السابق، في هذا المحور سنحاول التطرق حول دوافع تحسين الأداء واتجاهاته وأهم معوقات تحسين الأداء إضافة إلى معرفة أثر الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء.

### المطلب الأول: دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ومن أبرز دوافعها التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة

#### أولاً: التحسين المستمر

في ظل مناخ عمل متغير ومتطور يعتبر عدم تطور أنشطة الأعمال بمثابة تراجع للخلف، ولذلك تسعى المؤسسة إلى إجراء أعمال تحسين مستمر في كل الأنشطة وبمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام.

#### 1. تعريف التحسين المستمر

للتحسين المستمر عدة تعارف نذكر منها:<sup>1</sup>

يعرف التحسين المستمر بأنه: "عملية ديناميكية تركز على العلاقات بين الخدمات والموارد والزيائن والموردين والمنافسين وأسواق المال".

كما يعرف على أنه: "عملية منتظمة، ومخططة للحصول على تغييرات تدريجية والتي تحسن الأداء التنظيمي".

#### 2. عناصر تطبيق تقنية التحسين المستمر

إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغييرات تدريجياً نحو الأحسن و بشكل متواصل و ذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على إجراءات معينة تتلخص فيما يرمز له بـ(S5) و تعني خمسة كلمات يابانية كلها تبدأ بالحرف (S) و يمكن تلخيص هذه العناصر كالآتي:<sup>2</sup>

▪ **التصفية (Seriri) S1** : وهو العنصر الأول الذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية و ذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء و هي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية في موقع العمل.

▪ **التنظيم (Seition) S2** : ويركز على كفاءة العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق إتباع إستراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم و إدارة للعمل و من فوائده الوصول بسهولة إلى العناصر الضرورية و تقليل الوقت الضائع.

<sup>1</sup> اكسمري عامر المناصرة، العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 28، العدد 2، 2020، ص 81.

<sup>2</sup> قصير بن عودة، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 2، الجزائر، المجلد 6، العدد 11، 2018، ص 110.

- **التنظيف ( Seiso ) S3** : تعني بالفحص و التنظيف المستمر لموقع العمل، و من فوائده تجنب أعطال المكائن.
  - **التقييم ( Seiketsu ) S4** : ويعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء و الانحرافات.
  - **التدريب والانضباط ( Shiitsuke ) S5**: يعتبر هذا العنصر الأصعب و الأهم في تطبيق تقنية التحسين المستمر لأنه مرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة و جعلها جزء من سلوكها.
- ومن الملاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط و متكامل في إجراء تغييرات نحو الأحسن و بشكل مستمر مع زيادة كفاءة العمل و الرفع من مستوى الجودة.

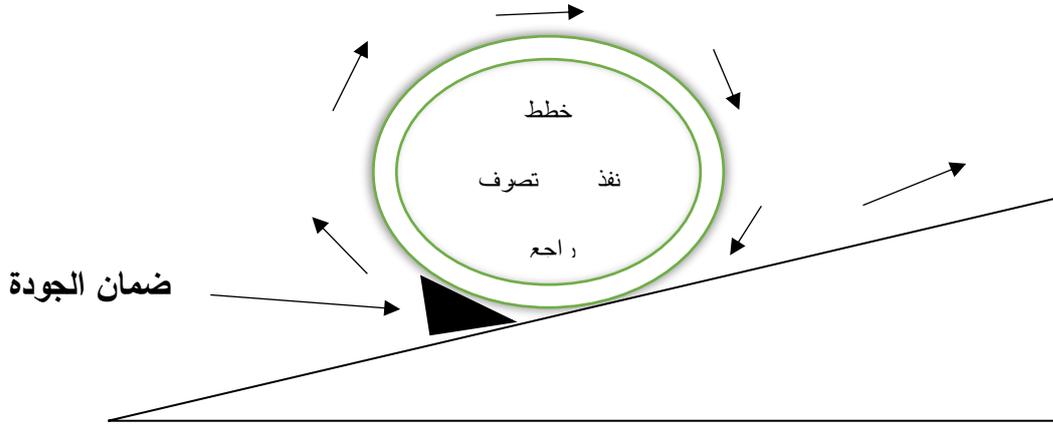
### 3. خطوات التحسين المستمر

يشير Swada أن الطريق لتنفيذ مبدأ كايزن يتم من خلال سلسلة من الخطوات لتحقيق مايسمى رباعية ديمينج 1986 أو التي أطلق عليها لاحقاً في عام 1933 في كتابه "الاقتصاد الجديد" بدورة **PDCA** والتي تمثل الخطوات الضرورية التي يجب مراعاتها في عملية التحسين المستمر هي كالآتي<sup>1</sup> :

- **التخطيط Plan**: يتم بهذه الخطوة دراسة العملية الحالية بتحديد ما يجب أن يفعل من العمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات المطلوبة مع تجميع البيانات وتحليلها ثم تصميم خطة للتحسين وفق معايير محددة.
- **التنفيذ Do**: يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المدروسة مع توثيق التغييرات التي تجرى خلال هذه الخطوة ثم تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقييم.
- **التقييم Ckeck**: يتم هنا تقييم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ ثم اختيار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط.
- **التحسين Act** : إذا كانت نتائج التقييم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها أما إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة وإعادة دورة PDCA من جديد.

<sup>1</sup> ماهر محسن مرهج، **التحسين المستمر**، مداخلة علمية بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، بتاريخ 2014.7.8، ص 10.

الشكل رقم(04): عجلة " ديمينغ " للتحسين المستمر الخاص بالعمليات (PDCA)



**المصدر:** قصير بن عودة، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الايزو 9000، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران، 2، الجزائر، المجلد6، العدد11، 2018، ص 110.

أراد العالم الأمريكي ديمينغ إنشاء طريقة لتحديد سبب فشل المنتجات في تلبية توقعات العملاء ، حيث يساعد هذا الحل المؤسسات على تطوير الفرضيات حول مايجب تغييره ثم اختبارها في حلقة تقييم مستمرة فعجلة ديمينغ هي منهج تكراري من أربع مراحل لتحسين الأداء باستمرار وهي: التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين.

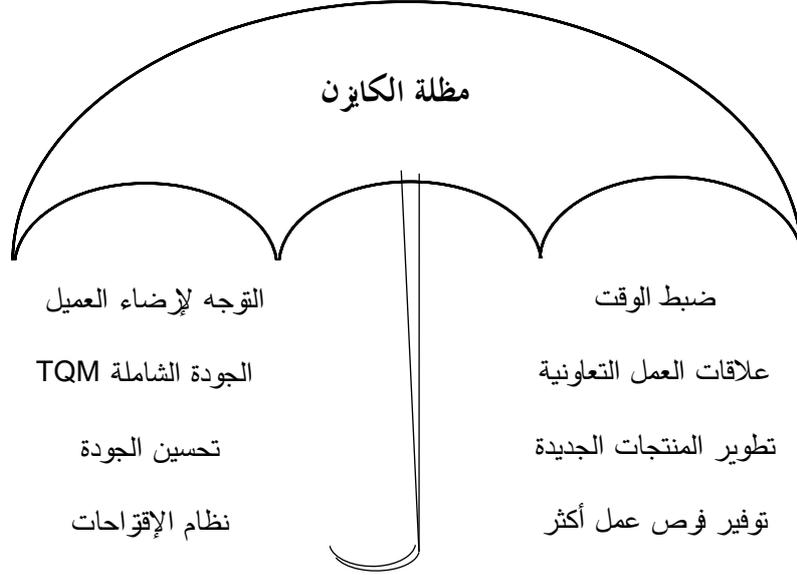
#### 4. منهجية الكايزن Kaizen

تعتبر منهجية الكايزن من أعمدة التحسين المستمر فهي فلسفة ابتكرها تايشي أوهو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية بل وتطبيقها في كل نواحي الحياة، وهي تتكون من كلمتين يابانيتين :كاى «Kai» تعني التغيير و زن «Zen» وتعني الأفضل. وتترجم إجمالاً إلى ( Continuous Improvement) أي التحسين المستمر. وقد عمل على تطويرها فيما بعد الخبير الياباني Maskay I Mai سنة 1989 حيث وضع فيها مايلي:<sup>1</sup>

- ✓ الا يمر يوم واحد دون إجراء أي نوع من التحسين وفي أي مكان في المنظمة؛
- ✓ أي نشاط إداري يجب أن يؤدي الى زيادة رضا المستهلك والزبون؛
- ✓ الجودة أولاً وليس الربح بحيث تستطيع اية منظمة أن تزدهر اذا كان الزبائن الذين يشترون منتجاتها أو خدماتها راضين تماما عنها؛
- ✓ إرساء وتكريس روح الفريق بأن يكون العمل في فرق لوجود المهارات المتكاملة بين الأعضاء في المجموعات؛
- ✓ الاعتماد على عجلة ديمينغ PDCA.

<sup>1</sup>حديان صبرينة، تريكي حسان، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد3، العدد2، 2019، ص59.

## الشكل رقم (05) : مظلة الكايزن



**المصدر:** قصير بن عودة، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الإيزو 9000، مجلة التنمية البشرية، المجلد 6، العدد 11، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018، ص 112.

في الشكل رقم (5) الذي يمثل مظلة كايزن نجد ان ماساكي إمامي العالم الياباني قام بالتعبير عن فكرته حول العناصر الأساسية للكايزن بصورة مظلة تحتوي على كثير من عناصر وأساليب التحسين المستمر ونتائجها التي تضمن التحسين المستمر للمؤسسة.

**ثانيا: المسؤولية الاجتماعية**

عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام على منصة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، خلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولية إجتماعيا وهي:<sup>1</sup>

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- الإستجابة لمتطلبات الأطراف ذات مصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الإقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبينهم.

<sup>1</sup>سعداوي مراد مسعود، خلادي راضية، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، المجلة الإقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2019، ص 2019.

**ثالثا: التنمية المستدامة**

التنمية المستدامة هي تعبير عن الاستراتيجيات التي تتسم بالإستقرار وتمتلك عوامل التواصل وهي ليست واحدة من الأنماط التنموية فقط بل هي تشمل جميعها من الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية والمؤسسية، فهي تنمية تهض بالأرض ومواردها البشرية وتقوم عليها، فهي تأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الطبيعية.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: اتجاهات تحسين الأداء**

لم يعد تحسين الأداء أمرا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه اختياريا لكنه أصبح شرطا جوهريا لبقائها ويستهدف أساسا تكوين القدرات التنافسية لها، لكن المشكلة الأساسية التي تواجهها عدم وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، ولكن تطورات و تغيرات المحيط السريعة تستوجب على المؤسسة التكيف معها وفق ما يسمى بتحسين الأداء لبلوغ الأفضل لها ولهذا فرضت إشكالية تحسين الأداء على المؤسسة التوجه إلى مايلي:<sup>2</sup>

– **نحو الأداء الكلي:** لقد خرج مفهوم الأداء من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقاربة أكثر شمولية و المتعلقة بتحقيق النجاح في تحمل المسؤولية اتجاه المجتمع، وتغيرت غاية تحسين الأداء من مجرد التركيز على النتائج الاقتصادية إلى تحقيق نتائج شمولية تعكس بأبعاد المسؤولية الاجتماعية الهادفة للاستجابة الفعالة لمختلف تطلعات أصحاب المصلحة ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون هناك سياسة واضحة في المنظمة.

– **نحو الأداء المستدام:** يشير Robert M. Solow أن مفهوم الإستدامة متعلق بحفاظ المنظمة على قدراتها في المستقبل البعيد، في ظل التزامها بأبعاد المسؤولية الاجتماعية طبعاً مع ضمان تحقيق الربح والاستجابة لتطلعات المجتمع وتنمية وتطوير البيئة، وعليه فإن الأداء المستدام يتعلق بجانبين حيث أن الجانب الأول يتعلق بمدى تحقيق المنظمة لنتائج مستدامة وتصرفها بمسؤولية تجاه جميع الأطراف ذات المصلحة، والجانب الثاني يخص قدرة المنظمة لاستدامة الأداء، ويترجم ذلك بالقدرة على التكيف، الإبداع، إدارة المخاطر، والهوية المناسبة.

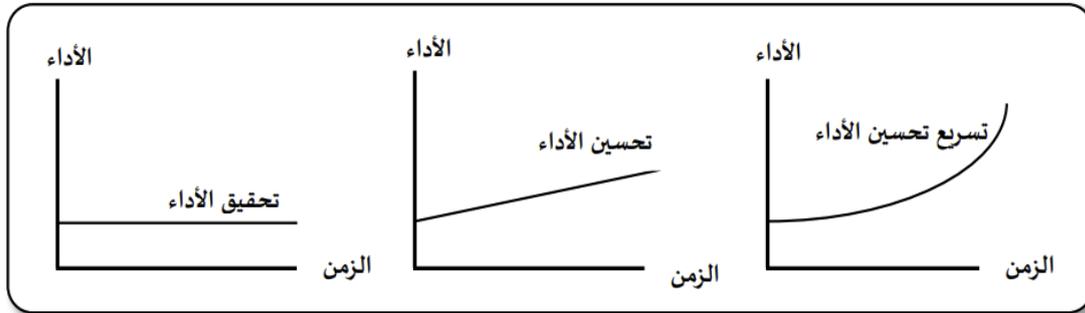
– **نحو التحسين المناسب:** تختلف أساليب تحسين الأداء باختلاف الأهداف المنشودة للمؤسسة لكن الأهم في ذلك هو اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق هذه الأهداف، ومن الجيد أن نتكلم عن وجود إجراءات تحسين الأداء في المنظمة سواء بصفة تدريجية أو جذرية، لكن من المهم جداً أن تتوافق هذه الاجراءات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بما يكفل تحقيق رضا أصحاب المصالح والاستجابة الفعالة لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> حمزة مطيع، نور الدين رجم، دور تبنى التنمية المستدامة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أرساد الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص6.

<sup>2</sup> خليل شرفي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص71.

نحو التحسين المسرع: يقدم John Mills et al شكلا يوضح فيه مايلي:

الشكل رقم (06): التحسين المسرع



Source : John Mills et al, **Strategy and Performance: Competing Through Competences**, Cambridge University Press, 1st, United Kingdom, 2002, p 131.

يوضح الشكل (06) تحقيق الأداء في الحالة العادية التي تحافظ فيها المنظمة على نفس مستويات الأداء، وفيما يخص شكل تحسين الأداء يمثل الحالة الأفضل نظرا لأن الأداء يتحقق ويتحسن إلى مستويات أعلى بهدف البقاء في المنافسة، وبالنسبة لتسريع تحسين الأداء فيمثل الحالة المثالية للمنظمة التي تتسارع فيها إجراءات وإنجازات التحسين إلى مستويات أداء متميزة، حيث تتحقق هذه الحالة عند تحسين الموارد التي تحقق ذلك وبالخصوص الكفاءات البشرية وعادة ما تفرض بيئة الأعمال تسريع تحسين الأداء عند دخول معطيات أو متغيرات تتطلب ذلك، ولكن في الواقع عدد قليل فقط من المنظمات من يحقق ذلك، لأنها تقوم بإجراءات التسريع لتلك الفترة فقط ثم تعود لحالتها العادية.

وبناء على ما سبق يمكن استخلاص أن اختيار النهج المناسب لإحداث تحسينات تدريجية أو جذرية كفيلة بالاستجابة لتحديات البيئة الحالية.

### المطلب الثالث: معوقات تحسين الأداء

تحسين الأداء في المؤسسات أمر بالغ الأهمية ولكن توجد الكثير من المعوقات التي تقف دون تحقيقها وهي تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: معوقات تحسين الأداء على المستوى الشخصي:

وهي المعوقات التي ترتبط بشخصية العامل في المنظمة و التي يمكن حلها اذا توفرت الرغبة والجدية في التغيير لأنها مسألة سلوكية ترتبط بنمط الشخصية وترجع المعوقات الشخصية للأسباب التالية:

#### ○ المركزية

من مسؤوليات رجل الإدارة اختيار معاونين الأكفاء له وتنميتهم وتدريبهم وتعييدهم على تحمل المسؤولية، والمركزية تخلق ضغطا على وقت رجال الإدارة العليا وتجعلهم في حالة عمل وقلق دائم في المنزل وفي العمل،

<sup>1</sup> محمد قردري حسن، إدارة الأداء المميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص446.

وقد يمتد الى حياتهم الخاصة لذا فإن التفويض يجعل الموظف في الادارة على أحسن حالاته ويعطي للعامل حقه ويجعله غير قلق والأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداءه لعمله.

#### ○ إدارة الوقت

يتعرض العامل لضغط الوقت وما ينتج عنه من توتر وضيق وقلق، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم، ومن هنا قد يتوقف التفكير الجدي والابتكاري أو يصبح محدودا للغاية، ولكي يدار الوقت بفاعلية ينبغي عمل ما يلي:

- منع الزيارات الشخصية وقت العمل؛
- الحد من المكالمات التلفونية التي لا تتصل بالعمل؛
- المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت ومحاولة تلافي هذه الأسباب.

#### ○ توقف التفكير

لا يعني التوقف عن التفكير عدم القدرة عليه فالواقع يؤكد أن الجميع لديهم القدرة على التفكير المبدع ولكنهم لا يقدمون عليه لأسباب قد يكون من بينها حالة الإحباط التي تسيطر على البعض بسبب قرب انتهاء مدة الخدمة (ومن يأتي بعدي يتصرف) أو غيرها من الأسباب. وإذا كان توقف التفكير يعتبر كارثة عندما يسيطر على رجال الإدارة، فإنه يعتبر كارثة عندما يسيطر على التنفيذيين اعتقاداً منهم بأن القرار قد تمت دراسته وبموضوعية وتمعن من جانب الإدارة العليا، وأي تعليق أو دعوة للتفكير من السلطات الأقل (المنفذون) سوف تشكل حساسية أو تخلق مشاكل لا مبرر لها.

#### ثانياً: معوقات تحسين الأداء على مستوى المنظمة

ومن بين هذه المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>

#### ○ الخطأ في تقييم أداء المنظمة:

لا زالت عملية تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية تعتمد على عامل الربح، وفي غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوي حادة من جانب المستفيدين من الخدمة، وهذا المعيار أو ذلك لا يكفيان وحدهما كمؤشرات لتقييم بل ينبغي وجود مؤشرات مساعدة أخرى كالمقارنة بالأداء الماضي أو المنافس أو المستهدف وغيرها.

#### ○ بطء الإجراءات

يطلق على بطء وتعقيد الإجراءات وهي ظاهرة سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة ويرجع ذلك الى عدة أسباب وهي:

➤ التعلل بأحكام الرقابة عن طريق كثرة المراجعات والتوقيعات؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 448.

✚ صدور كثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا مع صعوبة تعديلها أو تغييرها؛

✚ خوف الموظفين من المساءلة عند مخالفة التعليمات.

#### ○ عدم وجود نظام المعلومات

يتركز عمل الموظفين في اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها، واتخاذ أي قرار إداري يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات تختلف في حجمها تبعا لطبيعة ومدى خطورة القرار وأهميته ودرجة استمراره، وأي قرار يؤخذ في غياب المعلومات لا يكون صحيحا مما يفرض وجود نظام متكامل من المعلومات التي تفيد رجال الإدارة في اتخاذ قراراتهم.

#### ○ غياب الإدارة بالأزمات

وجود الإدارة بالأزمات في المنظمة يعني التعامل مع الواقع والمستقبل الخاضع دائما للاحتتمالات بنوعيتها الإيجابي والسلبي، فإن حدث الإيجابي فهذا هو المطلوب وإن حدث السلبي فلا بد من التعرف على السلبيات وردود الأفعال المرتبطة بالأزمات والمشاكل التي تواجهها واستعراض بدائل وحلول خاصة بها، لذا فغياب هذا النوع من الإدارات لن يحسن أداء المنظمة فحسب بل يؤدي إلى إنهيارها

#### ○ علاقات العمل الداخلية

أي منظمة عبارة عن منظومة ينبغي ان تتفاعل جزئياتها مع كلياتها والعكس أيضا حتى تعمل بكفاءة عالية، ومن هنا تصبح جماعات الصراع داخل المنظمة أمرا مرفوضا بكل المقاييس وعلى الإدارة العليا أن تلاحظ ذلك وبدقة، فكما أن من اختصاصها إنتاج كميات معينة ووضع الخطط والسياسات والقيام بالرقابة فإن من صميم اختصاصها كذلك أن تقضي على كافة الصراعات الداخلية وإن تدرج باقي المستويات الإدارية على ذلك ومن خلال عدم المجاملات في العمل وعدم التفرقة في المعاملة وعقد اجتماعات دورية بالعاملين.

### المطلب الرابع: علاقة الحوكمة الإلكترونية بتحسين الأداء

- يساهم تجسيد مبادئ الحوكمة الالكترونية على مستوى المؤسسة في تحسين الأداء من خلال ما يلي:<sup>1</sup>
- تحديث التحويل في إجراءات العمل وتوفير الخدمات بصورة أسرع وبتكلفة أقل وتعود هذه المكاسب الى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات؛
  - استخدام نظم المعلومات الالكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الاستراتيجية؛
  - تحقيق شفافية الأداء، حيث تنخفض الى درجة كبيرة العمليات التي يخلقها الفساد الإداري وتصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة من قبل طالب الخدمة؛

<sup>1</sup> عدنان مريزق، الحوكمة الإلكترونية مدخل لنممة الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصادية والتنمية البشرية، المدرسة العليا للتجارة،

الجزائر، المجلد 5، العدد 2، ص 146.

- استيعاب كم هائل من شكاوى وانشغالات المواطنين؛
- زيادة مشاركة المواطن في الاجتماعات ووضع جدول الأعمال عبر الانترنت، وإمكانية توجيه الأسئلة والملاحظات بإرسالها عبر البريد الإلكتروني؛
- القضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات، والتي كانت تميز بعض الأفراد في علاقتهم بالقيادات الإدارية ما يخلق العدالة في تقديم الخدمة بذات الدقة والجودة للجميع؛
- تحقيق قدرة أعلى في الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات؛
- رفع من مستوى أداء العاملين؛
- تسهيل الاتصال بين الإدارة ومختلف الجهات المتعامل معها؛
- تجسيد التسيير الإلكتروني الذي يهدف الى ضبط الوثائق الداخلية وتحسين الاتصال داخل الفروع وسهولة المراقبة ضد الحوادث المرتكبة من السرقة والتزوير مما يحل مشكلة الأرشيف؛
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها مما يزيد ثقة المواطن في التعامل مع الإدارة.

**خلاصة الفصل الثاني:**

مما ورد في هذا الفصل نستخلص أن تحسين الأداء هو هدف كل عملية تقييم للأداء وإدارته، الذي ينتج عنه تحقيق أفضل النتائج والتميز بين المنافسين لمواجهة متطلبات البقاء والاستمرارية مع مختلف التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

أصبحت الحوكمة الالكترونية أحد الوسائل الحديثة للتسيير المنتهجة من قبل العديد من الدول وقد لا ينحصر هدفها الرئيسي في ضمان أمن انتقال المعلومات الإدارية فقط، وإنما هو تعزيز مشاركة المواطن في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحسين الأداء وهذا ما يخلق مناخا يسوده الثقة والإحترام بين الإدارة والمواطن مع ضمان تجسيد الديمقراطية الالكترونية.

## الفصل الثالث

دور الحوكمة الإلكترونية في

تحسين أداء المركز الجامعي

عبد الحفيظ بوالصوف

- ميلة -

### تمهيد الفصل الثالث:

يأتي هذا الفصل لعرض الإجراءات التي اعتمدت للانتقال بالبحث من المستوى النظري الى المستوى التطبيقي لإبراز دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وسنحاول تطبيقها على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف كحالة للدراسة لسنة 2021-2022، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي وزعت على عينة عشوائية من أساتذة وموظفين إداريين بالمركز ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss 25 لعرض وتحليل نتائج الدراسة ثم اختبار صحة الفرضيات. وقصد معرفة دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة قمنا بطرح السؤال التالي:

هل يوجد دور للحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - ؟  
وللاجابة عليه تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث وهي التالي:

**المبحث الأول:** تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة.

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ومختلف مهامه ومرافقه.

#### المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

يعرف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - على أنه: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي يتمتع باستقلال مالي ومعنوي، تم إنشاؤه بموجب مرسوم تنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 2008/07/09 فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008/2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، حيث يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية إذ يبعد بخمس كيلومترات عن وسط المدينة.

#### المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - عدة مهام يمكن تقسيمها إلى قسمين كالاتي:

أ/ المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي والتي تتمثل فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق الدراسات التطبيقية؛
- المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

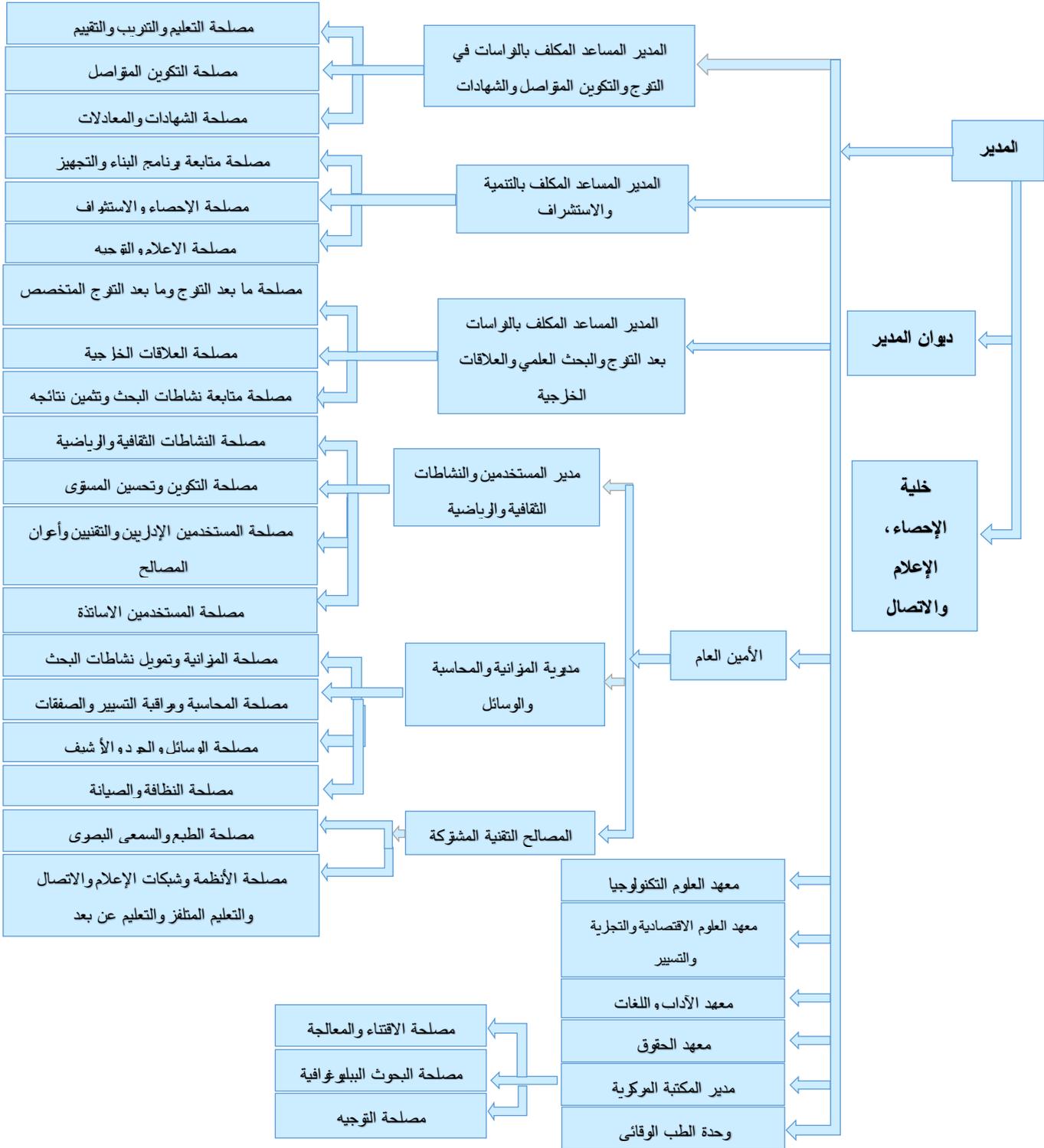
ب/ المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتتمثل في:

- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية؛
- تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي.

#### المطلب الثالث : مخطط الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف عدة مديريات ومصالح، ولكل مديرية ومصالح مهام خاصة بها تساعد في عمل المركز بسهولة ومرونة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-



المصدر: إعداد الطلبة بناء على منشور دليل الطالب، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة،-

جويلية، 2015، ص10.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تشكل منهجية الدراسة جزءا مهما وضروريا لأي بحث علمي كونه يمثل الإطار المنهجي للبحث، ونوضحها كما يلي:

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة

سوف نقوم بالتطرق الى مراحل اعداد الاستبيان بدءا من مرحلة اعداد الاستمارة الى مرحلة توزيعها وأخيرا اعداد هيكل الاستبيان وعينة الاستبيان.

#### 1. منهج الدراسة:

كي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وأن تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها، ودراسة دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، انطلاقا من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة، لهذا اعتمدنا في تحليل البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الإجابة عن الإستبيان الموزع على فئة الأساتذة والإداريين ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### 2. مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات دراستنا فيمايلي:

✚ **المجال المكاني:** لقد تم إجراء الدراسة الميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

✚ **المجال الزمني:** وتمثلت الحدود الزمنية لمجال دراستنا فيمايلي:

الإطار النظري وكان في الفترة الممتدة من (فيفري 2022 إلى ماي 2022)، حيث قمنا بتقسيمه إلى فصلين هما: الفصل الأول الإطار النظري للحوكمة الإلكترونية والذي تناولنا فيه " ماهية الحوكمة الإلكترونية، مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات قياسها، معوقات الحوكمة الإلكترونية ومتطلبات نجاح"، كما تناولنا في الفصل الثاني تحسين الأداء "ماهية تحسين الأداء، دوافع تحسين الأداء، واتجاهات تحسين الأداء ومعوقات تطبيقها وعلاقتها بالحوكمة الإلكترونية"، حيث أن الدراسة الميدانية مست السنة الجامعية 2021-2022.

#### 3-مجتمع الدراسة والعينة:

إتباعا للإجراءات المنهجية للبحث العلمي يتمثل مجتمع دراستنا والعينة فيمايلي:

أ- **مجتمع الدراسة:** هو مجموع المفردات التي تتوفر فيها خصائص الدراسة لذا مجتمع دراستنا الحالية يتمثل فيمايلي:

- مجموع الأساتذة الإداريين.
- مجموع الموظفين الإداريين موزعين على مختلف هياكل المركز.

ب- عينة الدراسة: لقد تم توزيع (70) إستمارة قصد الحصول على أعلى نسبة تمثيل ممكنة.

#### 4- أداة الدراسة:

كما سبق وذكرناه أعلاه فقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لدراسة دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وقد تم بناء نصه بما يعالج مختلف المفاهيم المطروحة من خلال الإطار المفاهيمي للبحث، حيث ضم الإستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تقيس مدى موافقة المجيب على العبارات المقترحة.

وقد تم إعتماد هذه الاستبانة على النحو الآتي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات والبيانات؛
- عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع المعلومات والبيانات؛
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف؛
- عرض الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- الوصول الى الصيغة النهائية للإستبانة بعد التعديلات والتصحيحات كما هو موضح في الملحق رقم (01)؛
- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

#### 5- هيكل أداة الدراسة:

احتوى الإستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للأشخاص المجيبين، وتعريفهم بالهدف الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي، وأن موضوعها يتعلق بدور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، كما بينا أن جمع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

- **المحور الأول:** تم تخصيصه لجمع بعض البيانات الهامة حول الشخص المجيب، والتي استندنا عليها في وصف عينة الدراسة وفي تفسير أنماط الإجابات المتحصل عليها اخترنا منها ما يخدم بحثنا (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المعهد).
- **المحور الثاني:** تم تقسيم هذا المحور الى أربعة أبعاد تماشيا مع موضوع المتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية) والذي يضم في مجمله 14 سؤالاً.
  - **البعد الأول:** ضم 4 أسئلة حول البعد السياسي؛
  - **البعد الثاني:** ضم 4 أسئلة حول البعد الاقتصادي؛

- البعد الثالث: ضم 3 أسئلة حول البعد الإجتماعي؛
- البعد الرابع: ضم 3 أسئلة حول البعد الإداري.
- المحور الثالث: يضم 08 أسئلة تطرقنا من خلاله الى المتغير التابع (تحسين الأداء).

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات: حيث تم الاستفادة في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الخامس والعشرون (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) 25 للتأكد من صدق الإستبيان وقدرته على تحقيق الهدف من ورائه، استخدمنا معامل إرتباط الثبات فكان يمثل (0,896) مما يؤكد صحة أداة القياس حيث كلما اقترب من الواحد وكان مرتفعا فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الإستبيان وبالتالي صلاحيته وملائمة الأداة لأغراض الدراسة.

تجميع وتبويب إجابات أفراد العينة في برنامج SPSS25 يتيح جملة من الأساليب الإحصائية للمساعدة على التحليل الجيد والموضوعي لمخرجات الإستبيان من هذه الأساليب نجد:

**التكرارات والنسب المئوية:** بغية التفريق بين فئات العينة بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، تم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الإستبيان.

**المتوسطات الحسابية:** باعتبارها أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة.

**الإنحراف المعياري:** كمؤشر لقياس مدى الاتساق المتوفر بين إجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستمارة تم استعمال برنامج SPSS25 للقيام بعملية جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة وتمثلها في جداول وأشكال لتقديمها بصورة أوضح.

**معامل فيشر F:** هو طريقة لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة، ويعرف أيضا بطريقة تؤدي لتقسيم الاختلافات الكلية لمجموعة من المشاهدات التجريبية لعدة أجزاء للتعرف على مصدر الإختلاف بينها ولذا فالهدف هنا فحص تباين المجتمع لمعرفة مدى تساوي متوسطات المجتمع.

**اختبار: t-test من أجل اختبار الفرضيات:** يتم تحديد مقياس إجابات الإستبيان باستخدام مقياس ليكارت ذي خمس درجات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الإستبيان.

ولقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الإستبيان، وذلك لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان حسب الجدول التالي:

**الجدول رقم (02): سلم ليكارت الخماسي**

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

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد ذلك يتم تحديد حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ثم تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط كما يلي:

حساب المتوسط الحسابي المرجح

**حدود الفئات:** ويتم ذلك عن طريق حساب المدى

**المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى**

**طول الفئة = المدى / عدد المستويات**  $0.8=4/5$

نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج إلى الفئات ابتداءً من الفئة الأولى وتكون كالاتي:

**الجدول رقم (03): مجالات الإتجاه حسب البرنامج الخماسي ليكارت**

الرأي	قيمة المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	(1-1.8)
غير موافق	(2.6-1.8)
محايد	(3.4-2.6)
موافق	(4.2-3.4)
موافق بشدة	(5-4.2)

المصدر: من إعداد الطالبة

**المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة**

لإختبار صدق الإستبيان تم تحكيمه لدى مجموعة من الأساتذة الباحثين والدكاترة المتخصصين في مجال الاقتصاد، كما يوضحه الجدول (04) أدناه:

الجدول رقم (04): لجنة تحكيم صدق الإستبيان

اسم ولقب المحكم	الجامعة
لطرش جمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
بوالريحان فاروق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
هولي فرحات	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
زيد جابر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

كان للأساتذة المحكمين جملة من التوجيهات والتصحيحات فيما يخص الجانب الشكلي للإستبيان وطريقة صياغة العبارات بالإضافة إلى حذف وزيادة بعض العبارات، التي أضافه كثيرا للإستبيان وساعدت في ضبطه بشكل يجعله أكثر تعبيراً عن البيانات التي المرجو إستقصائها.

حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات بطريقة عشوائية على مجموعة من الأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين في مختلف المعاهد والهيكل للمركز، وجرى توزيعنا لهذه الإستبيانات بصورة شخصية وهذا لضمان الفهم الجيد للعبارات وتجنب أي نوع من اللبس والغموض فيها.

بعد إسترجاع كل البيانات الموزعة والمقدر عددها ب (70) إستبيانة، وإلغاء غير الصالح منها والمقدرة عددها (05) إستبيانة، تبقى لدينا (65) إستبيانة صالحة للدراسة، قمنا بحساب صدق الإستبيان وكانت نتائج ألفا كرونباخ كما يبينه الجدول رقم (05) أدناه:

الجدول رقم (05): إختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المجال	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد السياسي	0,614
البعد الاقتصادي	0,767
البعد الاجتماعي	0,535
البعد الإداري	0,758
مجموع أبعاد الحوكمة الإلكترونية	0,833
تحسين الأداء	0,854
المجموع الكلي	0,896

من الجدول رقم (05): يمكننا قراءة نتائج قياس ثبات الإستبيان حين نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للحوكمة الإلكترونية (0,833) بينما تراوحت قيم ألفا كرونباخ لأبعاده (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والاداري) بين

(0,535) و (0,767)، ومن جهة أخرى جاءت قيم تحسين الأداء مساوية ل (0,854)، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة (0,896) وهي قيمة تدل على ثبات عبارات الإستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج spss25 واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج 25 spss.

#### 1. عرض وتحليل البيانات الشخصية: وتتمثل فيمايلي:

##### 1.1- الجنس: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

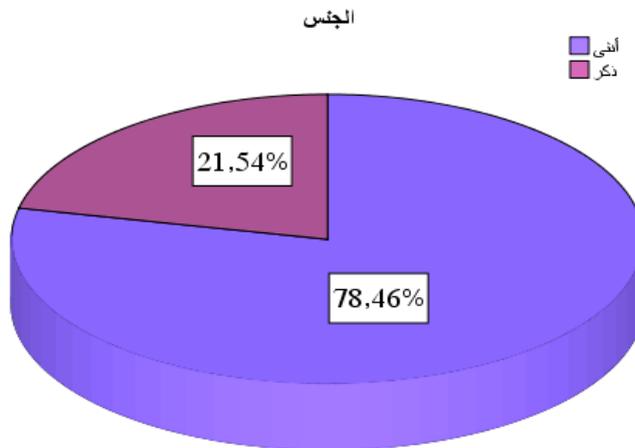
يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
أنثى	51	78,5
ذكر	14	21,5
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

الشكل رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



من الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس أنثى احتلت المرتبة الأولى بنسبة (78,5%) أما نسبة الذكر كانت (21,5%).

### 1.2- الفئة العمرية: توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر.

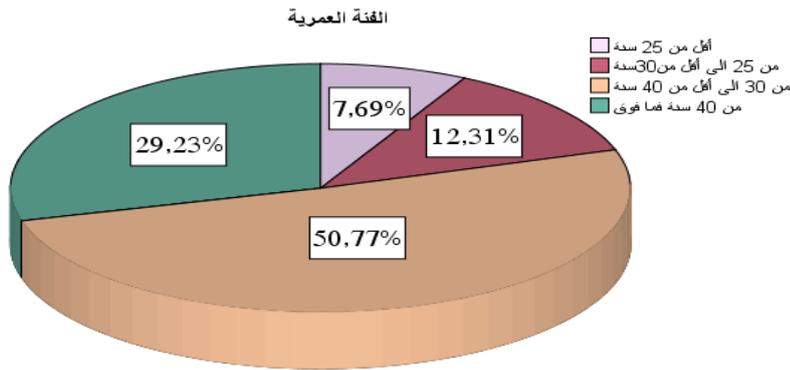
يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرارات	الفئة العمرية
7,7	5	أقل من 25 سنة
12,3	8	من 25 الى أقل من 30 سنة
50,8	33	من 30 الى أقل من 40 سنة
29,2	19	من 40 سنة فما فوق
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

الشكل رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر



من الجدول والشكل أعلاه نجد أن فئة من 30 الى أقل من 40 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة (50,8%) تليها فئة (من 40 سنة فما فوق) بنسبة (29,2%) ثم تليها فئة (من 25 الى أقل من 30 سنة) بنسبة (12,3%) ثم تليها فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (7,7%) وهي تحتل المرتبة الأخيرة.

### 1.3- الوظيفة: توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة.

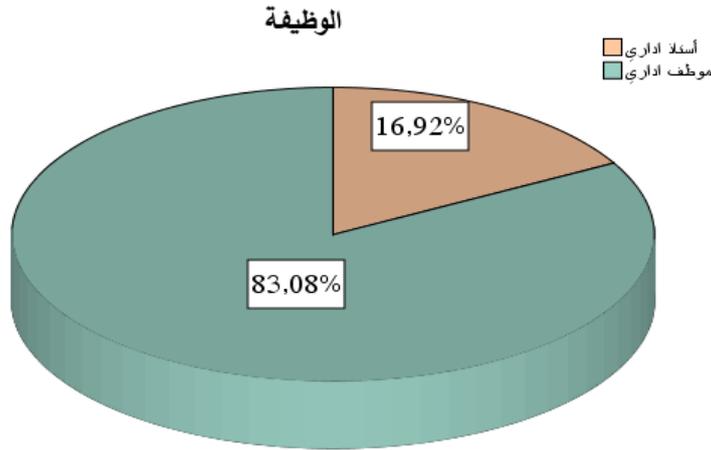
يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الوظيفة من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرارات	الوظيفة
16,9	11	أستاذ إداري
83,1	54	موظف اداري
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

الشكل رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة



من الجدول والشكل أعلاه نجد أن موظف الإداري احتل المرتبة الأولى بنسبة (83,1%) أما نسبة أستاذ الإداري كانت (16,9%).

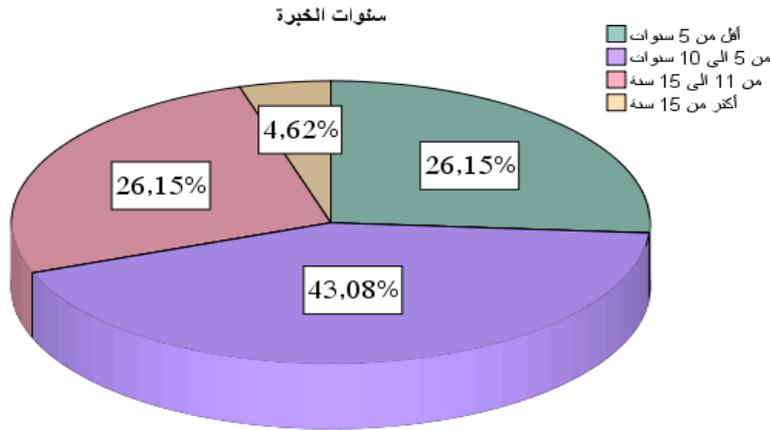
#### 1.4- سنوات الخبرة: توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب سنوات الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (09) : توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرارات	سنوات الخبرة
26,2	17	أقل من 5 سنوات
43,1	28	من 5 الى 10 سنوات
26,2	17	من 11 الى 15 سنة
4,6	3	أكثر من 15 سنة
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25  
الشكل رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة



من الجدول والشكل أعلاه نجد فئة (من 5 الى 10 سنوات) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (43,1%) ثم تليها فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (من 11 الى 15 سنة) لهما نفس النسبة وهي (26,2%) ثم تليها فئة (أكثر من 15 سنة) والتي تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة (4,6%).

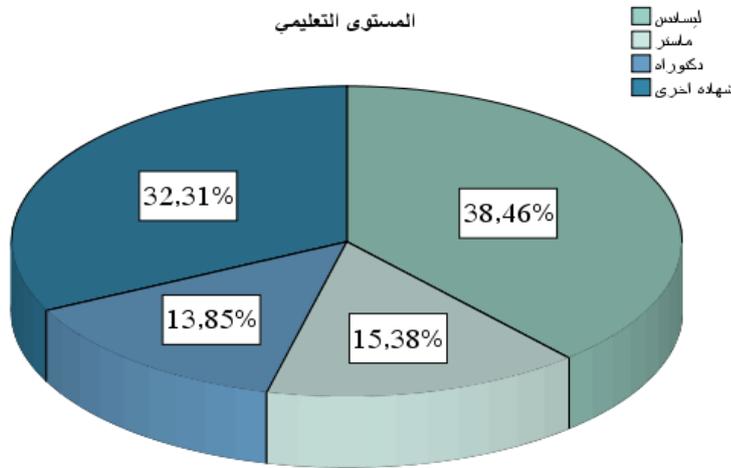
1.5-المستوى التعليمي: توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
38,5	25	ليسانس
15,4	10	ماستر
13,8	09	دكتوراه
32,3	21	شهادة أخرى
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25  
الشكل رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



من الجدول والشكل أعلاه نجد فئة حاملي شهادة ليسانس احتلت المرتبة الأولى بنسبة (38,5%) يليها حاملي شهادة أخرى بنسبة (32,3%) ثم تليها فئة حاملي ماستر (15,4%) ثم تليها فئة حاملي شهادة دكتوراه (13,8%) وهي تحتل المرتبة الأخيرة.

**1.6- المعهد:** توزيع مفردات العينة حسب متغير المعهد.

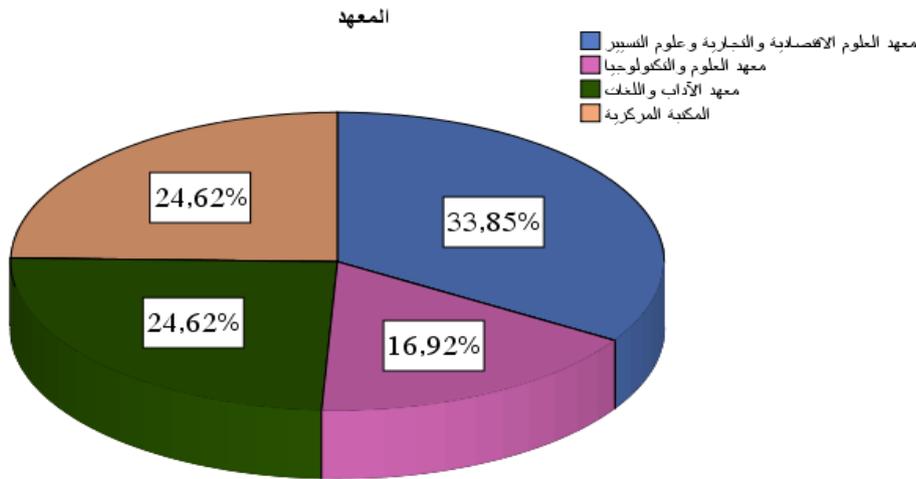
يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب المعهد من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير المعهد

النسبة %	التكرارات	المعهد
33,8	22	علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
16,9	11	معهد العلوم والتكنولوجيا
24,6	16	معهد الآداب واللغات
24,6	16	المكتبة المركزية
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

الشكل رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير المعهد



من الجدول والشكل أعلاه نجد معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير احتل المرتبة الأولى بنسبة (33,8%) ثم يليه معهد الآداب واللغات والمكتبة المركزية لهما نفس النسبة وهي (24,6%) ثم يحتل معهد العلوم والتكنولوجيا المرتبة الأخيرة بنسبة (16,9%).

2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني العناصر الأساسية للحوكمة الإلكترونية

### 1.2 - البعد الأول: البعد السياسي في المركز الجامعي ميلة

الفصل الثالث دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ  
بوالصوف - ميلة -

الجدول رقم (12): تحليل نتائج البعد السياسي في المركز الجامعي ميلة

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق	موافق بشدة				
01	تخصص إدارة المركز ميزانية مالية كافية للخدمات الإلكترونية	التكرار	6	22	18	18	1	2,78	1,007	4	محايد
		%	9,2	33,8	27,7	1,5					
02	توجد قوانين واضحة ومعلنة في المعاملات الإلكترونية	التكرار	4	11	30	20		3,01	0,856	3	محايد
		%	6,2	16,9	46,2	30,8					
03	يتم إعلام المواطنين بالقرارات المتخذة الكترونيا	التكرار	5	17	13	29	1	3,06	1,043	2	محايد
		%	7,7	26,2	20,0	44,6	1,5				
04	يساعد تطبيق الخدمات الإلكترونية على زيادة شفافية العمل الإداري	التكرار	4	3	12	37	9	3,67	0,985	1	موافق
		%	6,2	4,6	18,5	56,9	13,8				
	المتوسط العام والانحراف العام للبعد السياسي في المركز الجامعي						3,13	0,664	-	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد السياسي في المركز الجامعي، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,13) بالانحراف المعياري قدره (0,664) ويدخل هذا المتوسط

ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي (2,6 الى 3,4) وهذا يدل على أن البعد السياسي في المركز الجامعي لا يتم اعتماده كليا وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

◀ جاءت العبارة رقم (4): (يساعد تطبيق الخدمات الإلكترونية على زيادة شفافية العمل الإداري) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,67) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,985).

◀ جاءت العبارة رقم (3): (يتم إعلام المواطنين بالقرارات المتخذة الكترونيا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,06) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (1,043).

◀ جاءت العبارة رقم (2): (توجد قوانين واضحة ومعلنة في المعاملات الالكترونية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,01) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,856).

◀ جاءت العبارة رقم (1): (تخصص إدارة المركز ميزانية مالية كافية للخدمات الالكترونية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,78) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (1,007).

📌 بصفة عامة كانت درجة الموافقة على هذا البعد متوسطة وهذا يدل على أنه لا يوجد تطبيق كلي للبعد السياسي في المركز الجامعي ميلة.

## 2.2- البعد الثاني: البعد الاقتصادي في المركز الجامعي ميلة

الجدول رقم (13): تحليل نتائج البعد الاقتصادي في المركز الجامعي ميلة

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق	موافق بشدة				
05	الأساليب الإلكترونية للإدارة العليا في المركز الجامعي مبتكرة ومتطورة	التكرار	5	18	19	22	1	2,93	0,998	3	محايد
		%	7,7	27,7	29,2	33,8	1,5				
06	تستخدم إدارة المركز الجامعي منهاجا في تحديث عملياتها الإدارية الإلكترونية	التكرار	3	13	21	24	4	3,20	0,987	2	محايد
		%	4,6	20,0	32,3	36,9	6,2				
07	يخصص المركز الجامعي ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب	التكرار	5	18	27	13	2	2,83	0,944	4	محايد
		%	7,7	27,7	41,5	20,0	3,1				
08	يسعى التدريب في المركز الجامعي الى تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة	التكرار	5	11	11	35	3	3,30	1,059	1	محايد
		%	7,7	16,9	16,9	53,8	4,6				
	المتوسط العام والانحراف العام للمركز الجامعي						3,06	0,766	-	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي في المركز الجامعي، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,06) بالانحراف المعياري قدره (0,766) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي (2,6 الى 3,4) وهذا يدل على أن البعد الاقتصادي في المركز الجامعي لا يتم اعتماده كليا وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

◀ جاءت العبارة رقم (8): (يسعى التدريب في المركز الجامعي الى تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,30) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (1,059).

◀ جاءت العبارة رقم (6): (تستخدم إدارة المركز الجامعي منهجا في تحديث عملياتها الإدارية الإلكترونية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,20) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,987).

◀ جاءت العبارة رقم (5): (الأساليب الإلكترونية للإدارة العليا في المركز الجامعي مبتكرة ومتطورة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,93) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,998).

◀ جاءت العبارة رقم (7): (يخصص المركز الجامعي ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,83) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,944).

✚ بصفة عامة كانت درجة الموافقة على هذا البعد متوسطة وهذا يدل على أنه لا يوجد تطبيق كلي للبعد الاقتصادي في المركز الجامعي ميلة.

### 3.2- البعد الثالث: البعد الاجتماعي في المركز الجامعي ميلة

الجدول رقم (14): تحليل نتائج البعد الاجتماعي في المركز الجامعي ميلة

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق بشدة	موافق موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة				
09	يعتمد المركز الجامعي على أسلوب العمل الجماعي	التكرار	2	10	15	35	3	3,41	0,916	2	موافق
		%	3,1	15,4	23,1	4,6					
10	يؤدي تقديم الخدمات الكترونيا الى تعزيز التواصل بين إدارة المعاهد وجميع ما فيها من موظفين وأساتذة وطلبة	التكرار	2	7	10	38	8	3,66	0,940	1	موافق
		%	3,1	10,8	15,4	58,5	12,3				
11	تمنح تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يخص سرية المعلومات	التكرار	1	4	22	32	6	3,58	0,808	3	موافق
		%	1,5	6,2	33,8	49,2	9,2				
	المتوسط العام والانحراف العام للبعد الاجتماعي في المركز الجامعي						3,55	0,640	-	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي في المركز الجامعي، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,55) بالانحراف المعياري قدره (0,640) ويدخل هذا

المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي (3,4 الى 4,2) وهذا يدل على أن البعد الاجتماعي في المركز الجامعي يتم اعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

◀ جاءت العبارة رقم (10): (يؤدي تقديم الخدمات الكترونيًا الى تعزيز التواصل بين إدارة المعاهد وجميع ما فيها من موظفين وأساتذة وطلبة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,66) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,987).

◀ جاءت العبارة رقم (09): (يعتمد المركز الجامعي على أسلوب العمل الجماعي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,41) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,916).

◀ جاءت العبارة رقم (11): (تمنح تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يخص سرية المعلومات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,58) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير الى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,808).

🌈 بصفة عامة كانت درجة الموافقة على هذا البعد مرتفعة وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق للبعد الاجتماعي في المركز الجامعي ميلة.

#### 4.2- البعد الرابع: البعد الإداري في المركز الجامعي ميلة

الجدول رقم (15): تحليل نتائج البعد الإداري في المركز الجامعي ميلة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
		غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة				
12	توجد معايير دقيقة فيما يتعلق بالبيانات واستخدام المعلومات	3	10	16	32	4	3,36	0,977	1	محايد
		4,6	15,4	24,6	49,2	6,2				

13	تتميز تجهيزات الإعلام الآلي بالجودة	التكرار	8	21	15	19	2	2,78	1,096	3	محايد
			12,3	32,3	23,1	29,2	3,1	%			
14	يتحكم أفراد المركز الجامعي في البرمجيات الحاسوبية والأساليب الإدارية الأخرى	التكرار	7	12	16	26	4	3,12	1,125	2	محايد
			10,8	18,5	24,6	40,0	6,2	%			
المتوسط العام والانحراف العام للبعد الإداري في المركز الجامعي							3,09	0,877	-		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الإداري في المركز الجامعي، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,09) بالانحراف المعياري قدره (0,877) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي (2,6 إلى 3,4) وهذا يدل على أن البعد الإداري في المركز الجامعي يتم لا اعتماده بنسبة كلية وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

◀ جاءت العبارة رقم (12): (توجد معايير دقيقة فيما يتعلق بالبيانات واستخدام المعلومات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,36) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,977).

◀ جاءت العبارة رقم (14): (يتحكم أفراد المركز الجامعي في البرمجيات الحاسوبية والأساليب الإدارية الأخرى) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,12) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (1,125).

◀ جاءت العبارة رقم (13): (تتميز تجهيزات الإعلام الآلي بالجودة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,78) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (1,096).

الفصل الثالث دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ  
بوالصوف - ميلة -

بصفة عامة كانت درجة الموافقة على هذا البعد متوسطة وهذا يدل على أنه يوجد لا تطبيق

كلي للبعد الإداري في المركز الجامعي ميلة.

3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثالث تحسين الأداء

الجدول رقم (16): تحليل نتائج تحسين الأداء في المركز الجامعي ميلة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
		غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة				
15	يتلقى الطلبة والأساتذة المعلومات والبيانات بشكل آني وسريع	التكرار	1	9	17	34	4	0,867	5	موافق
		%	1,5	13,8	26,2	52,3	6,2			
16	للمركز الجامعي موقع الكتروني ومنصات توفر بيانات ومعلومات بصورة مستمرة	التكرار	4	2	8	44	7	0,923	2	موافق
		%	6,2	3,1	12,3	67,7	10,8			
17	يتم مشاركة المعلومات والبيانات بشكل سريع وفعال في المركز الجامعي	التكرار	4	5	11	39	6	0,982	3	موافق
		%	6,2	7,7	16,9	60,0	9,2			
18	يتم عقد الاجتماعات والندوات عبر التطبيقات الإلكترونية	التكرار	3	13	23	21	5	0,998	8	محايد
		%	4,6	20,0	35,4	32,3	7,7			

الفصل الثالث دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ  
بوالصوف - ميلة -

19	استخدام الإعلانات والتوجيهات للطلبة والأساتذة الكترونيا	التكرار	4	6	45	10	3,93	0,704	1	موافق
		%	6,2	9,2	69,2	15,4				
20	تشبيد فضاءات (مواقع الكترونية، محركات بحث، منصات ....) ذات جودة	التكرار	2	19	33	5	3,50	0,886	4	موافق
		%	3,1	29,2	50,8	7,7				
21	يفوز للموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة عالية	التكرار	6	21	23	6	3,21	1,096	7	محايد
		%	9,2	32,3	35,4	9,2				
22	التحديثات الإلكترونية التي تقوم بها الإدارة العليا تكون دوريا وتتواكب مع المستجدات والظروف الراهنة	التكرار	3	19	23	6	3,23	1,042	6	محايد
		%	4,6	21,5	35,4	9,2				
	المتوسط العام والانحراف العام لتحسين الأداء في المركز الجامعي						3,48	0,664	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتحسين الأداء في المركز الجامعي، حيث بلغ متوسط الموافقة عليه بنسبة (3,48) بالانحراف المعياري قدره (0,664) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (3,4 الى 4,2) وهذا يدل على وجود تحسين في أداء المركز الجامعي ميلة وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالاتي:

- ◀ جاءت العبارة رقم (19): (استخدام الإعلانات والتوجيهات للطلبة والأساتذة الكترونيا) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,93) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,704).
- ◀ جاءت العبارة رقم (16): (للمركز الجامعي موقع الكتروني ومنصات توفر بيانات ومعلومات بصورة مستمرة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,73) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,923).
- ◀ جاءت العبارة رقم (17): (يتم مشاركة المعلومات والبيانات بشكل سريع وفعال في المركز الجامعي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,58) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,982).
- ◀ جاءت العبارة رقم (20): (تشبيد فضاءات (مواقع الكترونية، محركات بحث، منصات ....) ذات جودة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,50) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,886).
- ◀ جاءت العبارة رقم (15): (يتلقى الطلبة والأساتذة المعلومات والبيانات بشكل آني وسريع) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,47) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,867).
- ◀ جاءت العبارة رقم (22): (التحديثات الإلكترونية التي تقوم بها الإدارة العليا تكون دوريا وتتواكب مع المستجدات والظروف الراهنة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,23) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (1,042).
- ◀ جاءت العبارة رقم (21): (يفوض للموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة عالية) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3,21) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (1,096).

◀ جاءت العبارة رقم (18): (يتم عقد الاجتماعات والندوات عبر التطبيقات الإلكترونية) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3,18) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير الى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد قدر الانحراف المعياري (0,998).

👉 بصفة عامة كانت درجة الموافقة مرتفعة وهذا يدل على وجود تحسين في أداء المركز الجامعي ميلة.

### المطلب الثاني: النتائج الوصفية للدراسة

وتتمثل فيما يلي:

**1. النتائج الوصفية لخصائص أفراد العينة:** يعد عرض تفسير البيانات لأفراد العينة توصلنا الى نتائج التالية:

- أغلبية أفراد العينة يتمركزون في الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 40 سنة) بنسبة (50,77%) وهو مؤشر يدل على فئة عمرية تتمتع بالحيوية والنشاط.
- إن أغلبية أفراد العينة هم الموظفين الإداريين بنسبة (83,08%)، وهذا ما يعطي أهمية للبحث من النتائج المتحصل عليها لأن الحوكمة الإلكترونية تمس الجانب الإداري أكثر من الجانب الأكاديمي.
- إن أغلبية أفراد العينة خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات) بنسبة (43,1%) وهذا يدل أن غالبية العينة شباب بما يخدم هدف الدراسة وهي تحسين أداء المركز الجامعي ميلة (جانب العنصر البشري).
- إن أغلب أفراد العينة لديهم المستوى التعليمي ليسانس بنسبة (38,5%) ويدل على عدم وجود مؤهلات علمية كافية.

### 2. النتائج الوصفية الخاصة بمحور الحوكمة الإلكترونية:

توصلت الدراسة في هذا المحور إلى:

- توفر البعد السياسي في المركز الجامعي بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,13).
- توفر البعد الاقتصادي في المركز الجامعي بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,06).
- توفر البعد الاجتماعي في المركز الجامعي بمستوى مرتفع وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,55).
- توفر البعد الإداري في المركز الجامعي بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,09).

### 3. النتائج الوصفية الخاصة بمحور تحسين الأداء:

توصلت الدراسة في هذا المحور إلى:

- توفر تحسين الأداء في المركز الجامعي بمستوى مرتفع وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,48).

### المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات هذا المطلب تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجداول التالية:

#### 1. اختبار الفرضية الأولى:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد السياسي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة.

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد السياسي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة.

الجدول رقم (17): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البعد السياسي في تحسين أداء المركز

#### الجامعي ميلة

Sig	A	$\beta$	فيشر	R <sup>2</sup>	R
مستوى	معامل	معامل	F	معامل	معامل
الدلالة	الانحدار	الانحدار		الانحدار	الإرتباط
0,041	0,254	0,275	4,333	0,064	0,254
عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$					

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (البعد السياسي) والمتغير التابع (تحسين الأداء) حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون الخطي  $R = 0,254$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي  $R^2 = 0,064$  وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 6,4% من تباين المتغير التابع.

وتدل قيمة  $R^2$  على فعالية ضعيفة جدا للنموذج، بحيث أن البعد السياسي يؤثر على تحسين أداء المركز الجامعي بنسبة 6,4%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 93,6% تؤثر على تحسين أداء المركز الجامعي، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 4,333.

مستوى (Sig) (0,041) أقل من مستوى الدلالة (0,05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد السياسي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط ( $\beta$ ) (0,257) وقيمة معامل (A) (0,254) موجبة هذا يعني أن زيادة البعد السياسي بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين أداء المركز الجامعي ميلة بقيمة (0,257) ويكمن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط  $Y = 0,254 + 0,257x_1$

## 2. اختبار الفرضية الثانية:

**H0:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد الاقتصادي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة.

**H1:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد الاقتصادي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة.

الجدول رقم (18): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البعد الاقتصادي في تحسين أداء المركز

### الجامعي ميلة

Sig	A	$\beta$	فيشر F	R <sup>2</sup>	R
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	معامل الانحدار		معامل الانحدار	معامل الإرتباط
0,00	0,561	0,647	45,36	0,419	0,647
عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$					

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (البعد الاقتصادي) والمتغير التابع (تحسين الأداء) حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون الخطي  $R = 0,647$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي  $R^2 = 0,419$  وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 41,9% من تباين المتغير التابع. وتدل قيمة  $R^2$  على فعالية متوسطة للنموذج، بحيث أن البعد الاقتصادي يؤثر على تحسين أداء المركز الجامعي بنسبة 41,9%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 58,1% تؤثر على تحسين أداء المركز الجامعي، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $F(45,36)$ .

مستوى Sig (0,00) أقل من مستوى الدلالة (0,05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد الاقتصادي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط ( $\beta$ ) (0,647) وقيمة معامل (A) (0,561) موجبة هذا يعني أن زيادة البعد الاقتصادي بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين أداء المركز الجامعي ميلة بقيمة (0,647) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط  $Y = 0,561 + 0,647x_2$

## 3. اختبار الفرضية الثالثة :

**H0:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد الاجتماعي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة.

**H1:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد الاجتماعي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة.

الجدول رقم (19): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البعد الاجتماعي في تحسين أداء المركز الجامعي ميلة

Sig	A	$\beta$	فيشر F	R <sup>2</sup>	R
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	معامل الانحدار		معامل الانحدار	معامل الإرتباط
0,10	0,330	0,319	7,117	0,101	0,319
عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$					

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (البعد الاجتماعي) والمتغير التابع (تحسين الأداء) حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون الخطي  $R=0,319$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي  $R^2 = 0,101$  وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 10,1% من تباين المتغير التابع. وتدل قيمة  $R^2$  على ضعيفة للنموذج، بحيث أن البعد الاجتماعي يؤثر على تحسين أداء المركز الجامعي بنسبة 10,1%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 89,9% تؤثر على تحسين أداء المركز الجامعي، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $F(7,117)$ .

مستوى Sig (0,10) أقل من مستوى الدلالة (0,05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد الاجتماعي على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط (0,319) ( $\beta$ ) وقيمة معامل (A) (0,330) موجبة هذا يعني أن زيادة البعد الاجتماعي بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين أداء المركز الجامعي ميلة بقيمة (0,319) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط  $Y=0,330+0,319x3$

**4. اختبار الفرضية الرابعة:**

**H0:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد الاداري على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة.

**H1:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد الاداري على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة.

الجدول رقم (20): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة البعد الإداري في تحسين أداء المركز الجامعي  
ميلة

Sig	A	$\beta$	فيشر F	R <sup>2</sup>	R
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	معامل الانحدار		معامل الانحدار	معامل الإرتباط
0,00	0,559	0,738	75,307	0,544	0,738
عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$					

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (البعد الإداري) والمتغير التابع (تحسين الأداء) حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون الخطي  $R=0,738$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي 0,544  $R^2 =$  وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته % من تباين المتغير التابع. وتدل قيمة  $R^2$  على فعالية مقبولة للنموذج، بحيث أن البعد الإداري يؤثر على تحسين أداء المركز الجامعي بنسبة 54,4%، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 45,6% تؤثر على تحسين أداء المركز الجامعي، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $F(75,307)$ .

مستوى Sig (0,00) أقل من مستوى الدلالة (0,05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمتغير البعد الإداري على تحسين أداء المركز الجامعي ميلة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط (0,738) ( $\beta$ ) وقيمة معامل (A) (0,559) موجبة هذا يعني أن زيادة البعد الإداري بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين أداء المركز الجامعي ميلة بقيمة (0,738) ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط  $Y=0,559+0,738x$

### خلاصة الفصل الثالث

تم التطرق في هذا الفصل الى مختلف المعالجات المنهجية والإحصائية للدراسة التطبيقية، حيث تم تحديد منهجية البحث والمتمثلة في منهج دراسة حالة الذي يصلح لهذه الدراسة كما تم تحديد مجتمع وعينة لدراسة. وتم إجراء المنهج التحليل الوصفي على محوري الدراسة النظرية بدرجة قبول متوسطة لعبارات كل محور، مما يعني تمتع الحوكمة الإلكترونية وتحسين أداء المركز الجامعي ميلة بدرجة قبول متوسط من المبحوثين مع وجود تفاوت في إجابات المبحوثين حول أبعاد المتغيرين. وقد بينت الدراسة وجود دور للحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء المركز الجامعي ميلة كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر الأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

الخاتمة

بعد التطرق إلى مختلف الأطر المفاهيمية في الجانب النظري للفصل الأول حول الحوكمة الإلكترونية والذي تناولنا فيه ( ماهية الحوكمة الإلكترونية، مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات قياسها، معوقات الحوكمة الإلكترونية ومتطلبات نجاح)، والفصل الثاني لتحسين الأداء الذي تطرقنا فيه (الى ماهية تحسين الأداء ودوافع تحسين الأداء، اتجاهات تحسين الأداء، معوقات تحسين الأداء وعلاقتها بالحوكمة الإلكترونية)، وبعد القيام بالدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من المركز الجامعي ميلة محل الدراسة من أجل اختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، سيتم في خاتمة هذه الدراسة عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها والاقتراحات المنبثقة من خلالها، بالإضافة إلى آفاق الدراسة.

### أولاً: نتائج الدراسة

يتم تقسيم النتائج إلى قسمين: نتائج خاصة بالجانب النظري ونتائج خاصة بالجانب التطبيقي.

#### 1. نتائج الجانب النظري: وتم التوصل إلى ما يلي:

- تعتبر الحوكمة الإلكترونية أحد المفاهيم الجديدة المعمول بها في مجال التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التغيير التي استعانت بها معظم المؤسسات لتحسين أدائها؛
- تعمل الحوكمة الإلكترونية على تحسين الخدمات والمعلومات الإلكترونية للمواطنين بكفاءة وشفافية؛
- من أجل وصول المؤسسات الى تحسينات الأداء المرغوبة فيها لابد من قيامها بالمقارنات المستمرة لأدائها الفعلي مع المستوى المطلوب لها ثم تحديد الانحرافات بينهما وتصحيحها؛
- يعتبر التعليم العالي من أبرز القطاعات التي يتطلع إليها أي مجتمع في سعيه لتطوير أدائه، وأن تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي تعني الجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين في مجال التعليم العالي لرفع وحدة المنتج التعليمي؛
- لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي يجب إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة تعرف بالحوكمة الإلكترونية تسعى لتجسيد الديمقراطية الإلكترونية.

#### 2. نتائج الجانب التطبيقي: وتم التوصل إلى ما يلي:

أظهرت الدراسة التطبيقية مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للبعد السياسي على تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة وهذا ينفي الفرضية الفرعية الأولى؛
- وجود علاقة ارتباطية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للبعد الاقتصادي على تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية؛
- وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للبعد الاجتماعي على تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛

## الخاتمة

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند دلالة معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) للبعد الإداري على تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة؛
- وجود دور للحكومة الإلكترونية في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

### ثانياً: التوصيات والإقتراحات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها نقدم بعض التوصيات والإقتراحات التي من شأنها أن تساهم في إدراك دور الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء المركز الجامعي ميلة:
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في المركز الجامعي؛
  - تزويد المركز الجامعي بوسائل تكنولوجية ذات الجودة؛
  - تحسين المهارات الإدارية من خلال إجراء تدريبات تكوينية؛
  - العمل على نشر استخدام الثقافة الإلكترونية في المركز الجامعي؛
  - الاهتمام بمؤشرات تحسين الأداء والعمل على تطويرها في المركز الجامعي.

### ثالثاً: آفاق البحث:

- من خلال استعراضنا لموضوع البحث يبقى المجال واسعاً لبحوث أخرى نذكر منها:
- دور الحكومة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العمومية؛
  - متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية؛
  - دراسة حول واقع الحكومة الإلكترونية في البنوك.

# قائمة المراجع

## أ. المراجع العربية

### 1. الكتب

- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- صفوان المبيضين، الحوكمة الإلكترونية - النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، دار مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
- عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- قدوة محمد، الحوكمة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
- مزهر شعبان العاني، الأعمال الإلكترونية منظور إداري. تكنولوجيا، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

### 2. رسائل الماجستير والأطروحات

- العنود إبراهيم الهروط، الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الاردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- خليل شرفي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

- محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

- محمد بن علي نافع، أثر تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.

### 3. المجالات

- أحمد ضياء الدين صلاح الدين، طارق طعمة عطية، الحوكمة الإلكترونية ودورها في نجاح إستراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، العدد2، 2018.

- اردان حاتم خضير العبيدي وآخرون، الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2021.

- اكسمري عامر المناصرة، العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 28، العدد2، 2020.

- بلعابد فايزة، مقدم عبد الجليل، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة صاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد4، العدد2، 2018.

- بوبكر سالم، صلاح الدين قدرى، دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق استدامة الشركة، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، المجلد4، العدد8، 2017.

- بومصباح صافية، تناح رانية، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، المجلد4، العدد4، 2016.

- حديدان صبرينة، تريكي حسان، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد 3، العدد2، 2019.

- حمزة مقطيع، نور الدين رجم، دور تبنى التنمية المستدامة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أرساد الدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 3، العدد1، 2020.

- زرزار العياشي، من الحوكمة المحلية الى الحوكمة الإلكترونية للإدارات المحلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد3، العدد1.

- سعداوي مراد مسعود، خلادي راضية، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، المجلة الاقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، المجلد 9، العدد2، 2019.
- شهيدي محمد، فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد9، العدد6، 2011.
- شهيدي محمد، بوشوذة رفيق، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد9، العدد9، 2014.
- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد1، 2001.
- عدمان مريزق، الحكومة الالكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصادية والتنمية البشرية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد5، العدد2.
- عمار ياسر عبد الكاظم العابدي، دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية للبنات العلوم الانسانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد21، 2017.
- قصير بن عودة، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الايزو 9000، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران2، الجزائر، المجلد6، العدد11، 2018.
- محمد بن عيشوش، عبد الله حمو، محيط الحوكمة الالكترونية في الجزائر الفرص والتحديات، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، المجلد3، العدد3، 2021.
- مصطفى بلعور، الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 14، العدد 24، 2017.
- ناصر مراد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، مجلة الإدارة، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد17، العدد2، 2007.
- نور عوض الله القرني، درجة تطبيق أسلوب إدارة بالأهداف في مدارس محافظة للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة شقراء، السعودية، المجلد18، العدد1، 2016.
- والي فايزة، مقاربة معرفية - الحوكمة الالكترونية، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد2، العدد3، 2018.

#### 4. الملتقيات

- كريمة جلام، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية، الملتقى الدولي العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية (حالة البلدان العربية)، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 29 - 30 أكتوبر 2014.
- ماهر محسن مرهج، التحسين المستمر، مداخلة علمية بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، بتاريخ، 2014.7.8.

#### ب. المراجع الأجنبية

##### 1. الكتب:

- Driss kettani et Bernard Moulin, l'e- gouvernement pour la bonne gouvernance dans les pays en développement l'expérience du projet evez, canada, 2014.
- John Mills et al, Strategy and Performance: Competing Through Competences, Cambridge University Press, 1st, Edit, United Kingdom, 2002.

##### 2. رسائل الماجستير والدكتوراه

- Abdul salam, M, E- Gouvernance for good Gouvernance though public service Delivery, A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the Requirements of the master of Arts in Gouvernance and developpement, Institute of Gouvernance studies, BRAC University, Dhaka, Bangladesh, 2013.
- Vincent bronet, amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent : déploiement inter-entreprises de bonnes pratiques, thèse de doctorat en génie industriel, université Savoie, mont blanc, France,2006.

##### 3.المجلات

- John Mills et al, Strategy and Performance: Competing Through Competences, Cambridge University Press, 1st, United Kingdom, 2002.
- Rahman, M, and Ahsan Rajon, S, A, An Effective framework for implementing electronic gouvernance in developing countries: Bangladesh perspective, international journal communication information technology, Bangladesh, vol 3, No 1,2011.
- Sapru, R.K, and Sapru y, good gouvernance through E- gouvernance with special Reference to india, international journal of public administration, india, vol 3, No2, 2014.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلية -



القسم: علوم المالية والمحاسبة

المعهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي

في إطار إعداد مذكرة التخرج استكمالا لدراستنا لنيل شهادة الماستر تخصص: «مالية مؤسسة» يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى: "معرفة دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ودراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلية -"، راجين منكم الإجابة بكل موضوعية على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.

كما نعلمكم بأن المعلومات التي سوف تجمع لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبة

بن الشيخ الحسين مريم

إشراف الأستاذة

عون صبرينة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لأغراض أخرى، يرجى وضع العلامة (X) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. الفئة العمرية:

من 25 الى أقل من 30 سنة

أقل من 25 سنة

من 40 سنة فما فوق

من 30 الى أقل من 40 سنة

3. الوظيفة:

موظف إداري

أستاذ إداري

4. سنوات الخبرة:

من 5 الى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 الى 15 سنة

5. المستوى التعليمي:

ماستر

ليسانس

## الملاحق

<input type="checkbox"/>	شهادة أخرى	<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<b>6. المعهد:</b>			
<input type="checkbox"/>	معهد العلوم والتكنولوجيا	<input type="checkbox"/>	علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
<input type="checkbox"/>	المكتبة المركزية	<input type="checkbox"/>	معهد الآداب واللغات

### المحور الثاني: العناصر الأساسية للحوكمة الإلكترونية

البعد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد السياسي	تخصص إدارة المركز ميزانية مالية كافية للخدمات الإلكترونية					
	توجد قوانين واضحة ومعلنة في المعاملات الإلكترونية					
	يتم إعلام الموظفين بالقرارات المتخذة إلكترونياً					
	يساعد تطبيق الخدمات الإلكترونية على زيادة شفافية العمل الإداري					
البعد الاقتصادي	الأساليب الإلكترونية للإدارة العليا في المركز الجامعي مبتكرة ومتطورة					
	تستخدم إدارة المركز الجامعي منهجاً في تحديث عملياتها الإدارية الإلكترونية					
	يخصص المركز الجامعي ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب					
	يسعى التدريب في المركز الجامعي إلى تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة					
البعد الاجتماعي	يعتمد المركز الجامعي على أسلوب العمل الجماعي					
	يؤدي تقديم الخدمات الكترونياً إلى تعزيز التواصل بين إدارة المعاهد وجميع ما فيها من موظفين وأساتذة وطلبة					
	تمنح تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يخص سرية المعلومات					
البعد الإداري	توجد معايير دقيقة فيما يتعلق بالبيانات واستخدام المعلومات					
	تتميز تجهيزات الإعلام الآلي بالجودة					
	يتحكم أفراد المركز الجامعي في البرمجيات الحاسوبية والأساليب الإدارية الأخرى					

## الملاحق

### المحور الثالث: تحسين الأداء

رقم السؤال	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتلقى الطلبة والأساتذة المعلومات والبيانات بشكل آني وسريع					
02	للمركز الجامعي موقع الكتروني ومنصات توفر بيانات ومعلومات بصورة مستمرة					
03	يتم مشاركة المعلومات والبيانات بشكل سريع وفعال في المركز الجامعي					
04	يتم عقد الاجتماعات والندوات عبر التطبيقات الالكترونية					
05	استخدام الإعلانات والتوجيهات للطلبة والأساتذة الكترونيا					
06	تشبيد فضاءات (مواقع الكترونية، محركات بحث، منصات ....) ذات جودة					
07	يفوض للموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة عالية					
08	التحديات الإلكترونية التي تقوم بها الإدارة العليا تكون دوريا وتتواكب مع المستجدات والظروف الراهنة					

الملحق رقم (02): مخرجات SPSS

Table de fréquences

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أنثى	51	78,5	78,5	78,5
	ذكر	14	21,5	21,5	100,0
Total		65	100,0	100,0	

		الفئة العمرية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 25 سنة	5	7,7	7,7	7,7
	من 25 الى أقل من 30 سنة	8	12,3	12,3	20,0
	من 30 الى أقل من 40 سنة	33	50,8	50,8	70,8
	من 40 سنة فما فوق	19	29,2	29,2	100,0
Total		65	100,0	100,0	

		الوظيفة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أستاذ اداري	11	16,9	16,9	16,9
	موظف اداري	54	83,1	83,1	100,0
Total		65	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 5 سنوات	17	26,2	26,2	26,2
	من 5 الى 10 سنوات	28	43,1	43,1	69,2
	من 11 الى 15 سنة	17	26,2	26,2	95,4
	أكثر من 15 سنة	3	4,6	4,6	100,0
Total		65	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ليسانس	25	38,5	38,5	38,5
	ماستر	10	15,4	15,4	53,8
	دكتوراه	9	13,8	13,8	67,7
	شهادة اخرى	21	32,3	32,3	100,0
Total		65	100,0	100,0	

## الملاحق

### المعهد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	22	33,8	33,8	33,8
	معهد العلوم والتكنولوجيا	11	16,9	16,9	50,8
	معهد الآداب واللغات	16	24,6	24,6	75,4
	المكتبة المركزية	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### تخصص إدارة المركز ميزانية مالية كافية للخدمات الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	9,2	9,2	9,2
	غير موافق	22	33,8	33,8	43,1
	محايد	18	27,7	27,7	70,8
	موافق	18	27,7	27,7	98,5
	موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### توجد قوانين واضحة ومعلنة في المعاملات الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	11	16,9	16,9	23,1
	محايد	30	46,2	46,2	69,2
	موافق	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### يتم إعلام الموظفين بالقرارات المتخذة إلكترونياً

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	17	26,2	26,2	33,8
	محايد	13	20,0	20,0	53,8
	موافق	29	44,6	44,6	98,5
	موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

## الملاحق

### يساعد تطبيق الخدمات الإلكترونية على زيادة شفافية العمل الإداري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	3	4,6	4,6	10,8
	محايد	12	18,5	18,5	29,2
	موافق	37	56,9	56,9	86,2
	موافق بشدة	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### الأساليب الإلكترونية للإدارة العليا في المركز الجامعي مبتكرة ومتطورة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	18	27,7	27,7	35,4
	محايد	19	29,2	29,2	64,6
	موافق	22	33,8	33,8	98,5
	موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### تستخدم إدارة المركز الجامعي منهاجا في تحديث عملياتها الإدارية الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4,6	4,6	4,6
	غير موافق	13	20,0	20,0	24,6
	محايد	21	32,3	32,3	56,9
	موافق	24	36,9	36,9	93,8
	موافق بشدة	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### يخصص المركز الجامعي ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	18	27,7	27,7	35,4
	محايد	27	41,5	41,5	76,9
	موافق	13	20,0	20,0	96,9
	موافق بشدة	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

## الملاحق

يسعى التدريب في المركز الجامعي الى تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	11	16,9	16,9	24,6
	محايد	11	16,9	16,9	41,5
	موافق	35	53,8	53,8	95,4
	موافق بشدة	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يعتمد المركز الجامعي على أسلوب العمل الجماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	10	15,4	15,4	18,5
	محايد	15	23,1	23,1	41,5
	موافق	35	53,8	53,8	95,4
	موافق بشدة	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يؤدي تقديم الخدمات الكترونيا الى تعزيز التواصل بين الإدارة المعاهد وجميع ما فيها من الموظفين وأساتذة وطلبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	7	10,8	10,8	13,8
	محايد	10	15,4	15,4	29,2
	موافق	38	58,5	58,5	87,7
	موافق بشدة	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تمنح تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يخص سرية المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	4	6,2	6,2	7,7
	محايد	22	33,8	33,8	41,5
	موافق	32	49,2	49,2	90,8
	موافق بشدة	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

## الملاحق

### توجد معايير دقيقة فيما يتعلق بالبيانات واستخدام المعلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	10	15,4	15,4	20,0
محايد	16	24,6	24,6	44,6
موافق	32	49,2	49,2	93,8
موافق بشدة	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

### تتميز تجهيزات الإعلام الآلي بالجودة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	12,3	12,3	12,3
غير موافق	21	32,3	32,3	44,6
محايد	15	23,1	23,1	67,7
موافق	19	29,2	29,2	96,9
موافق بشدة	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

### يتلقى الطلبة والأساتذة المعلومات والبيانات بشكل آني وسريع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	9	13,8	13,8	15,4
محايد	17	26,2	26,2	41,5
موافق	34	52,3	52,3	93,8
موافق بشدة	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

### للمركز الجامعي موقع الكتروني ومنصات توفر بيانات ومعلومات بصورة مستمرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	6,2	6,2	6,2
غير موافق	2	3,1	3,1	9,2
محايد	8	12,3	12,3	21,5
موافق	44	67,7	67,7	89,2
موافق بشدة	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## الملاحق

يتم مشاركة المعلومات والبيانات بشكل سريع وفعال في المركز الجامعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,2	6,2
	غير موافق	5	7,7	13,8
	محايد	11	16,9	30,8
	موافق	39	60,0	90,8
	موافق بشدة	6	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

يتم عقد الاجتماعات والندوات عبر التطبيقات الالكترونية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4,6	4,6
	غير موافق	13	20,0	24,6
	محايد	23	35,4	60,0
	موافق	21	32,3	92,3
	موافق بشدة	5	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

استخدام الإعلانات والتوجيهات للطلبة والاساتذة الكترونيا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,2	6,2
	محايد	6	9,2	15,4
	موافق	45	69,2	84,6
	موافق بشدة	10	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

تشبيد فضاءات (مواقع الكترونية، محركات بحث، منصات ....) ذات جودة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1
	غير موافق	6	9,2	12,3
	محايد	19	29,2	41,5
	موافق	33	50,8	92,3
	موافق بشدة	5	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## الملاحق

### يفوض للموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة عالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	9,2	9,2	9,2
غير موافق	9	13,8	13,8	23,1
محايد	21	32,3	32,3	55,4
موافق	23	35,4	35,4	90,8
موافق بشدة	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

### التحديثات الإلكترونية التي تقوم بها الإدارة العليا تكون دوريا وتتواءم مع المستجدات والظروف الراهنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	4,6	4,6	4,6
غير موافق	14	21,5	21,5	26,2
محايد	19	29,2	29,2	55,4
موافق	23	35,4	35,4	90,8
موافق بشدة	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تخصص إدارة المركز ميزانية مالية كافية للخدمات الإلكترونية	65	2,7846	1,00766
توجد قوانين واضحة ومعلنة في المعاملات الإلكترونية	65	3,0154	,85682
يتم إعلام الموظفين بالقرارات المتخذة الكترونيا	65	3,0615	1,04398
يساعد تطبيق الخدمات الإلكترونية على زيادة شفافية العمل الإداري	65	3,6769	,98596
الأساليب الإلكترونية للإدارة العليا في المركز الجامعي مبتكرة ومتطورة	65	2,9385	,99808
تستخدم إدارة المركز الجامعي منهجا في تحديث عملياتها الإدارية الإلكترونية	65	3,2000	,98742
يخصص المركز الجامعي ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب	65	2,8308	,94487
يسعى التدريب في المركز الجامعي الى تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة	65	3,3077	1,05953
يعتمد المركز الجامعي على أسلوب العمل الجماعي	65	3,4154	,91672
يؤدي تقديم الخدمات الكترونيا الى تعزيز التواصل بين الإدارة والمعاهد وجميع ما فيها من الموظفين وأساتذة وطلبة	65	3,6615	,94003

## الملاحق

تمنح تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يخص سرية المعلومات	65	3,5846	,80801
توجد معايير دقيقة فيما يتعلق بالبيانات واستخدام المعلومات	65	3,3692	,97739
تتميز تجهيزات الإعلام الآلي بالجودة	65	2,7846	1,09676
يتحكم أفراد المركز الجامعي في البرمجيات الحاسوبية والأساليب الإدارية الأخرى	65	3,1231	1,12511
يتلقى الطلبة والأساتذة المعلومات والبيانات بشكل آني وسريع	65	3,4769	,86797
للمركز الجامعي موقع الكتروني ومنصات توفر بيانات ومعلومات بصورة مستمرة	65	3,7385	,92326
يتم مشاركة المعلومات والبيانات بشكل سريع وفعال في المركز الجامعي	65	3,5846	,98254
يتم عقد الاجتماعات والندوات عبر التطبيقات الإلكترونية	65	3,1846	,99832
استخدام الإعلانات والتوجيهات للطلبة والأساتذة الكترونيا	65	3,9385	,70438
تشبيد فضاءات (مواقع الكترونية، محركات بحث، منصات ....) ذات جودة	65	3,5077	,88606
يفوض للموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة عالية	65	3,2154	1,09676
التحديثات الإلكترونية التي تقوم بها الإدارة العليا تكون دوريا وتتواكب مع المستجدات والظروف الراهنة	65	3,2308	1,04237
N valide (liste)	65		

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	65	1,75	4,50	3,1346	,66450
x2	65	1,00	4,50	3,0692	,76611
x3	65	1,67	5,00	3,5538	,64085
x4	65	1,00	5,00	3,0923	,87700
x5	65	1,63	5,00	3,4846	,66420
N valide (liste)	65				

## معدل الثبات

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	65	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	65	100,0

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	22

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	65	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	65	100,0

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,614	4

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=v7 v8 v9 v10
/SCALE ('البعء السياسي') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	65	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	65	100,0

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	4

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=v11 v12 v13 v14
/SCALE ('البعء الاقتصادي') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	65	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	65	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,535	3

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=v15 v16 v17
/SCALE ('البعد الإجتماعي') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	65	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	65	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	3

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=v18 v19 v20
/SCALE ('البعد الإداري') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	65	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	65	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	8

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=v21 v22 v23 v24 v25 v26 v27 v28
/SCALE ('تحسين الاداء') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

نتائج تطبيق معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع X5 والمستقل X1

**Régression**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x1 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : x5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,254 <sup>a</sup>	,064	,050	,64755

a. Prédicteurs : (Constante), x1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1,817	1	1,817	4,333	,041 <sup>b</sup>
	de Student	26,418	63	,419		
	Total	28,235	64			

a. Variable dépendante : x5

b. Prédicteurs : (Constante), x1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,690	,390		6,893	,000
	x1	,254	,122	,275	2,082	,041

a. Variable dépendante : x5

نتائج تطبيق معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع X5 والمستقل X2

**Régression**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2 <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : x5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 <sup>a</sup>	,419	,409	,51048

a. Prédicteurs : (Constante), x2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,818	1	11,818	45,36	,000 <sup>b</sup>
de Student	16,417	63	,261		
Total	28,235	64			

a. Variable dépendante : x5

b. Prédicteurs : (Constante), x2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,763	,263		6,695	,000
x2	,561	,083	,647	6,734	,000

a. Variable dépendante : x5

نتائج تطبيق معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع X5 والمستقل X3

**Régression**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3 <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : x5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,319 <sup>a</sup>	,101	,087	,63457

a. Prédicteurs : (Constante), x3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,866	1	2,866	7,117	,010 <sup>b</sup>
	de Student	25,369	63	,403		
	Total	28,235	64			

a. Variable dépendante : x5

b. Prédicteurs : (Constante), x3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,311	,447	5,172	,000
	x3	,330	,124	,319	,010

a. Variable dépendante : x5

نتائج تطبيق معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع X5 والمستقل X4

**Régression**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables		Méthode
	introduites	éliminées	
1	x4 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : x5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,738 <sup>a</sup>	,544	,537	,45182

a. Prédicteurs : (Constante), x4

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	15,373	1	15,373	75,307	,000 <sup>b</sup>
de Student	12,861	63	,204		
Total	28,235	64			

a. Variable dépendante : x5

b. Prédicteurs : (Constante), x4

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,756	,207		8,490	,000
x4	,559	,064	,738	8,678	,000

a. Variable dépendante : x5