



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي:/2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2024

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في
تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية
-دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة-

من إعداد الطالبة
ياسمينه صالحى
فوزي دينار

إشراف الدكتور
د. نصر الدين ساري

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
وداد بن قيراط	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
نصر الدين ساري	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
هبة الله أوريسي	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا



السنة الجامعية 2024/2023





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Decorative calligraphic text in a circular frame. The text is written in a highly stylized, cursive script. The words are arranged in a circular pattern, with the first word 'بِسْمِ' at the top, 'اللَّهِ' on the right, 'الرَّحْمَنِ' at the bottom, and 'الرَّحِيمِ' on the left. The text is surrounded by a thick black circular border. The calligraphy includes various diacritical marks and flourishes, such as a large '3' above the first 'ا' and a '2' below the first 'ا'. The text is set against a white background.



شكر وعرفان

بالله نبداً وبه التمام وباسمه يفتح الكلام وله الحمد والشكر في اول وآخر المقام، فقال في محكم تنزيله: فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ اَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

[النمل، 19]

وقال تعالى: ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [إبراهيم، 07]

بداية نشكر الله العلي القدير الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، فله الحمد وله لشكر ليلًا ونهارًا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إعترافًا بالجميل وإمتنانًا بالفضل للأستاذ الدكتور "نصر الدين ساري" على تفضله بالإشراف ليكون المرشد والموجه لنا في إنجاز هذا البحث والذي رافقنا طيلة فترة إعدادنا للمذكرة وكان عونًا وسندا لنا ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته حفظه الله.

كما نتقدم بشكر خاص للأستاذ يوسف عبايدية على دعمه وإرشاده لنا ونشكر الأخ والزميل صلاح سلطاني على مساندته

إلى كل الأساتذة الذين رفعوا من مستوانا العلمي من الطور الإبتدائي إلى الجامعي. ونشكر أساتذة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، ونخص بالذكر تخصص إدارة أعمال ونشكر كل من ساعدنا من قريب او من بعيد. وكل من إمتدت يده بالدعاء لنا بظهور الغيب سائلين المولى عزوجل أن يجزل لهم الثواب ويضاعف لهم العطاء ويدخلهم الجنة دار البقاء.

الإهداء

كان أمسي ميعاد اليوم، وأصبح اليوم للعين قرة، فالحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات، الحمد لله الذي ما تم حمد إلا بعونه وما ختم سعي إلا بفضلته، الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على التمام، الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة بعد طول عناء .

إلى خالد الذكرى الذي وافته المنية قبل أن يرى ثمار جهده إلى من تمنى أن يراني في أعلى المراتب والمستويات إلى أبي الغالي رحمه الله وجعل مثواه الجنة إن شاء الله.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من بها أكبر وبها أعتمد وبوجودها أكتسب قوة إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى من أحاكت جروح قلبي بدموع عيونها بلسمي الشافي من كل أوجاع الحياة أحيى ملاك قلبي.

إلى من يهدأ ضجيج قلبي عند لقياهم وتستكين روحي بقرب طيب أرواحهم إخوتي وأخواتي

إلى من تسعد عيني برؤية وجوههم، ويفرح فؤادي بسماع رنات ضحكاتهم أبناء وبنات أخي وأخواتي براعم العائلة

إلى صديقتي سندي ومسندي وإتكائي إلى من جمعتني بهم أجمل اللحظات في مشواري الدراسي

وأخيرا إلى نفسي التي أملت زمام الأمور وآزرتني في الشداء والضراء لك كل إمتناني وتقديري.

ياسمين



الإهداء

مصدر فخري واعتزازي، إلى من علمني أن الدنيا كفاح إلى من لم يبخل عليا بشيء
إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي إليك يا صاحب السيرة العطرة الفضل الأول في
بلوغي التعليم العالي أنت يا أعظم وأعز رجل في الكون.

"أهدي هذا العمل إلى روح أبي الطاهرة اللهم أنزله منزلا مباركا وأنت خير المنزلين"
إلى من وضع الله عز وجل الجنة تحت قدميها، إلى من أفضلها على نفسي، ولما لا فقد
ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام، إلى من تشاركني
أفراحي وأحزاني يا منبع العطف والحنان إلى أروع امرأة في الوجود.

"أمي الحبيبة أطال الله في عمرك"

إلى من قاسموني كل لحظة في حياتي إلى من بهم يشد ساعدي أنتم كنزي الثمين إلى
المحبة التي لا تنصب إخوتي وأخواتي"

إلى من يشاركني بمشاعر صادقة ودعوات مخلصمة من شجعوا خطواتي عندما
غالبتني الأيام.

"أهلي، أصدقائي، أحبائي"

كل الأساتذة الذين لم يترددون في مد يد العون خلال المسيرة الدراسية.

فوزي

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	الإهداء
I- II	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار العام للحوكمة الإلكترونية
8	المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات
8	أولاً: مفهوم حوكمة الشركات
9	ثانياً: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
11	ثالثاً: خصائص ومحددات حوكمة الشركات
14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية
14	أولاً: مفهوم الحوكمة الإلكترونية أهميتها وخصائصها
17	ثانياً: مكونات الحوكمة الإلكترونية وأهدافها
19	ثالثاً: أبعاد وفوائد الحوكمة الإلكترونية
20	المطلب الثالث: أساسيات ومعايير الحوكمة الإلكترونية
21	أولاً: معايير الحوكمة الإلكترونية
23	ثانياً: متطلبات نجاح الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات قياسها
27	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء المستدام

27	المطلب الأول: عموميات حول الأداء المستدام
27	أولاً: تعريف الأداء وخصائصه
29	ثانياً: مفهوم الأداء المستدام وأهميته وخصائصه
31	ثالثاً: مراحل وطرق تحسين الأداء المستدام
34	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المستدام
34	أولاً: الأداء البيئي
35	ثانياً: الأداء الإقتصادي
36	ثالثاً: الأداء الإجتماعي
37	المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء المستدام
38	أولاً: العوامل الداعمة للأداء المستدام
38	ثانياً: معوقات الأداء المستدام
39	ثالثاً: علاقة الحوكمة الإلكترونية بتحسين الأداء المستدام
41	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
41	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
44	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
46	المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
48	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -
51	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -
60	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر - تبسة -
65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
65	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

67	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
70	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
80	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
88	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
92	خلاصة الفصل الثاني
94	خاتمة
100	قائمة المراجع
105	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
66	تداول الاستبيان	1-2
69	يوضح الأساتذة المحكمين	2-2
69	معامل الارتباط برسون بين كل محور وآخر	3-2
70	اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	4-2
73	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	5-2
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	6-2
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	7-2
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	8-2
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	9-2
78	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمل بمؤسسات أخرى من قبل	10-2
80	تحليل آراء العينة نحو معيار الشفافية والافصاح	11-2
82	تحليل آراء العينة نحو معيار دور أصحاب المصالح	12-2
84	تحليل آراء العينة نحو معيار المساءلة	13-2
86	تحليل آراء العينة نحو الأداء المستدام	14-2
88	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الشفافية والإفصاح بالأداء المستدام في المؤسسة	15-2
89	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة دور أصحاب المصالح بالأداء المستدام في المؤسسة	16-2
91	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة دور المساءلة بالأداء المستدام في المؤسسة	17-2

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	خصائص الحوكمة	1-1
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة -تبسة-	1-2
67	نموذج الدراسة	2-2
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3-2
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	4-2
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	5-2
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	6-2
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	7-2
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل بمؤسسات أخرى من قبل	8-2

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
105	استمارة الاستبيان	1
108	مخرجات spss	2
120	إتفاقية التربص	3
122	إذن بالإيداع	4

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-، من خلال إسقاط أبعاد (معايير) الحوكمة الإلكترونية والمتمثلة في الشفافية والإفصاح، المساءلة، دور أصحاب المصالح على الأداء المستدام، وقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد إستبانة ووزعت على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم(40). وتم تحليل البيانات الواردة في الإستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي الإجتماعي SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) للإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، كما وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الشفافية والإفصاح، المساءلة ودور أصحاب المصالح على الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، معايير الحوكمة الإلكترونية، الأداء المستدام، المؤسسة الإقتصادية.

Abstract

This study aims at recognizing the role of adherence to e-governance standards in improving sustainable performance at the Algiers Telecommunications Foundation-Tebessa by bringing down dimensions E-governance standards of transparency and disclosure, accountability, and stakeholders' role on sustainable performance. The study is based on the analytical descriptive curriculum where a questionnaire was prepared and distributed to a sample of the institution's staff in question (40). The data contained in the questionnaire are analysed using the SPSS social statistical programme.

The study produces a series of findings, most notably a statistically significant impact relationship at a moral level ($\alpha \geq 0,05$) to adhere to e-governance standards in improving the sustainable functioning of the Algiers Telecommunications Corporation, and a statistically significant relationship between the transparency and disclosure dimensions of governance, accountability and the role of stakeholders in the sustainable functioning of the institution under consideration.

Keywords: E-governance, e-governance standards, sustainable performance, economic enterprise.

مقدمة

تعتبر الحوكمة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها على الساحة الإدارية والإقتصادية، حيث تعكس الجهود المبذولة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية والخدمية للمؤسسات، وتتيح استخدام التقنيات والأدوات الرقمية لتعزيز الشفافية والمساءلة والفعالية في إدارة الشركات وإتخاذ القرارات، تتسم المؤسسات الاقتصادية بتعقيد هياكلها وتنوع نشاطاتها لذا يستوجب عليها أن تستخدم أدوات تحكم فعالة لضمان تحقيق أهدافها بطريقة مستدامة.

تركز الحوكمة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير في إدارة وتنظيم المؤسسة الاقتصادية، لتعزيز الثقة وبناء سمعة قوية للمؤسسة مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء المستدام، والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والذي إمتد إلى كافة جوانب الحياة العامة مس بدوره النظم الإدارية، حيث تطورت الخدمة العمومية وأصبحت من تقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، وهذه التطورات المتسارعة أدت إلى ظهور الحوكمة الإلكترونية كبديل للحوكمة التقليدية.

في سياق المؤسسات الاقتصادية، يعد الأداء المستدام من أهم المخاوف الحاسمة، حيث يرمي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها مع تقليل الأثر السلبي على البيئة والمجتمع والإقتصاد، في السنوات الأخيرة هناك زيادة في الوعي بأهمية الأداء المستدام لضمان إستدامة المؤسسات الاقتصادية على المدى الطويل، حيث يتطلب هذا الأمر إعتداد إستراتيجيات وسياسات تتضمن التوازن بين النمو الإقتصادي والحفاظ على الموارد الطبيعية والإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، فالأداء المستدام يتطلب توازنا بين تحقيق الأرباح والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة وهنا يأتي دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز هذا التوازن وتحقيق الأداء المستدام.

1- إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة

إتصالات الجزائر - تبسة-؟

ومن خلال الإشكالية السابقة، يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية، ومن بين هذه التساؤلات:

- هل تساهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة؟
- هل تساهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الاجتماعي لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة؟
- هل تساهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء البيئي لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة؟

2- فرضيات الدراسة

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة

وضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لتأثير الشفافية والإفصاح على الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لتأثير دور أصحاب المصالح على الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لتأثير المساءلة على الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر.

3- أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية وتحديد نتائج الإلتزام بهذه المعايير وأثرها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، وتبيان مدى أهمية الإنتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية باعتبارها مفهوم حديث ومتطور وهذا نتيجة عدم ملائمة الأساليب التقليدية في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن أن تستفيد المؤسسات

الاقتصادية الأخرى من نتائج هذه الدراسة وتعتمد الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية بدلا من الحوكمة التقليدية في تحسين الأداء المستدام.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر، وتندرج تحته مجموعة من الأهداف وهي:

- التعرف على واقع الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر؛
- إبراز العلاقة التي تربط بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام؛
- الوقوف على واقع الأداء المستدام في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة؛
- معرفة أهمية الحوكمة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة؛
- التعرف على مداخل تحسين الأداء؛
- توضيح العلاقة بين معايير الحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام؛
- تقييم مدى إلتزام مؤسسة إتصالات الجزائر بمعايير الحوكمة الإلكترونية؛
- إثراء الجانب النظري.

5- أسباب إختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الرغبة في تعميق المعارف والأفكار في مجال الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المستدام؛
- أن الموضوع يندرج ضمن التخصص، خاصة وأنه يتناول أحد المواضيع الهامة في إدارة الأعمال ألا وهو حوكمة المنظمات؛
- حداثة مفهوم الحوكمة الإلكترونية وإستخدامها بدلا من الحوكمة التقليدية؛
- ربط مفهوم الحوكمة الإلكترونية بمؤسسة خدمية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات؛
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة الإلكترونية في الإختصاص؛

- من أجل تقديم مساهمة في موضوع الحوكمة الإلكترونية لتكون كأساس لإجراء دراسات أخرى.

6- منهج الدراسة

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة وكذلك إختبار الفرضيات المتبناة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع ولتفسير وتحليل متغيرات الدراسة والوقوف عليها، من خلال الإلمام بالمفاهيم الأساسية لكل من الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية، وتحسين الأداء المستدام وإبراز العلاقة بينهما. أما في الجانب التطبيقي والميداني تم الإعتماد أدوات دراسة الحالة وأدوات التحليل الإحصائي SPSS من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، وذلك بإعتماد الإستبانة لأجل جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها موضوعيا بهدف إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

7- حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على تناول دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة؛

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة؛

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة؛

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من الفترة الزمنية الممتدة من 2024/02/01 إلى 2024/02/15.

8- صعوبات الدراسة

وتتمثل أهم صعوبات هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة توافر المصادر والمراجع الأولية حول الموضوع في مكتبة الجامعة، خاصة بالنسبة للمتغير المستقل الحوكمة الإلكترونية، مما تطلب وقتا وجهدا طويلا للبحث عن محتوى الموضوع؛
- حداثة مفهوم الحوكمة الإلكترونية فقد واجهنا صعوبة في إيصال وتبسيط فكرة الموضوع،

- صعوبة تحليل المعلومات في الدراسة الميدانية.

9- هيكل الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة وسعياً للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال تقسيمه إلى فصلين على النحو التالي:

- **الفصل النظري:** تم التطرق فيه إلى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المستدام، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث نظرية تناول المبحث الأول الإطار العام للحوكمة الإلكترونية، أما المبحث الثاني فتعلق بمدخل مفاهيمي للأداء المستدام، كما تطرق المبحث الثالث لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- **الفصل التطبيقي:** تم التطرق فيه إلى الإطار التطبيقي للإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تطرق المبحث الأول إلى تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة، أما المبحث الثاني فتناول الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، بينما جاء المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل لتحليل وعرض محاور الدراسة وإختبار مدى صحة فرضيات الدراسة على أرض الواقع.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للحوكمات
الإلكترونية والأداء المستدام

تمهيد الفصل الأول:

تعد حوكمة الشركات من أبرز وأهم الموضوعات في المنظمات، وقد تعاضم الإهتمام بهذا الموضوع في العديد من الإقتصادات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية، حيث أصبحت من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الوحدات الاقتصادية.

تعتبر الحوكمة الإلكترونية نسخة إفتراضية عن الحوكمة التقليدية بينما يكمن الفرق في أن الأولى تعيش في الشبكات الإلكترونية وأنظمة المعلوماتية في حين أن الثانية تحاكي الوظائف والممارسات في المنظمات، وتتبع أهميتها من خلال إدراك العالم ضرورة إستخدامها كأداة أساسية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية.

وهذه الأخيرة بدورها تعتبر من أهم المؤشرات الدالة على حالة الاقتصاد الوطني في أي دولة عن طريق مدى مساهمتها في تطوره ونموه.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الإطار العام للحكومة الإلكترونية؛
- المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء المستدام؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار العام للحوكمة الإلكترونية

في عصر تتسارع فيه وتيرة التطور التكنولوجي وتتشابك فيه الأنظمة الإلكترونية بشكل متزايد مع كافة جوانب حياتنا تبرز فيه الحوكمة الإلكترونية، والتي تعبر عن حسن إستخدام الموارد بفعالية وكفاءة إقتصادية وشفافية لتقديم أفضل الخدمات إلكترونيا للمواطنين، ولقطاع العام، وكذلك للموظفين من خلال حسن سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار العام للحوكمة الإلكترونية، من تعريف وأهمية وخصائص، مع إبراز أساسيات ومعايير الحوكمة الإلكترونية، من خلال المطالب المالية:

- **المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات؛**
- **المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية؛**
- **المطلب الثالث: أساسيات ومعايير الحوكمة الإلكترونية.**

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات

تحتل حوكمة الشركات أهمية بالغة وقد حظي هذا المفهوم بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين وكذلك المنظمات الاقتصادية العالمية والإقليمية نظرا لإرتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والإقتصادية والإجتماعية والبيئية.

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أوتعريف حوكمة الشركات، وكذلك تعددت معاني الترجمة لمصطلح corporate governance وعليه فيرى بعض الباحثين أن أقرب ترجمة لهذا المصطلح هو حوكمة الشركات أوحاكمة الشركات.

تعريف 1: تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية oecd بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين

القائمين على إدارة الشركة ومجلس إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. (1)

(1) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم- المبادئ- التجارب، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005،

تعريف 2: هي مجموعة من النظم والقوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة. وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية. (1)

تعريف 3: هي عبارة عن عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين. (2)

تعريف 4: مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى. (3)

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

ثانياً: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

1- أهمية حوكمة الشركات

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو بإستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛
- تضيق وضمان النزاهة والإستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها؛

(1) مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية وحوكمة الشركات، دار الرواد، طرابلس، ليبيا، 2013، ص: 205.

(2) محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الأعصار العلمي، عمان، الأردن، 2015، ص: 76.

(3) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 18.

- محاربة الإنحرافات وعدم السماح بإستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديد للمصالح وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛
- تقليل الأخطاء إلى قدر ممكن بل إستخدام النظام الحماسي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدث؛
- تحقيق الإستفادة القصوى الفعلية من نظم الرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي؛
- العدالة والشفافية في المعاملات وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد؛
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن إستخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة؛
- حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية.

2- أهداف حوكمة الشركات

تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق مايلي: (1)

- ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال الشركة ومدى الإلتزام بالقوانين والإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة؛
- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها؛
- وجود المراقبة المستقلة (من غير العاملين بالشركة) على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة؛
- وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على الشركة؛

(1) عبدالله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص: 218-

- الكفاءة والشفافية بما يسمح بالرقابة على الشركة؛
- التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية والمالية وأنتائج نشاط الشركة وعوامل المخاطر المتوقعة؛
- إمكانية اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات؛
- التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل، ومساندة جهود الإدارة على المدى الطويل.

ثالثاً: خصائص ومحددات حوكمة الشركات

1- خصائص حوكمة الشركات

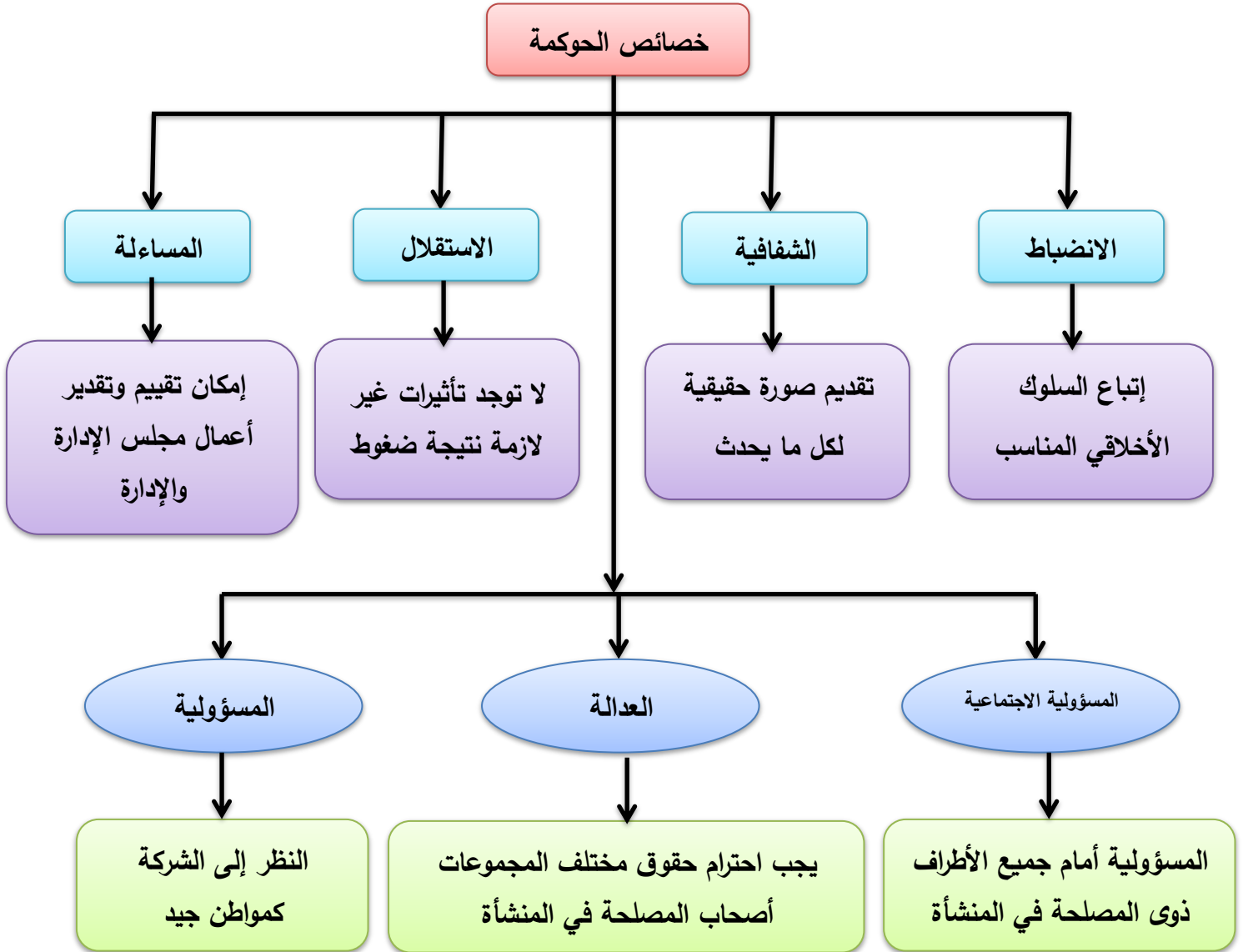
تتميز بمجموعة من الخصائص وهي: ⁽¹⁾

- الإنضباط؛
- الشفافية؛
- الإستقلالية؛
- المساءلة؛
- المسؤولية؛
- العدالة؛
- المسؤولية الاجتماعية.

(1) طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 23.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-1): خصائص الحوكمة



المصدر: طارق عبد العال، حماد حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب، تطبيقات الحوكمة، الدار الجامعية،

مصر، 2005، ص: 25.

2- محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية.

1-2 المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الإئتماني والإستشارات المالية والإستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2-2 المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الإستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل. (1)

(1) عبد الله جوهر، مرجع سابق، ص ص: 231-232.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية

تعتبر الحكومة الإلكترونية ظاهرة ذات أهمية وطنية ودولية تخص جميع الإدارات العمومية، وهي أحد الوسائل الحديثة للتسيير ولا ينحصر هدفها الرئيسي في ضمان أمن انتقال المعلومات فقط، بل تعزيز مشاركة المواطن في إتخاذ القرارات والمساهمة في تحسين جودة الخدمات.

أولاً: مفهوم الحكومة الإلكترونية وأهميتها وخصائصها

1- مفهوم الحكومة الإلكترونية

الحكومة الإلكترونية هي إمتداد للحكومة وهي أداة لتطبيق هذه الممارسات بوسائل إلكترونية، أي إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل إضفاء المزيد من الفعالية والسرعة والشفافية على أداء المنظمات.

تعريف 1: هي نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة⁽¹⁾.

تعريف 2: هي عملية تمكين خبراء الحكومة من إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجعل الحكومة أكثر فعالية للمواطنين من حيث الكفاءة والشفافية والفاعلية من حيث التكاليف⁽²⁾.

تعريف 3: هي عملية تطبيق الوسائل الإلكترونية الحديثة لتحسين التفاعلات بين الحكومة والمواطنين من جهة والحكومة والأعمال التجارية من جهة أخرى، فضلا عن إستخدام الوسائل الإلكترونية في العمليات

(1) لونيس حسينة، عدمان مريزق، الحكومة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، بومرداس، ص: 138.

(2) Saprur.k and sapru y, good governancethrough e-governance with special reference to india.international journal of public administration. india.vol 3.no 2.2014.p: 24.

الحكومية الداخلية لتبسيط وتحسين العملية الديمقراطية للحكومة والجوانب التجارية للحكومة بهدف تحسين الكفاءة الإدارية.⁽¹⁾

تعريف 4: هي الإستخدام الفعال للتقنيات المختلفة للتمكين من التعاملات مع المنظمات بشيء من السرعة والبساطة أوهي تكامل شبكي بين مجموعة من الأنظمة تسهل على المستفيدين الوصول لخدمات المنظمة.⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص مايلي:

- الحوكمة الإلكترونية هي نمط حديث للتسيير؛
- تهدف إلى تحقيق مشاركة المواطن وإعادة النظر في دور الحكومة ووظائفها بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة في إتخاذ القرارات وتجسيد مبدأ الديمقراطية الإلكترونية؛
- توظيف الأسلوب العلمي والحداثة التكنولوجية في القيام بالعمليات والمهام المطلوبة مما يحقق اليسر والمرونة؛
- إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من أجل دعم الحوكمة الرشيدة.

2- أهمية الحوكمة الإلكترونية:

تكمن أهمية الحوكمة الإلكترونية فيما يلي:

- تغيير الصورة التقليدية للحكومة ويتمثل ذلك في تبسيط الإجراءات والتخلص من الروتين؛
- الوصول إلى إقتصاد متنوع تنافسي مبني على المعرفة؛
- تقديم حوكمة حديثة العهد بخدمات ومنتجات جديدة؛
- زيادة الشفافية في الأعمال؛

⁽¹⁾ Rahman; m, and ahsan rajon, s a.an, **effective framework for implementing electronic governance in devloping countries bangladesh perspective**, international journal communication information technology.bangladesh, vol3.no1, 2011, p: 21.

⁽²⁾ إحسان محمد أحمد عبد الله، **متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحسين جودة أداء الجمعيات الأهلية**، بور سعيد، 2022،

- تحسين التفاعل بين قطاعات الأعمال؛
- تمكين المواطنين من الوصول للمعلومات والإدارات بشكل أفضل وأكثر كفاءة؛
- زيادة الراحة بالتقليل من التعقيدات؛
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم القرار.
- جعل الحكومة أكثر مساءلة من خلال جعل عملياتها أكثر وضوحا وبالتالي تقليل فرص الفساد⁽¹⁾.

3- خصائص الحوكمة الإلكترونية:

وتتمثل فيما يلي:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم العمليات الديمقراطية الإلكترونية ووسيلة لتوفير الخدمات⁽²⁾.
- سهولة الحصول على المعلومات والخدمات؛
- تقليص الفجوة الرقمية بتكثيف الوسائل التكنولوجية وجعلها في متناول أي فرد؛
- التخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية؛
- نشر النتائج الأولية لمشروع الحوكمة الإلكترونية عبر الوسائل التكنولوجية؛
- تقييم الخدمات والإجراءات الإدارية بصفة مستمرة؛
- تحديد المخاطر وإتخاذ الإجراءات الوقائية؛
- ينبغي أن تحتوي إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية على نظام لإدارة جودة الخدمات من أجل زيادة درجة رضا المستفيدين وتقليل الأخطاء.

(1) ندى موسى سعد الدين عيسوي، واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفاسطينية من وجهة نظر

العاملين فيها، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، 2020، ص ص: 17، 18.

(2) لونيس حسينة، عدمان مريزق، مرجع سابق، ص ص: 141، 142.

ثانياً: مكونات الحوكمة الإلكترونية وأهدافها

1- مكونات الحوكمة الإلكترونية:

تعتمد على مجموعة من المكونات الأساسية والتي تتطلب أن تكون مترابطة فيما بينها بشكل وثيق

وهي:

- **الإدارة الإلكترونية:** وضح ظهور الإدارة الإلكترونية أن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات يجعل من الممكن توليد ممارسات وخدمات جديدة وتقليل التكلفة وإيجاد وقت أكبر للخدمة المقدمة، كما أن الإدارة الإلكترونية تستعمل وسائل تكنولوجيا الإتصال وأنظمتها المختلفة للتوثيق الآلي وجمع قاعدة البيانات المتعلقة بماضي وحاضر ومستقبل المنظمة والعمل على تدفق المعلومات إلكترونياً داخلياً وخارجياً، كما تقوم بتعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمات بأشكالها لتحسين وظائف عملها وكفاءتها.

- **الشفافية الإلكترونية:** الحوكمة الإلكترونية تهدف إلى ضمان الكفاءة والمساءلة والشفافية في المنظمات وإظهار طريقة الحكم الجيد وذلك من خلال إستخدام تقنية المعلومات للعملية الإدارية، ما ينتج عنه تسهيل الأداء بشكل أكثر فاعلية. والشفافية تعني الإنفتاح والإبتعاد عن الغموض والسرية وجعل كل شيء قابل للتحقيق والرؤية السليمة ويتحقق ذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يمكن للأشخاص خارج الكيان مراقبة ما يجري داخله.

- **المشاركة الإلكترونية:** تشير إلى التركيز في إستخدام الإنترنت ومشاركة تفاعل مختلف أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات، كما تجدر الإشارة إلى أن عمليات المشاركة الإلكترونية التي تتم من خلال نموذج الحوكمة الإلكترونية تعتبر بمثابة عملية مشاركة معرفية مثل العمليات التبادلية للبيانات بين المنظمات والمواطنين.

- **المساءلة الإلكترونية:** هي أحد المكونات الرئيسية للحوكمة وتتكون من محاسبة الإدارات من حيث مسؤولياتهم وإجراءاتهم وقراراتهم بما في ذلك صناع السياسات والمخططين والمديرين ومقدمي الخدمات والعاملين والعقوبات المفروضة والنتائج المحصلة مقارنة بالنتائج المتوقعة أي تطبيق المساءلة على الجهات الفاعلة في المنظمات.

- **التدقيق الإلكتروني:** هي عمليات فحص وملاحظة أي تغييرات على محتوى المعلومات في خدمات الحوكمة الإلكترونية، إذ يمكن السيطرة على الفساد في المنظمات من خلال إستخدام الوسائل

الإلكترونية في مساءلة إدارات المنظمات، ويجب إجراء عمليات التدقيق بشكل دوري، فعمليات التدقيق يجب ان تشمل إدارة امن المعلومات أمن النظام والتحكم في الوصول ومعالجة القضايا المتعلقة بتدقيق أنظمة المعلومات والتدقيق الأمني، فالحكومة الإلكترونية تسعى بقوة إلى حماية البيانات والخصوصية والأمان.

- **تقديم المعلومات الإلكترونية:** يؤدي إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى حدوث تحول في تقديم المعلومات فمن خلال إستخدام التكنولوجيا تصب المعلومات أكثر توافر وأقل تكلفة للمواطنين. (1)

2- أهداف الحوكمة الإلكترونية: تهدف إلى:

- رفع مستوى الأداء؛
- إختصار الإجراءات الإدارية، والإسراع في تنفيذ الإجراءات؛
- زيادة دقة البيانات؛
- كسب ثقة المواطنين؛
- تحسين نوعية الخدمات؛
- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء؛
- مواكبة التطور التكنولوجي؛
- رفع كفاءة أداء العاملين؛
- نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- إيجاد طرق ووسائل جديدة للخروج من المشكلات والعقبات الأساسية عبر الإنترنت؛
- تهيئة بيئة ملائمة للنمو الاقتصادي؛
- تقليص الهوية الرقمية في المجتمع عبر تحفيز المواطنين لإستخدام الحوكمة الإلكترونية وبالتالي إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية لمواكبة عصر المعلومات. (2)

(1) شيماء صبحي إبراهيم خلاف، الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 65، يناير 2024، ص ص: 409، 410.

(2) شيماء صبحي إبراهيم خلاف، مرجع سابق، ص ص: 408، 409.

ثالثا: أبعاد وفوائد الحوكمة الإلكترونية

1- أبعاد الحوكمة الإلكترونية:

يمكن أن تلخص في ثلاثة أبعاد وهي:

- **البعد السياسي:** ويقضي هذا البعد ضرورة وجود شرعية السلطات الحاكمة التي توفر الاستقرار السياسي الذي يهيء البيئة الملائمة لمشاريع مرتبطة بالمجتمع ومنه يكون بوسع الدولة الانتقال من حل المشاكل التقليدية إلى الرهانات الجديدة والتوافق مع متطلبات العصرية.
- **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** من خلال رؤية تقويمية لمفهوم الخدمة العمومية فتشمل طرق جديدة للإدارة العامة عبر طرح الخدمة العمومية بشكل يدعم مبادئ السعي للوصول للحكومة الإلكترونية.
- **البعد الإداري:** الذي يتطلب وجود كفاءة وفاعلية الأجهزة التي تستوجب الإستقلالية المادية وهذا لكون المجال الإداري الذي أصبح يمثل أحد الأبعاد الجوهرية في فلسفة الحكم الرشيد⁽¹⁾.

2- فوائد الحوكمة الإلكترونية: من بين أهم الفوائد ما يلي:

- **السرعة:** أحد أبرز فوائد الحوكمة الإلكترونية أنها تسرع إنجاز المهام، حيث أتاحت الهواتف الذكية والخدمات عبر الإنترنت إمكانية النقل الفوري لكميات كبيرة من البيانات في جميع أنحاء العالم وهو الأمر الذي يعني أنه من الممكن أن تعمل الحوكمة الإلكترونية على تسريع إنجاز الخدمات، وهي تمكن المنظمات والأفراد أيضا من الحصول على المعلومات بشكل أسرع وفي أي لحظة من اليوم مقارنة بالماضي.
- **تقليل التكاليف:** تسهم الحوكمة الإلكترونية في تقليل النفقات، إذ تستهلك الرسائل والسجلات المكتوبة وطريقة إنجاز الأشياء بالطريقة التقليدية الكثير من الجهد وإهدار الكثير من الأموال كذلك. ومن ثم فإن إستبدال هذه الطرق التقليدية وإستخدام الهواتف الذكية والإنترنت يمكن أن يوفر الكثير من المال.

(1) فائزة والي، مقارنة معرفية- الحوكمة الإلكترونية، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد2، العدد3، 2018، ص: 278.

- **تعزيز التواصل:** يمكن أن يؤدي تطبيق الحوكمة الإلكترونية أيضا إلى تعزيز الاتصالات الأفضل بين الحكومة وقطاع الأعمال، وتلك ميزة يستفيد منها رواد الأعمال إذ يمكنها أن تتواصل بفعالية وتتنافس تلك المنظمات الكبرى الموجودة في السوق.
- **بناء الثقة:** تساعد الحوكمة الإلكترونية في بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين، وهي عامل أساسي في الحوكمة الرشيدة التي تسعى إلى استخدام الإستراتيجيات القائمة على الإنترنت، لإشراك المواطنين بشكل عام.
- **الكفاءة التشغيلية:** تسهم الحوكمة الإلكترونية في رفع الكفاءة التشغيلية بشكل عام، فمن خلال استخدام التقنيات الحديثة يمكن أداء المهام وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، ناهيك عن أنها ستوفر الكثير من الوقت والجهد، مما يتيح توجيهها (الوقت والجهد) إلى مهام أخرى أكثر نفعاً وفائدة.
- **تقليل الفساد:** لا يمكننا أن نتخطى فوائد الحوكمة الإلكترونية دون التطرق إلى تقليل الفساد إن لم يكن القضاء عليه، فإذا كنا نتعامل مع آلات صماء وفي عصر رقمي أكثر ما يميزه هيمنة الرؤية، وكون كل شيء متاحا ومعروفا لدى الجميع، فهذا معناه أنه لم يعد للفساد فرصة ليعثر لنفسه على موطئ قدم. لكن السير في مسار الحوكمة الإلكترونية والحق يقال ليس مسارا سهلا ولا ميسورا، وإنما هو قرار جذري يستلزم القدرة على إحداث ثورة جذرية ومخالفة للمألوف والمتعارف عليه كليا. (1)

المطلب الثالث: أساسيات ومعايير الحوكمة الإلكترونية

نظرا للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة الإلكترونية بصفة خاصة فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، بنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع نجد أنه كلما اختلفت التعريفات المعطاه لهذه الأخيرة فقد اختلفت المعايير التي تحكمها كذلك، وهذا حسب وجهات نظر كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير.

(1) إلياس العيداني، سهام ميمونة رزوق، العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة - مدخل نظري، مجلة

الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت، المجلد 6، العدد 1،

2023، ص: 105.

أولاً: معايير الحوكمة الإلكترونية

1- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيقها وفق التالي:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في إجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات إستحواذ أو دمج مشكوك فيها، وأمن الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أوالمديرين التنفيذيين.
- دور أصحاب المصالح في ممارسات سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل إحترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي إنتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. (1)

2- معايير لجنة بازل للرقابة المالية:

- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة ودورهم في هذا الإطار، وأن لديهم القدرة على إصدار القرارات والأحكام المناسبة لإدارة شؤون المنظمة المالية وأعمالها اليومية؛
- وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المالية من قبل الإدارة ومتابعتها؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة ووضع قواعد وحدود واضحة لها، والمساءلة والمحاسبة داخل المنظمة المالية سواء لأنفسهم أو لجميع العاملين عل حد سواء؛
- وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المنظمة المالية وإدراك المراقبين لأهمية دورهم؛
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع الذي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقرضين المرتبطين بالمنظمة المالية وكبار المساهمين للإدارة العليا؛
- إن توافق سياسات المكافآت المالية والحوافز وتطبيقاتها مع الثقافة العامة للمنظمة المالية ومع الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل؛
- توافر الشفافية والإفصاح وكافة أعمال وأنشطة المنظمة المالية والإدارة في التقارير الصادرة عنها؛
- تفهم أعضاء المجلس والإدارى التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في المنظمة المالية وكذلك الهيكل التشغيلي فيها، والإلتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية.

(1) عزيز لوجاني، دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص: 147.

3- معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المنظمات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية وذلك على مستويات كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة. (1)

ثانيا: متطلبات نجاح الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات قياسها

1- متطلبات نجاح الحوكمة الإلكترونية: تتمثل في:

- **البنية التحتية:** إذ أن الحوكمة الإلكترونية تتطلب وجود مناسب للبنية التحتية المناسبة التي تتضمن شبكة للإتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للإتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المنظمات.
- **وجود التشريعات والنصوص القانونية:** التي تضبط عمل الحوكمة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية.
- **العنصر البشري المؤهل:** يحتاج تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية بنجاح إلى الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على العمل في هذا المجال، وهذا يقتضي من المنظمات الإهتمام بتطوير العنصر البشري العامل بها حتى يتمكن من إدارة المنظمات بشكل فعال.
- **القدرة على التحليل:** فالقدرة التحليلية لازمة في المنظمات غير الحكومية، وتبدأ بالمقدرة والخبرة في التعرف على المشاكل التي تعترض عمل المنظمة، والبحث عن الطرق التي إستخدمتها المنظمات الأخرى في حل الإشكاليات المشابهة وإختيار ما يلائم منها للوضع الراهن أوالإقتداء بها لوضع حل مبتكر مناسب.

(1) عزيز لوجاني، مرجع سابق، ص: 149.

- القدرة على تنظيم البيانات وإدارتها: تعد المعلومات مصدرا نفيسا للغاية لأية منظمة ويجب تحديد المحتوى المعلوماتي وجودة وهيئة تلك المعلومات، وتمثيل البيانات ومعالجتها، والعمل على تهيئتها للإستخدام ووضعها في أماكن التخزين الملائمة، وطرق حفظها كونها تعد المصدر الأساس والنفيس بالعمل.
- القدرات الفنية: كالتعامل مع مختلف برامج قواعد البيانات وطرق إدارتها وفهم آليات عمل أنظمة التوافق بين الأجهزة المختلفة ومكوناتها وآليات ربطها وإستخدامها من خلال الشبكات الداخلية للمنظمة أو الشبكات العامة.
- مهارات الإتصال والتواصل: هي مجموعة مهارات هامة لتوضيح أهداف وإجراءات العمل إلى الجهات التي لها إرتباط به وجميع المستفيدين منه، والتواصل مع مختلف الإدارات بمستواها التشريعي والتنفيذي لكسب التأييد.
- الدعم الإداري: تشكل قناعة وإهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات كافة أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية، فيعبر الدعم الإداري عن إمكانية التعامل مع جميع وظائف الإدارة المتمثلة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)، والتعامل مع مختلف المعطيات التي تتعلق بالأداء وإستغلال الموارد والوقت بأقصى ما يمكن وبأقل التكاليف.
- سلوك العاملين: يعتمد تبني تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مدى قبولها من قبل الأفراد العاملين سواء كانوا مديرين أو موظفين، إذ أن عدم إدراكهم للمنافع التي تقدمها الحوكمة الإلكترونية فإنهم سوف يترددون في تبنيها فضلا عن إدراك المديرين والعاملين لمنافع تطبيقات الحوكمة الإلكترونية لابد من جاهزيتهم وإستعدادهم لإستخدام تكنولوجيا المعلومات ولديهم روح المبادرة والإبداع يؤثر بصورة إيجابية على قرار تبني تطبيقات الحوكمة الإلكترونية، وتظافر الجهود من أجل زيادة وعي الجمهور وتعزيز الإستعداد النفسي والسلوكي والتقني للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول. (1)

(1) شيماء صبحي إبراهيم خلاف، مرجع سابق، ص ص: 410-412.

2- مؤشرات قياس الحوكمة الإلكترونية:

هناك مؤشرات أساسية تستخدم تقاس الحوكمة لإلكترونية وهي:

- الخصوصية والأمان: يفحص هذا البند مدى الخصوصية وأمان الموقع من خلال أسئلة عن أهم العناصر الأساسية في موضوع سياسات الخصوصية والأمان.
- قابلية الإستخدام: يتمحور هذا البند حول الوظائف الأساسية العامة للمواقع مثل سهولة الإستخدام وأيضا شكل الموقع من حيث التجانس والوضوح.
- المحتوى: يدور هذا البند حول صنفين من الخدمات وهي خدمات للمواطنين وخدمات للموظفين بالمنظمة ومن أهمها خدمات التسجيل والتعرف على الخدمات المعروضة.
- المشاركة الشعبية: يقيس هذا البند مدى إستطاعة المستفيدين أي أصحاب المصالح بالتفاعل معه من خلال التواصل مع المنظمة وإبداء الرأي، وأيضا يتحقق من إمكانية وجود إستبيانات وأسئلة الإستطلاع المقدمة في الموقع ونتائج تصويت الزائرين للموقع. (1)

ثالثا: 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 القيود فيما يلي:

- 1- البعد السياسي: يشتمل على مجموعة من القيود وتتمثل في:
 - محدودية الميزانية المخصصة؛
 - غياب قانون المعاملات الإلكترونية؛
 - بطيء عملية إتخاذ القرار؛
 - البيروقراطية؛
- 2- البعد الاقتصادي والإجتماعي: يشتمل على مجموعة من القيود وتتمثل في:
 - تواضع البنية التحتية؛

(1) إحسان محمد أحمد عبدالله، مرجع سابق، ص: 351.

- الفساد الإداري؛
- ضعف الميزانية؛
- تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني؛
- ضعف المستوى التعليمي والثقافي؛
- الخصوصية وسرية المعلومات؛
- 3- البعد التقني: يشتمل على مجموعة من القيود وتتمثل في:
 - النقص في المهارات المتخصصة في المجالات التقنية والاتصالات؛
 - ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة الدولية للمعلومات؛
 - غياب المعايير المتعلقة بالاتصالات واستخدام المعلومات؛
 - الإفتقار إلى استخدام البرمجيات الحاسوبية. (1)

(1) محمد بن عيشوش، عبدالله حمو، محيط الحوكمة الإلكترونية في الجزائر الفرص والتحديات، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، المجلد3، العدد3، 2021، ص: 25.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء المستدام

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى لذا لا يزال محط الاهتمام المتزايد في مجال التسيير، فهو الركن الأساسي لوجود أي مؤسسة ويتميز محتواه بالديناميكية نظرا لتغير المواقف في المؤسسة بسبب التغير المتواصل في محتوى بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء المستدام معيار أساسي لنجاح المنظمات وإستمراريتها، فهو ليس مجرد مؤشر على الكفاءة الحالية بل هو إلتزام بالتميز والمسؤولية على المدى الطويل، يتجاوز هذا المفهوم النظرة التقليدية للأداء التي تركز على الجانب المالي فحسب، بل تعدى الأمر ليشمل الأبعاد البيئية والإجتماعية، وسيتم عرض عموميات حول الأداء المستدام وأبعاده وسبل تحسينه، من خلال المطالب الموالية:

- **المطلب الأول: عموميات حول الأداء المستدام؛**
- **المطلب الثاني: أبعاد الأداء المستدام؛**
- **المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء المستدام.**

المطلب الأول: عموميات حول الأداء المستدام

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الجوهرية في مجال التسيير إذ يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، حيث تقدم مستويات الأداء صورة توضيحية عن سير أنشطة المؤسسة وأعمالها، يعتبر الأداء المستدام ضروريا لضمان إستمرارية المنظمات ونجاحها على المدى الطويل من خلال تبني ممارسات مستدامة.

أولا: تعريف الأداء وخصائصه**1- تعريف الأداء**

يتصف مفهوم الأداء بالمرونة من حيث قابلية التوسع في محتواه لمواكبة التطورات التي تشهدها البيئة الإقتصادية، ونظرا لتعدد آراء وإتجاهات المفكرين يمكن القول أن شيوع مفهوم الأداء وكثرة إستخدامه لم يؤد إلى توحيد مختلف وجهات النظر.

تعريف 1: هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات. (1)

تعريف 2: هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (2)

تعريف 3: هو قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (3)

تعريف 4: هو الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة. (4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص مايلي:

- الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي؛
- الأداء يرتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف ويعبر عن المقارنة بين ما هو مخطط له وما هو فعلي؛
- الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في إستعمال الموارد أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الإستخدام أي الفعالية؛
- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو قياس النتائج المحققة.

2- خصائص الأداء

هناك مجموعة من الخصائص وهي:

- المحافظة على ثبات العمل وإستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة؛

(1) أوبكر صبتي، الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص: 68.

(2) Miller Kent & Bromiley Philips, Strategic risk and corporate performance an Analysis of alternativerisk measures, Management Journal, Vol33 No4, 1990, p: 759.

(3) نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، 2016، ص: 36.

(4) حاتم عثمان محمخ خير، نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان- المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، ص: 35.

- الإعتدال على جماعية الأداء والمشاركة في إتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء، حيث يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد مدير المؤسسة بالإدارة والقرار؛
- إستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛
- إختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله بإستمرار، وإستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة؛
- تعزيز ولاء وإنتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها بإعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها. (1)

ثانياً: مفهوم الأداء المستدام وأهميته وخصائصه

1- مفهوم الأداء المستدام

- يعد الأداء المستدام مفهوم شديد الصعوبة من حيث التعريف والقياس، حيث لا يوجد تعريف تم الاتفاق عليه على الرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المستدام.
- تعريف 1:** هو الطريقة التي تخلق بها المنظمة قيمة لمساهميها والمجتمع من خلال تعظيم الإيجابيات والحد من الآثار السلبية للقضايا البيئية والإجتماعية والإقتصادية. (2)

(1) منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، المجلد 110، العدد 3، المنصورة مصر، 2020، ص: 41-45.

(2) أسماء عزمي عبد الحميد محمد، التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2021، ص: 849.

تعريف 2: هو الأداء الذي يسمح على علاقة المنظمة بكل أصحاب المصالح، فهو يتجاوز مجرد العلاقة بين المنظمة والبيئة الطبيعية، فبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية. (1)

تعريف 3: هو أداء المنظمة متعددة الأبعاد والذي يؤدي في النهاية إلى إستدامة المنظمة، أي أن الأداء المستدام يفوق في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة، بل يتعداها خلفيا وما يكونها من موردين وممولين وغيرها، ويتسع نحو الأمام وما يكونها من موزعين وزبائن. (2)

تعريف 4: هو محصلة أداء المنظمة في بيئة العمل والمتعلق بالجوانب الإقتصادية والبيئية والإجتماعية من خلال الوظائف الإدارية الأربعة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (3)

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن:

- الأداء المستدام يهتم بتلبية إحتياجات الحاضر والمستقبل للمنظمة؛
- هذه الإحتياجات التي تقوم المؤسسة بتلبيتها متعلقة بالجانب الإقتصادي والبيئي والإجتماعي؛
- التأكيد على حسن إستغلال الموارد البشرية والمادية أحسن إستغلال؛
- التحلي بالمسؤولية الاجتماعية أثناء تنفيذ المهام؛
- الغرض من الأداء المستدام هو تخصيص الموارد بين العملاء والمساهمين.

2- أهمية الأداء المستدام

تتمثل فيما يلي:

- يساعد المنظمة على التنبؤ بالمخرجات المحتملة للنشاط؛

(1) صبري مقيح، إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 6، العدد2، الجزائر، 2019، ص: 226.

(2) أنيس كشاط، الأداء المستدام لمنظمات الأعمال دراسة في نماذج القياس والإفصاح، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، المجلد5، العدد2، الجزائر، 2020، ص: 148.

(3) باسم محمد حامد وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد22، عدد2، 2022، ص: 342.

- يمكن المنظمة من التعامل مع المشاكل المحتمل أن تقف عائقا أمام تحقيق أهدافها؛
- يولد رؤية واضحة وشاملة لدى المنظمة عن طبيعة الأعمال والمنتجات والخدمات، ومدى تأثيرها في الوقت الحاضر والمستقبل؛
- يساهم في ترشيد إستهلاك الطاقة والإهدار في الموارد الطبيعية والحد من التلوث البيئي، من أجل تحسين مستوى الحياة للبيئة والمجتمع الذي تعمل فيه وجذب أفضل العاملين والإحتفاظ بهم؛
- يساهم الأداء المستدام في عمليات التطوير والإبداع في عملية توليد منتجات وأنشطة وممارستها في أسواق جديدة، مما يحقق ما يعرف بالميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى التي لا تعتمد على ممارسات الإستدامة. (1)

3- خصائص الأداء المستدام

تشمل عدة جوانب منها:

- الإستدامة: يجب أن يكون الأداء قادرا على الإستمرار على المدى الطويل دون التسبب في إستنزاف الموارد أو الإضرار بالبيئة؛
- الشمولية: يتضمن الأداء المستدام مراعاة جميع الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والبيئية؛
- المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة التي قد تظهر مع مرور الوقت،
- المسؤولية المجتمعية: يجب أن يساهم الأداء المستدام في تحقيق فوائد للمجتمع وأن يكون له تأثير إيجابي على الناس والمجتمعات،
- الحوكمة الرشيدة: إدارة الموارد والعمليات بطريقة شفافة ومسؤولة. (2)

ثالثا: مراحل وطرق تحسين الأداء المستدام

1- مراحل تحسين الأداء

من أجل قياس الأداء المستدام للمنظمات لابد من مرور عملية قياس الأداء المستدام بعدة مراحل:

(1) أسماء عزمي عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 850.

(2) أنيس كشاط، مرجع سابق، ص: 166.

المرحلة الأولى: هي مرحلة يتم فيها تقديم إطار موضح فيه الإهتمامات الرئيسية للمنظمة، وأهدافها ثم يتم إختبار المقاييس التي تدفعها للإلتزام بهذه الأهداف.

المرحلة الثانية: هي مرحلة البدء بالتنفيذ ويتم في هذه المرحلة تكامل المقاييس مع إجراءات الأعمال وإستخلاص النتائج التي توضح تفوق الأداء.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة يتم فيها مراجعة ومراقبة الأداء عن طريق التغذية المرتدة. (1)

2- طرق تحسين الأداء المستدام

تلجأ المؤسسة إلى العديد من الطرق الفنية والسياسات والإجراءات الكفيلة بتحسين أدائها، وقد يكون ذلك بتبني أحد المداخل التالية:

2-1- مدخل الجودة الشاملة: وتعني تضمين مبادئ الجودة كافة جوانب العمل بدء من إحتياجات الزبون وإنهاء بتقييم الأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدى لتحقيق جودة كل العمليات، أي أن الجودة الشاملة تتمثل في العمل الصحيح على الدوام وبصفة مستمرة، وفق مايلبي إحتياجات الزبائن من ناحية الوقت المحدد والجودة اللازمة، وتساهم الجودة الشاملة في تحسين الأداء المستدام من خلال:

- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد؛
- وضع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية؛
- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه؛
- ربط الجهات المعنية حول المسار (الزبائن، الموردون، الأطراف الأخرى). (2)

(1) حسام أحمد علي أحمد حمادة، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 21، عدد، 4، 2020، ص: 741.

(2) عماد مساعدي، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2019، ص: 125-127.

2-2 مدخل المقارنة المرجعية: وذلك من خلال مقارنة أدائها الحالي مع أداء منافسيها أو مع وحدات أخرى أكثر نجاحاً، ويقصد بالمقارنة المرجعية تلك العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء، وتمر هذه العملية بعدة مراحل وهي:

- التخطيط؛
- تقييم الأداء؛
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2-3 مدخل إعادة الهندسة: بمعنى إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجدي للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة، وهي تخفيض التكلفة وتحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات، وغالبا ما تتضمن إعادة الهندسة ثلاث سمات هي: التركيز على العمل، هيكل تنظيمي يكون مدعماً للإنتاج، الرغبة في إعادة التفكير والنظر في العمل التنظيمي.

2-4-4 مدخل التحسين المستمر: ويتم ذلك عن طريق عدد من التحسينات المؤثرة والدقيقة تتجمع تدريجياً وتراكمياً لمستوى الأداء دون إنقطاع، وحسب المدخل الياباني يتميز تحسين الأداء وفق هذا المنهج بمايلي:

- التحسين المستمر هو مسؤولية الكل، وليس وقفاً على جماعة أو مستوى إداري معين؛
- يركز على تحسين العمليات ولايهتم بالنتائج فقط؛
- التحسين في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية...؛
- الإقرار والإعتراف بوجود مشاكل هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.

2-5-5 مدخل تمكين العاملين: حيث يعمل هذا المدخل على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد وتفجير قدراتهم نتيجة شعورهم بالحرية والإستقلالية، وتحملهم المزيد من المسؤولية تجاه وظائفهم ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، هذا ما يساهم في زيادة الفعالية في إنجاز المهام ومن ثم يتحسن الأداء في المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المستدام

وفقا لمراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع إستدامة الأداء للمنظمات، إتضح أنها لم تنظر إلى الأبعاد الثلاثة للإستدامة بشكل متساو، فبعضها على سبيل المثال ركز على الجانب الإقتصادي فقط، في حين إهتم آخرون بالجوانب البيئية والإجتماعية، وأشارت مجموعة أخرى إلى الأبعاد الثلاثة للإستدامة لكن لم يأخذوا بعين الإعتبار جميع الجوانب اللازمة.

أولاً: الأداء البيئي: يشير الأداء البيئي إلى قدرة المنظمة على الحد من إنبعاثات الهواء والنفايات السائلة، وتقليل إستهلاك المواد الخطرة والسامة، وكذلك تقليل وتيرة الحوادث البيئية، كما يعرف بأنه تحقيق الكفاية البيئية للمنظمة من خلال التفسير الدقيق للأنشطة البيئية والتقدير الكفء للإلتزامات البيئية، بمعنى أن تعمل المنظمة بطريقة مسؤولة تجاه حماية الكائنات الحية، الإستخدام الكفء للموارد، تقليل النفايات والتخلص منها، الإستخدام الملائم للطاقة، تقليل المخاطر والخسائر والتغطية التأمينية، تسويق منتجات آمنة، الإدارة البيئية والإفصاح البيئي. وتظهر مؤشرات الأداء البيئي للمنظمات من خلال تأثير المنظمة على النظم الطبيعية، وتساعد في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى مناسبة الأسعار بما يضمن إشباع الحاجات الإنسانية والرفع من المستوى المعيشي وخفض وترشيد إستهلاك الموارد بما يضمن إستمراريتها والعمل على تجنب أو تخفيض الآثار البيئية السلبية. وتشمل عناصر الأداء البيئي مايلي:

مستوى إدارة العمليات التشغيلية: وهذا يعني العمل على تحسين العمليات في المنظمة للحد من الأثر البيئي، حيث يخفض من الأثر المباشر لعمليات الإنتاج، ويشمل هذا الإجراء مقاييس مختلفة مثل مستوى تحسين عملية الحد من النفايات، والتحكم في التلوث، ومستوى الإنبعاثات وكمية إستهلاك الطاقة. (1)

مميزات المنتج: وهذا يعني مواصفات وخصائص المنتج، ويتضمن المؤشر مقاييس مختلفة مثل مستوى المواد المعاد تدويرها في المنتج، وتوافر الملصقات البيئية.

كفاءة إعادة التدوير: وهذا يعني الفعالية في عمليات إعادة التدوير، مثل وقت إعادة التدوير وكمية إستهلاك الطاقة ومستوى النفايات أثناء معالجة إعادة التدوير.

(1) أسماء عزمي عبد الحميد محمد، مرجع سابق، ص: 850، 851.

التكنولوجيا البيئية: وهذا يعني أن تطوير تقنيات جديدة بما في ذلك المبادرات الخضراء والبرامج النظيفة التي تقلل من التأثير البيئي مثل إدخال تقنيات جديدة متقدمة في إدارة المواد الخطرة وإستخدام المنتجات المعاد تدويرها في العمليات الإنتاجية الجديدة.

ثانيا: الأداء الإقتصادي: يشير الأداء الإقتصادي إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المالية، المتمثلة في رضا المساهمين وأصحاب المصلحة من خلال معدلات مرضية لإستثمارهم، ويمكن تعريف الأداء الإقتصادي على أنه مقدار التحسن الحادث في الجانب المالي والتسويقي، ويأتي التحسن المالي في صورة إنخفاض تكلفة شراء مستلزمات الإنتاج والخامات، وتكلفة إستهلاك الطاقة، وإنخفاض تكلفة معالجة النفايات والتخلص منها، وتكاليف الحوادث البيئية، في حين يأتي التحسن في الأداء التسويقي في صورة زيادة متوسط العائد على المبيعات، وزيادة متوسط الربح ونمو الأرباح وزيادة متوسط نمو الحصة التسويقية، ويمكن القول أن البعد الإقتصادي يساعد في قياس أداء المنظمة المستدام وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة معينة، وتحديد قدراتها في الأجلين القصير والطويل.

وتشمل عناصر الأداء الإقتصادي مايلي:

التكلفة البيئية: التكلفة الإجمالية التي تتحملها المنظمة نتيجة تحول سلسلة التوريد التقليدية لتشمل وجود عمليات بيئية مستدامة، مثل التكلفة المرتبطة بالإمتثال البيئي وتكلفة إعادة التدوير والتكلفة المرتبطة بإستهلاك الطاقة، وتكاليف الشراء والتخلص من المواد المضرّة بيئيا.

تكلفة سلسلة التوريد التقليدية: هذه هي التكلفة المعتادة التي تحدث نتيجة لعمليات معتادة في سلسلة التوريد، تشمل جميع التكاليف التي تتم لضمان وصول المنتجات إلى المستهلك النهائي، حيث تتأثر تكلفة سلسلة التوريد التقليدية بطريقة أو بأخرى بالممارسات المستدامة لسلسلة التوريد، على سبيل المثال من المفترض أن تكلفة التسليم وتكلفة المخزون سوف يتم تخفيضها نتيجة لممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة.

الجودة: التي تتعلق بالمنتج ولها تأثير كبير للغاية على أداء سلسلة التوريد، يتضمن هذا المقياس مقاييس متنوعة مثل مستوى شكاوي العملاء، توافر ضمان للمنتج، النسبة المئوية للإنخفاض في الخردة وإعادة التدوير، والنسبة المئوية للإنخفاض في عدم موثوقية التسليم.

المرونة: وهذا يعني قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث بسبب التغيرات في العمليات العادية لسلسلة التوريد، مثل مرونة الطلب ومرونة التسليم ومرونة الإنتاج.

الإستجابة: وهذا يعني معدل إستجابة سلسلة التوريد لبعض العناصر، ويتضمن هذا المقياس مقاييس مختلفة مثل مهلة التصنيع، مهلة الشراء، التسليم في الوقت المحدد، ومهلة إرجاع المنتج، وإجمالي الوقت العرض أي وقت دورة السلسلة.

ويتم تقييم هذا البعد للمنظمة من خلال مايلي:

- نسب السيولة وذلك بقدرة المنظمة على الوفاء بالإلتزامات قصيرة الأجل؛
- نسب الأرباح وذلك بقدرة المنظمة على توليد الهامش، والعائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين، وربحية السهم؛
- نسب الرفح المالي يقصد بها مدى إعتداد المنظمة في تمويل إستثماراتها على الديون، وقدرة المنظمة على الوفاء بالإلتزاماتها تجاه الدائنين في الأجل الطويل؛
- نسب النشاط ويقصد بها كفاءة إستخدام المنظمة لمواردها المالية وأصولها المختلفة. (1)

وقد إتضح مما سبق أن دمج مبادئ الإستدامة مع الممارسات التجارية، تطيل من عمر المنظمة، وتزيد من حصتها السوقية في الأجل الطويل، بالإضافة إلى التميز بين منافسيها، كونها تعمل من خلال تحقيق التوازن بين أهدافها الملموسة والغير ملموسة وبين الأبعاد الثلاثة للأداء.

ثالثاً: الأداء الإجتماعي: يرتبط الأداء الاجتماعي بالقدرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وإنتاجية العمل للفرد والمجتمع، من خلال الإستخدام الرشيد للموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة، لتعزيز التنمية المستدامة الناشئة عن أداء المنظمات، ويتطلب ذلك أن يتسم الأداء بالقدرة على الربط بين إستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمات وبين الإدارة الإجتماعية من أجل تحقيق التوازن بين إحتياجات وتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة على إختلاف أهدافهم، وتستطيع المنظمات تحقيق الأداء المستدام للعملاء في المجتمع من حيث مدى قدرتها على توليد قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع، وذلك عن طريق تحقيق الجودة العالية للخدمة أو المنتج، والسعر الملائم لكافة الطبقات الإجتماعية، فضلاً عن التسليم في الوقت

(1) أسماء عزمي عبد الحميد محمد، مرجع سابق، ص: 852، 853.

المناسب وبأقل نسبة من العيوب والإهدار، مما يعطي إستدامة التميز في الخدمة، وبالتالي زيادة الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة، وولاء المجتمع لتلك المنظمة.

وتشمل عناصر الأداء الإجتماعي مايلي:

إلتزام الإدارة: الإدارة العليا مسؤولة عن إتخاذ القرارات المتعلقة بإختيار الموردين وعمليات الإنتاج، والكثير من الدراسات تظهر أهمية إلتزام الإدارة في مجال ممارسات إدارة سلسلة التوريد، ويتضمن هذا المقياس مقاييس مختلفة مثل مستوى الجهد المبذول لتحفيز العاملين والموردين لإعتماد الممارسات المستدامة، وتوافر أنظمة التحكم والتقييم البيئي، وعدد مبادرات الإدارة البيئية، ومستوى الجهد لرفع وعي المستهلك حول أهمية الإستدامة.

رضا العميل: وهذا يعني زيادة نسبة آراء العملاء المؤيدة لممارسات سلسلة الإمداد والمنتجات التي تتمتع بصفة الإستدامة، وإذا كان هدف جميع الشركات هو بيع منتجاتهم للمستهلكين فإن قياس أداء سلسلة التوريد يجب أن يكون مبني على رضا العميل، ويعتمد هذا المقياس على إهتمام العملاء بالمنتجات الخضراء ورضا العملاء على المنتجات الخضراء.

تطوير العاملين: هذا ما يعرف بالمؤشر الحيوي يقيس المشاركة الكلية للعاملين في ممارسات سلسلة التوريد المستدامة، حيث تؤثر الممارسات المستدامة لسلسلة التوريد على رضا العملاء ورضا العاملين، ويقاس ذلك بعدد البرامج التدريبية الخاصة بتلك الممارسات، وعدد المؤتمرات والمعارض ذات الصلة بالتممية المستدامة التي تشترك فيها المنظمة. (1)

المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء المستدام

إن التحسين كفلسفة تستند إلى الرؤى الدائمة نحو السير إلى الأفضل، ويعد التحسين توأماً يسير بالتوازي مع متطلبات الإستجابة للتغيير في بيئة المنافسة، خاصة أن المؤسسات تسعى دائماً لضمان بقائها وإستمرارها وتميزها على مستوى الأسواق.

(1) أسماء عزمي عبد الحميد محمد، مرجع سابق، ص: 853.

أولاً: العوامل الداعمة للأداء المستدام

- تعد الريادة الإستراتيجية متمثلة في إدارة الفرص الريادية، وإدارة الموارد الريادية والثقافة الريادية والقيادة الريادية من بين العوامل التي تؤثر وتدعم الأداء المستدام للمنظمات؛
- يعد الابتكار التنظيمي والمرونة التنظيمية والبراعة التنظيمية من دعائم الأداء المستدام؛
- يعد الإهتمام برأس المال البشري داخل المنظمات بشكل إيجابي من دعائم الأداء المستدام؛
- يعد تحقيق مستويات عالية من الرشاقة الإستراتيجية التي تشير إلى قدرة المنظمات في الإستجابة السريعة والمرنة والفعالة لكل التغيرات في بيئة العمل يساهم في زيادة قدرة المنظمات على دعم الأداء المستدام لها؛
- يعد نظم معلومات الموارد البشرية الذي يشمل جودة المعلومات، درجة التكيف مع توفير وتأهيل رأس المال البشري، وتحسين الأداء المالي، وتحسين الجودة وتعزيز أخلاقيات نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المستدام؛
- يعد التوجه الإستراتيجي للمنظمات بشكل إيجابي وقوي داعم للأداء المستدام؛
- يعد تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ووجود درجة عالية من المعرفة البيئية، وتحلي العاملين بالسلوكيات الخضراء داعم في تحسين مستوى الأداء المستدام. (1)

ثانياً: معوقات الأداء المستدام

- هناك بعض المعوقات والمخاوف التي ترتبط بتطبيق الأداء المستدام في المنظمات
- مازال هناك ثغرات في أبحاث الإستدامة والتي تتعلق بنقص أطر التقييم والمؤشرات المناسبة، وصعوبة ترجمة تلك المقاييس إلى أدوات لإتخاذ وصنع القرار، كما أن أهداف التنمية المستدامة غالباً ما تكون عالمية ويصعب على المنظمات المحلية تضمينها في سياساتها؛
 - هناك العديد من الأبحاث المتعلقة بالأداء المستدام والتي أصبحت متاحة بالسنوات الأخيرة ولكن لاتزال في المرحلة الإستكشافية حيث تم تطوير الأطر المفاهيمية، ولكن القليل منها الذي تم إختباره وصقله

(1) باسم محمد حاتم وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 343، 344.

والتأكد من فاعليته والذي يجعل هناك مخاوف حول التطبيق العملي لمفاهيم الأداء المستدام وعدم اليقين بفاعليته على المدى البعيد؛

- على الرغم من توافر المقاييس للركائز البيئية والاجتماعية والإقتصادية والبيئية للإستدامة، تردد العديد من المنظمات في الإستثمار في ممارسات التصنيع المستدامة، وذلك بسبب طبيعة النتائج غير الملموسة للإستدامة، وكما أن من الصعب تبرير تلك المبادرات على المساهمين وذلك لأن الممارسات الاجتماعية والبيئية وتدبير السلامة والصحة المهنية ومكافحة التلوث تعمل على زيادة التكاليف والوقت المستغرق في التصنيع على المدى القصير، وعلى الرغم من ذلك يمكن أن تتطور المبادرات البيئية على المدى البعيد وتؤدي إلى نتائج إيجابية. (1)

ثالثاً: علاقة الحوكمة الإلكترونية بتحسين الأداء المستدام

يساهم الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية على مستوى المنظمة في تحسين الأداء المستدام فيما يلي:

- تحديث التحويل في إجراءات العمل وتوفير الخدمات بصورة أسرع وبتكلفة أقل وتعود هذه المكاسب إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات؛
- إستخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية؛
- تحقيق شفافية الأداء، حيث تنخفض إلى درجة كبيرة العمليات التي يخلقها الفساد الإداري وتصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة.
- استيعاب كم هائل من شكاوى المواطنين؛
- زيادة مشاركة المواطن في الاجتماعات ووضع جدول الأعمال عبر الأنترنت، وإمكانية توجيه الأسئلة والملاحظات بإرسالها إلكترونياً؛
- القضاء على الوساطة في تقديم الخدمات، مما يخلق نوع من العدالة في تقديم الخدمة بنفس الدقة والجودة للجميع؛

(1) محمد أحمد أبو الوفا أحمد وآخرون، أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، المجلد 3، عدد 3، 2023، ص: 15.

- تحقيق قدرة أعلى من الرقابة وإتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات؛
- رفع مستوى أداء العاملين؛
- تسهيل الإتصال بين الإدارة ومختلف الجهات المتعامل معها؛
- تجسيد التسيير الإلكتروني الذي يهدف إلى ضبط الوثائق الداخلية وتحسين الإتصال 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. (1)

(1) عدمان مريزق، الحكومة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، المجلة الاقتصادية والتنمية البشرية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد5، عدد2، ص: 146.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

خصص هذا المبحث لعرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي حاولنا الإستفادة من معطياتها، إذ تعد الدراسات السابقة أحد العناصر المهمة في البحث العلمي فهي تمثل أرضية غنية بالمعلومات حول موضوع البحث ونظرا لمساهمتها في تبيان الأسس النظرية للدراسة المراد تنفيذها من قبل الباحث، ولها تأثير كبير في عملية المقارنة بين البحث الذي يقدمه والدراسات والمصادر، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية؛**

- **المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛**

- **المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.**

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

وتتمثل الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية والأداء المستدام فيما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة محمد أحمد "الحكومة الإلكترونية في القطاع العام" رسالة ماجستير، كلية

العلوم الإدارية، جامعة القاهرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم تطبيقات الحكومة الإلكترونية في القطاع العام بمصر، وفحص تأثيرها على كفاءة الأداء الحكومي والشفافية، وكذلك مدى رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية الإلكترونية، شملت الدراسة عينة من 200 موظف حكومي يعملون في مختلف الإدارات الحكومية، بالإضافة إلى 300 مواطن يستخدمون الخدمات الحكومية الإلكترونية، تم استخدام إستبيان مكون من جزئين، الجزء الأول مخصص للموظفين ويقاس مدى معرفتهم وتطبيقهم لمبادئ الحكومة الإلكترونية، والجزء الثاني مخصص للمواطنين ويقاس مستوى رضاهم عن الخدمات الحكومية الإلكترونية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقديم وصف دقيق وموضوعي للظاهرة المدروسة وتحليل البيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها من خلال الإستبيانات، وخلصت الدراسة للنتائج التالية: تحسن الأداء الحكومي أي أن تطبيق الحكومة الإلكترونية ساهم في تحسين كفاءة الأداء الحكومي وتقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمات، زيادة الشفافية أي أن الحكومة الإلكترونية أدت إلى زيادة الشفافية في العمليات الحكومية مما قلل من الفساد

الإداري، رضا المواطنين وذلك من خلال رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية وضرورة تحسين البنية التحتية وتوفير تدريب مستمر للموظفين، تحديات التطبيق بمعنى وجود بعض التحديات مثل نقص التمويل ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين والحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية بشكل أكبر.

الدراسة الثانية: دراسة أحمد سعيد توفيق "الحكومة الإلكترونية وأثرها على تحسين الأداء الحكومي" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة القاهرة، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء الحكومي في المؤسسات الحكومية، وتحديد الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية في البيئة الحكومية، وإقترح إستراتيجيات لتطوير الحوكمة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والكفاءة في الأداء الحكومي، شملت الدراسة عينة من 200 موظف حكومي من مختلف الإدارات الحكومية في محافظة القاهرة بالإضافة إلى 50 خبيراً في مجال تكنولوجيا المعلومات والحوكمة الإلكترونية، وإستخدمت الدراسة إستبياناً مصمماً خصيصاً لجمع البيانات من الموظفين الحكوميين والخبراء، بالإضافة إلى إجراء مقابلات متعمقة مع مجموعة مختارة من الخبراء، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن تحليل البيانات المجمع من الإستبيانات والمقابلات، وأظهرت النتائج التالية: أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الحكومي من خلال تعزيز الشفافية والكفاءة، تبين أن هناك تحديات متعددة تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية منها نقص التدريب للموظفين بالإضافة إلى بعض المعوقات التكنولوجية، أوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتوفير التدريب المستمر للموظفين لتعزيز قدراتهم في استخدام تقنيات الحوكمة الإلكترونية، وإقترحت الدراسة إنشاء إطار قانوني وتشريعي يدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية ويضمن الإلتزام بمعاييرها.

الدراسة الثالثة: دراسة نورالدين بن حليلة "تطبيق مبادئ الأداء المستدام في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة سوناطراك" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق مبادئ الأداء المستدام في المؤسسات الصناعية، ودراسة تأثير الأداء المستدام على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأثر البيئي في شركة سوناطراك، وتقديم توصيات لتعزيز تطبيق مبادئ الإستدامة في قطاع الصناعة الجزائري، شملت الدراسة عينة من 150 موظف من شركة

سوناطراك من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات الكمية من موظفي شركة سوناطراك، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، أظهرت النتائج أن شركة سوناطراك تطبق بعض مبادئ الأداء المستدام إلا أن هناك مجال كبير للتحسين، وتبين كذلك أن تطبيق الأداء المستدام يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأثر البيئي للشركة، وأشارت النتائج أن التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق الأداء المستدام تشمل نقص الوعي والتدريب بين الموظفين بالإضافة إلى القيود المالية والتكنولوجية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإستثمار في التدريب والتوعية حول مبادئ الإستدامة، واقترحت إنشاء وحدة مختصة بالإستدامة داخل الشركة لمتابعة وتقييم مبادئ الأداء المستدام وتحقيق التحسين المستمر.

الدراسة الرابعة: دراسة ليلي بن عمر "تطبيقات الأداء المستدام في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة قطاع الطاقة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق مفاهيم الأداء المستدام في المؤسسات الصناعية بقطاع الطاقة في الجزائر، وتحليل تأثير الأداء المستدام على الكفاءة التشغيلية والبيئية للمؤسسات، وتقديم توصيات لتعزيز الأداء المستدام في قطاع الطاقة الجزائري، شملت الدراسة عينة من 10 مؤسسات صناعية في قطاع الطاقة، مع توزيع إستبيانات على 150 من الموظفين الإداريين والفنيين في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى إجراء 20 مقابلة مع المديرين التنفيذيين وخبراء الإستدامة، استخدمت الدراسة إستبياناً لجمع البيانات الكمية من الموظفين الإداريين والفنيين، كما تم إجراء مقابلات معمقة مع المديرين التنفيذيين والخبراء للحصول على بيانات نوعية، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات الكمية بإستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والبيانات النوعية بإستخدام التحليل الموضوعي، أظهرت النتائج أن من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الأداء المستدام هي نقص التمويل ونقص الوعي بممارسات الإستدامة، وبينت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الأداء المستدام تحظى بكفاءة تشغيلية أعلى وتحقق فوائد بيئية ملحوظة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي والتدريب للمؤسسات لتعزيز تطبيق ممارسات الأداء المستدام، واقترحت إنشاء وحدات متخصصة بالإستدامة داخل المؤسسات لمتابعة تنفيذ سياسات الإستدامة وتقييم تأثيرها بشكل دوري.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

وتتمثل الدراسات باللغة الأجنبية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية والأداء المستدام فيما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة فرانس بنينغز وبول إم سيكوندا

(FRANSBENNING AND PAUL M SECUNDA)، بعنوان تطوير مبادئ الحوكمة في

إدارة فوائد الحماية الاجتماعية: دروس مقارنة من الخبرات الهولندية والأمريكية 2015، مقال،

Developing Governance Principles in Social Protection Benefit Administration Comparative Lessons From Dutch and American Experiences 2015.

تناولت هذه الدراسة كيف يمكن تطوير مبادئ الحوكمة في إدارة فوائد الحماية الاجتماعية من خلال دراسة الخبرات في هولندا والولايات المتحدة، حيث قام الباحثان بتحليل النهج المتبع في كل من هذين البلدين ومقارنتهما لتحديد أفضل الممارسات والتحسينات الممكنة، وقد تم التركيز على الجوانب المؤسسية والقانونية والتنظيمية للحكومة وأيضاً استخدام مبادئها لتحليل الاختلافات والتشابهات بينهما، وركزوا على منهجيات الإدارة والتنظيم والمسؤوليات. أظهر البحث أن الحماية الاجتماعية ممكنة وضرورية في المجتمعات القائمة على السوق وأن هناك فرصاً لتحسين مبادئ الحوكمة في إدارة فوائد الحماية الاجتماعية في كلا البلدين، وتحديد بعض النقاط القوية في النهج الهولندي مثل التركيز على المشاركة المجتمعية والشفافية، أما بالنسبة للنهج الأمريكي فيقوم على تعزيز التواصل بين الجهات المعنية وتحسين الإشراف والمساءلة، وتقدم هذه الدراسة رؤية قيمة للمختصين في مجال الحوكمة وإدارة الفوائد الاجتماعية ويمكن استخدام نتائجها لتحسين السياسات في مجال الحماية الاجتماعية. ويقترح أن يتم بحث فوائد الحماية الاجتماعية بناءً على مبادئ الفدرالية.

الدراسة الثانية: دراسة سارة ج. ميلر (SARRA J MILLER)، بعنوان قياس الأداء المستدام:

نهج شامل، مقال، سنة 2021، Measuring Sustainable Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نهج شامل لقياس الأداء المستدام للشركات، حيث سعى الباحث إلى دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) مع المؤشرات المالية التقليدية لتقديم صورة كاملة لأداء الشركة على المدى الطويل، شملت عينة الدراسة 100 شركة مدرجة في مؤشر S&P500، تم جمع البيانات من التقارير السنوية والمواقع الإلكترونية للشركات ومن قواعد البيانات العامة، وكانت أداة الدراسة

المستخدمة تطوير الباحث مؤشرا جديدا للأداء المستدام (SSPI) يدمج 20 مؤشرا فرعيا من أبعاد ESG والمؤشرات المالية التقليدية، تم تقييم وزن كل مؤشر فرعي بناء على أهميته النسبية لأداء الشركة المستدام، واستخدم الباحث منهجا تحليليا مقارنا لتحليل البيانات، ثم مقارنة أداء الشركات على مؤشر SSPI بالمؤشرات التقليدية الأخرى، مثل العائد على الأسهم ROE ونسبة الدين إلى حقوق الملكية. أظهرت النتائج أن الشركات ذات الأداء العالي على مؤشر SSPI كانت أكثر عرضة لتحقيق عوائد على الأسهم أعلى وأقل عرضة للتعرض لمخاطر مالية، كما أظهرت النتائج أن الشركات ذات الأداء العالي على مؤشر SSPI كانت أكثر التزاما بممارسات الإستدامة البيئية والإجتماعية والحوكمة. الإستنتاجات المستخلصة من الدراسة أنها توفر نهجا شاملا لقياس الأداء المستدام للشركات، ويمكن استخدام مؤشر SSPI من قبل المستثمرين والمحليلين لتقييم أداء الشركات على المدى الطويل واتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.

الدراسة الثالثة: دراسة محمد سلمان ومحمد عبد الرحمان وعبد العزيز الجبيري بعنوان تحليل العوامل المؤثرة على اعتماد الحوكمة الإلكترونية وأثرها على الأداء المستدام.

Governance and its impact on sustainable performance. Electronic

دراسة حالة من المملكة العربية السعودية، مجلة إدارة الجودة سنة 2021،

Analysis of the factors influencing the adoption of electronic governance and its impact on sustainable performance

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على اعتماد الحوكمة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، وتقييم أثر الحوكمة الإلكترونية على الأداء المستدام في القطاع العام السعودي، واستخدم الباحثون نموذجا تحليليا يربط بين العوامل المؤثرة على اعتماد الحوكمة الإلكترونية وأثرها على الأداء المستدام، وكانت العينة عبارة عن 300 موظف من القطاع العام السعودي، والنتائج المستخلصة من الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العوامل المؤثرة على اعتماد الحوكمة الإلكترونية وأثرها على الأداء المستدام، والعوامل المؤثرة على اعتماد الحوكمة الإلكترونية هي القيادة والرؤية، البنية التحتية التكنولوجية، الكفاءة البشرية، والوعي الإلكتروني، ومن أهم أوجه تأثير الحوكمة الإلكترونية على الأداء المستدام تحسين كفاءة العمليات، تعزيز الشفافية والمساءلة، تحسين مشاركة المواطنين وتقليل التكاليف، وفرت هذه الدراسة نتائج مفيدة لصانعي السياسات والمسؤولين الحكوميين الذين يسعون إلى تعزيز اعتماد الحوكمة الإلكترونية وتحسين في القطاع العام.

الدراسة الرابعة: دراسة سارة جونز وبيتر ويليامز وأندرو ستيفنز (Sarra Gunner, Peter Williams and Andrew Stevens) بعنوان الحوكمة الإلكترونية وأثرها على الأداء المستدام: دراسة مقارنة بين الدول المتقدمة والدول النامية مجلة إدارة القطاع العام سنة 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة تأثير الحوكمة الإلكترونية على الأداء المستدام في الدول المتقدمة والنامية وتحديد العوامل التي تؤثر عليها، يستخدم الباحثون نموذجاً تحليلياً يربط بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام مع مراعاة العوامل السياقية للدول المتقدمة والنامية، بيانات مقارنة من مجموعة التقارير الدولية والدراسات الإستقصائية، والإستنتاجات المستخلصة من الدراسة وجود وجود تأثير إيجابي للحكومة الإلكترونية على الأداء المستدام في كل من الدول المتقدمة والنامية، كان تأثير الحوكمة الإلكترونية أقوى في الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية، وأن هناك العديد من العوامل المؤثرة على الحوكمة الإلكترونية أهمها مستوى النمو الإقتصادي أي أن الدول ذات النمو الإقتصادي العالي تميل إلى تحقيق نتائج أفضل من حيث الأداء المستدام من خلال الحوكمة الإلكترونية، وكذلك مستوى الفساد أي أن الدول ذات مستويات الفساد المنخفضة تميل إلى تحقيق نتائج أفضل من حيث الأداء المستدام من خلال الحوكمة الإلكترونية، وكذا مستوى الثقة بالحكومة أي الدول ذات مستويات الثقة بالحكومة العالية تميل إلى تحقيق نتائج أفضل من حيث الأداء المستدام من خلال الحوكمة الإلكترونية.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

نوضح من خلال هذا المطلب أن دراستنا تتشابه مع سابقتها في الأسس النظرية وتبرز الإختلافات في التطبيقات والنتائج، حيث تسهم الدراسة الحالية في إحداث تغييرات وإسهامات في مجال الدراس:

أولاً: أوجه التشابه: هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو بالأجنبية والتي يمكن إيجازها فيمايلي:

- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي والذي يتمثل في دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام؛
- تناولت الدراسة الحالية والدراسات السابقة قطاعاً مهمته وهي القطاعات الاقتصادية؛

- ركزت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على المتغير المستقل "الحوكمة الإلكترونية" والمتغير التابع "الأداء المستدام" وسلطت الضوء على الإطار المفاهيمي لكل منهما وكذلك العلاقة بين المتغيرين؛
 - إتبعَت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة مثل معظم الدراسات السابقة؛
 - توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج مشابهة للدراسات السابقة من حيث وجود دور إيجابي لمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام.
- ثانياً: أوجه الإختلاف:** هناك إختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو بالأجنبية والتي يمكن إيجازها فيمايلي:
- الدراسات السابقة ركزت أغلبها على دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الصناعية أما الدراسة الحالية فركزت على المؤسسة الاقتصادية الخدمية؛
 - إختلفت عينات الدراسة، حيث إعتمدت الدراسات السابقة على عينات الموظفين والمدراء والخبراء، بينما إعتمدت الدراسة الحالية على موظفين مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-،
 - تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة مثل مصر، المملكة العربية السعودية، الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا....، بينما إعتمدت الدراسة الحالية على عينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-؛
 - أجريت الدراسات السابقة في فترات زمنية مختلفة من 2015 إلى 2022، بينما أجريت الدراسة الحالية في الفترة الزمنية 2023/2024؛
 - تنوعت أدوات الدراسة في الدراسات السابقة بين الإستبانة والمقابلة والملاحظة بينما إعتمدت الدراسة الحالية على الإستبانة فقط.
- وأهم مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تعد من أولى الدراسات في التخصص (إدارة الأعمال) التي تناولت دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة إقتصادية خدمية، لذا تأتي هذه الدراسة كإضافة لجهود الباحثين في هذا المجال.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر الحوكمة الإلكترونية عن مدى حسن استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة إقتصادية وشفافية لتقديم أفضل الخدمات إلكترونياً للمواطنين، حيث تركز على ضمان شفافية العمليات ومسؤولية القرار، والمشاركة في إتخاذ القرارات وضمان توافر وصول البيانات والمعلومات بسرعة، لهذا فالعديد من الدول إتجهت لتطبيقها بإتباعها لمراحل محددة ولكي يتم تحقيقها لابد من محاولة تجاوز مختلف المعوقات والتحديات التي تواجهها، وهذا ما يستدعي توفر متطلبات معينة لضمان نجاحها، وعليه فالحوكمة الإلكترونية أضحت الوسيلة الأكثر ضماناً للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية المستدامة للدول وتسهيل وتحسين الخدمات وتوفير المعلومات بسرعة وشفافية ونشرها إلكترونياً.

ترتبط الحوكمة الإلكترونية بالأداء المستدام من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل الهدر، وتحسين الإستدامة البيئية والإجتماعية من خلال استخدام التكنولوجيا بطرق تدعم الإستدامة.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام
بمعايير الحوكمة الإلكترونية
في تحسين الأداء المستدام

تمهيد

بعد إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال المداخل العلمية المتعلقة بدور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، سيتم التطرق إلى الجانب المنهجي والميداني كمحاولة لربط ما هو نظري بالواقع الميداني، وعليه سيتم في هذا الفصل عرض تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة- وكذلك تبيان الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأيضاً الأساليب الإحصائية المستخدمة لإستخراج البيانات، بالإضافة إلى تبيان طرق عرض وتحليل البيانات إنطلاقاً من تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وعرض تحليل نتائج محور الدراسة وصولاً إلى نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-

يشكل التطور التاريخي لأي مؤسسة أهمية بالغة من خلال تتبع مسار تطورها وذلك بغية التعرف على مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجالها، إضافة إلى معرفة كيفية نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية، وقد تم إختيار مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الإتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الإتصال.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-؛
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-؛
- المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر-تبسة-.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-؛

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة من النشأة والتعريف والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وسيتم تناول ذلك من خلال مايلي:

أولا: نشأة وتطور مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-

1- نشأة المؤسسة:

نشأت مؤسسة إتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات،⁽¹⁾ والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر وإتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة إقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم

(1) المرسوم رقم: 2000/03 المؤرخ في: 2000/08/05.

برأسمال قدره: 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02، وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

1- تطور المؤسسة:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور السريع الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن القرار 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية والبريدية متمثلة في "مؤسسة بريد الجزائر"، وثانيهما مؤسسة "إتصالات الجزائر".⁽¹⁾

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

مؤسسة إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية إقتصادية هادفة لخدمة عملائها في مجال الإتصالات كحقل للتطوير بفعل الثورة التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تتمحور نشاطات المؤسسة في تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية، وكذا انشاء واستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات، مع تطوير وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة. ويتضح مما تقدم أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهدف أساسا للوصول الى تكنولوجيا احدث في ميدان الإتصال، وتهدف إلى ما يلي:⁽²⁾

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الإتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستخدمين وبالخصوص المناطق الريفية؛
- زيادة وتنمية جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموع الشكليات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصال؛

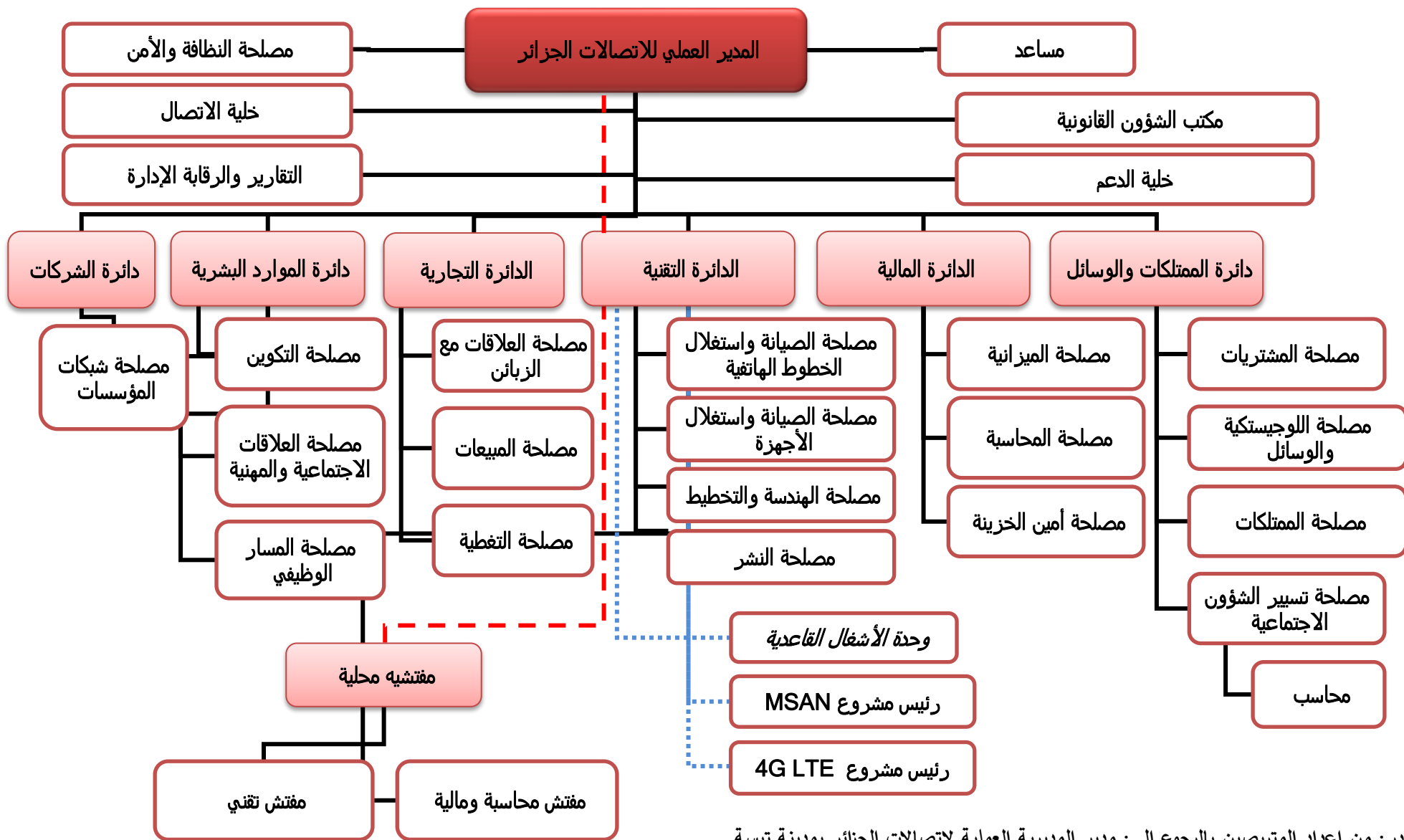
(1) بناء على الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz، تاريخ الإطلاع 2024/02/15، على الساعة 16:00.

(2) معلومات مقدمة من المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر-تبسة-، خلية الإعلام والاتصال، فيفري 2024.

دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية
في تحسين الأداء المستدام

- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات تتميز بالمرونة؛
 - المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الاعلام والاتصال.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-
- أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-:
- يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة -تبسة-



المصدر: من إعداد المترجمين بالرجوع إلى: مدير المديرية العملي للاتصالات الجزائر بمدينة تبسة.

ثانيا: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن مديرية إتصالات الجزائر مؤسسة إقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والإتصالات بين أفراد المجتمع وتتقسم مديرية إتصالات الجزائر الى أربعة خلايا وأربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها إلى مصالح.

وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

1- الخلايا: توجد في مؤسسة إتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي: ⁽¹⁾

1-1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل؛
- تطبيق القانون.

2-1- خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين؛
- تمثيل المؤسسة.

3-1- خلية الأمن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب؛

(1) بناء على الوثائق الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

- تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هيكلها.

1-4- الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج؛

- السعي وراء الأهداف المسطرة.

2- الدوائر: توجد في مؤسسة إتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ

الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي:

2-1- الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:

2-1-1- مصلحة المالية:

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة

2-1-2 - مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة. (1)

2-1-3- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:

- مصلحة التأمين:

تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والإعلان اي نوع من الأضرار التي تمس إتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الأضرار.

- مصلحة الشؤون القانونية:

(1) اعتمادا على المعلومات المقدمة من قسم الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - وكالة تيسة-

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوي لمصالح الأمن او الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

2-1-4- مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:

- إستلام ملفات الإستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام؛
- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية؛
- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.

2-2- دائرة الموارد البشرية:

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

2-2-1- مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

2-2-1-1- مكتب تسيير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الإجتماعية كالتأمين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين , مكتب التسيير ومكتب الأجور. (1)

2-2-1-2- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة؛

(1) معلومات محصلة من المؤسسة قدمت من طرف رؤساء المصالح، بتاريخ فيفري 2024.

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

- معالجة المنازعات والشكاوي؛
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الإجتماعي؛
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا؛
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

2-2-1-3- مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
 - تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين؛
 - متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال؛
 - تسيير ملفات الترقية المختلفة؛
 - تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.
- ### 2-2-2- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير المخزن؛
- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

2-2-3- مصلحة اللوجيستية:

تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة مكاتب: ⁽¹⁾

2-2-3-1- مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الأجهزة والعتاد؛

(1) معلومات محصلة من المؤسسة قدمت من طرف رؤساء المصالح، بتاريخ فيفري 2024.

- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

2-2-3-2- مكتب البناء : ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح؛

- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية؛

- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

2-2-3-3- مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

- شراء إحتياجات المؤسسة؛

- تسيير وسائل المؤسسة.

2-4- الدائرة التقنية:

2-4-1- مصلحة الشبكة

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الإتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب:

2-4-1-1- تركيب الخطوط

2-4-2-2- مكتب دراسة المراجع

2-4-2-2- مكتب مراقبة الانتاج

2-4-2-2- مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة وإستغلال وبناء كل

المراكز الهاتفية وتظم هذه المصلحة مايلي:

2-4-2-1- مكتب الإرسال والإستبدال

2-4-2-1- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة

2-4-3- مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الإتصالات والتكنولوجيا

2-3- الدائرة التجارية:

2-3-1- مصلحة علاقات الزبائن:

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن

2-3-2- مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات:

تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات.

2-3-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية:

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية والشهرية والسنوية لكل أنواع الممتلكات. (1)

المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر-تيسة-.

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة في خدمات الهاتف، الانترنت، الهاتف النقال بالاشتراك

وبدون اشتراك وفيما يلي شرح لهذه العناصر: (2)

1. الهاتف الثابت (WII): وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه

الخدمة بعد اشتراك الزبون وتوفر المؤسسة هذه الخدمة بهذا الشكل:

- الاشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف: تضع مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل

الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في اعداد الأعمدة والكابل انطلاقا من مركز الانتاج الى موقع الزبون.

- رقم الهاتف: يستفيد الزبون من المشترك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، ويمكن

للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعالم الزبون مسبقا بذلك.

(1) معلومات محصلة من المؤسسة قدمت من طرف رؤساء المصالح، بتاريخ فيفري 2024.

(2) الموقع الإلكتروني على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

2. خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة؛
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة؛
- مكالمات مؤمنة؛
- جودة الخدمات مضمونة؛
- تكنولوجيا متطورة؛

3. الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية ، طاكسيفون...الخ)؛
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي؛
- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي).

4. خدمات متممة

- كما تعمل اتصالات الجزائر على تطوير خدمة " أثير " الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية EVDO CDMA 2000 وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها: ⁽¹⁾
- بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.
 - التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكالمة
 - بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم

(1) معلومات محصلة من المؤسسة، خلية الاتصال، بتاريخ 2024/05/05.

- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و 200 دج

- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر.

- بالاتصال بالرقم 1501

- بالاتصال بالرقم 1517. عن طريق الهواتف العمومية

5. الهاتف بدون كابل:

في اطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت اتصالات الجزائر باعتماد أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت دون كابل. هذه الاجهزة سهلة التركيب ولا تحتاج الى أعمدة لوضع الكابل بين المشترك ومركز النتاج الهاتفي والمسماة باللغة الانجليزية (Wireless local loo) هذا الهاتف يحتوي على المميزات الاتية: يمكن للزبون المشترك التنقل بالهاتف الى أي مكان داخل شبكة الاتصالات بالوطن والاتصال بحرية باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية.

1. الهاتف النقال حسب نظام (GSM): من بين الخدمات يوجد أيضا المشترك الهاتفي حسب نظام

هذا النظام يسمح للزبون بالاشتراك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جهة ودفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثانية، ويتم عقد الاشتراك بين الزبون والاداري.

2.5. الهاتف النقال (mobilis): تقدم مؤسسة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها

الزبون يتصل بكل حرية ويتمتع مجانا بالعديد من الخدمات. حيث تتوفر عملية بيع بطاقات الألم لموبيليس على مستوى الوكالة، وتتوفر أيضا في عدة نقاط بيعية لهذا المنتج حيث تشرف هذه النقط البيعية مع الزبون بمأ إستمارة الاشتراك مباشرة دون الاتصال بالوكالة.

6. اتصالات الجزائر " موبيليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في

هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)

- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبيليس

- أزيد من 10 ملايين مشترك

- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة

موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومنتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة كذلك تطور منتجاتها وخدماتها: " عرض 061، موبلي كونترول، قوسطو، موبليس كارث، موبلي+ موبلي كوناكت، سلكني جي بي ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية" أرسللي" و" رسيمو".⁽¹⁾

1.6. البطاقات المسبقة الدفع: تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت وهذا بإستخدام الرقم 1500 وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية. كما يقوم ببيعها على مستوى الأكشاك المتعددة الخدمات والتي تقوم بتقديم إستمارة إتفاق إلى الزبون.

1.6. هاتف الثريا: تعتبر هذه الخدمة من أكبر الاتصالات تطورا في نظام (satelite) و (GSM) حيث تغطي هذه الشبكة كل بلدان إفريقيا الشمالية، وأوروبا، والجزيرة العربية وصول إلى الهند ودول غرب الصين. كما تغطي هذه الشبكة الإتصال على مستوى التراب الوطني حيث يمكن للزبون الإتصال من مركز العاصمة إلى مركز الهقار كما يستطيع تحويل الفاكسات الخاصة بالبيانات مثل (sms) و (GPS).

1.6. خدمة الانترنت: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الإتصال عبر شبكة الانترنت وفق نظام (www) إلى الزبائن من خلال مقاهي الانترنت أو الانترنت في المنزل. حيث يعمل فرع مجمع اتصالات الجزائر " جواب" ، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها ، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد ، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيايات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر " جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

(1) الموقع الإلكتروني على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

7. اتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.
- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكبر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجيا الانترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، الانترنت في النقل..الخ
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية والاسلكية وكذا الاعلام الالي بصفة خاصة.

8. انيس بلوس للمشاركين الخواص:

- انيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على اخر على اخر التكنولوجيات الحديثة (NETWORK NGN NEW Génération) متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة. وهذا حسب فئات العملاء:
- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقتراح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.
- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة. (1)

(1) الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة، algérie télécom على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم بناء الجانب التطبيقي عليه، حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفا لمنهجية الدراسة المتبعة مع تبيان مجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعداده وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالإستبيان وإعداده وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

- **المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛**
- **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.**

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابات للأسئلة المطروحة وفك الغموض المتعلق بالموضوع المدروس، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة، ويختلف هذا الأسلوب والإجراءات المتبعة من دراسة لأخرى، ولكنها تساعد على إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة ومن بين هذه الإجراءات مايلي:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من:

1-1 **تحديد مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وإطارات مؤسسة إتصالات الجزائر -

تبسة -والبالغ عددهم 69.

دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

2-1 تحديد عينة الدراسة: تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية حيث تم توزيع 40 إستمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم إسترجاع جميع الإستمارات الموزعة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): تداول الاستبيان

النسبة	العدد	الإستبانات
%100	40	الموزعة
0	0	التي لم يتم استرجاعها
0	0	غير صالحة للتحليل
%100	40	المسترجعة الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطلبة.

2- منهج الدراسة:

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يؤخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على إختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، على إعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على تجميع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب إستخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

3- نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث عن دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

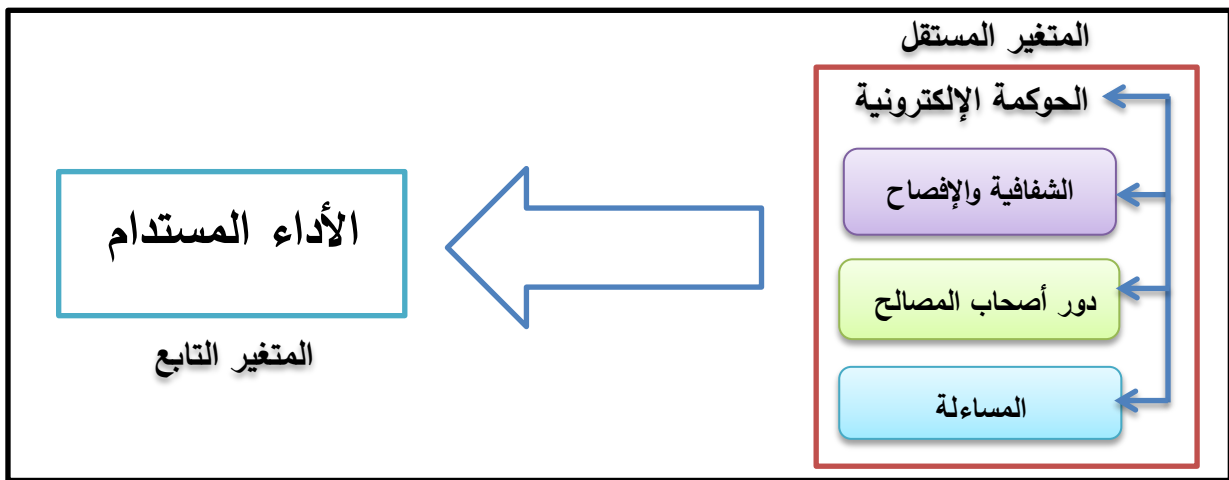
دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

المتغيرات المستقلة: الحوكمة الإلكترونية وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (الشفافية والإفصاح، دور أصحاب المصالح، المساءلة).

المتغيرات التابعة: الأداء المستدام

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

1- أدوات الدراسة: والمتمثلة في

1-1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

1-2- إستمارة الإستبيان: هي واحدة من الأدوات الأكثر إستخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستمارة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم إستخدام الإستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الإستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث إحتوت الإستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدر ب 24 سؤالاً مقسمة إلى أجزاء.

2- صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

كما أنه قبل أن تطرح إستمارة الإستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، حيث إعتدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص⁽¹⁾، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الإستبانة أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما إستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

(1) الملحق رقم (01)

دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

الجدول رقم (2-2): يوضح الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	نصر الدين ساري	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	يوسف عبايدية	أستاذ محاضر "أ"	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	فريد راهم	أستاذ تعليم عالي	قسم العلوم التجارية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 40 استبيان، قمنا بحساب صدق الاستبيان وكانت نتائج ألفا كرونباخ كما يبينه الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-3): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور	المحاور
المحور 1	معامل ارتباط بيرسون المحور 1
0,871	معامل ارتباط بيرسون المحور 2
0,949	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة مما يضيفي درجة صدق جميع عبارات المحاور.

3- ثبات أداة الدراسة

بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من صدقها الظاهري يتم التأكد من مدى التجانس الداخلي لها ولمعرفة مدى اتساق عبارات الإستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ والممثل في الجدول التالي:

دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

الجدول رقم (2-4): اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المجال	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الشفافية والإفصاح	0,454
دور أصحاب المصالح	0,713
المساءلة	0,761
مجموع أبعاد الحوكمة الإلكترونية	0.871
تحسين الأداء المستدام	0,949
المجموع الكلي	0,942

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول رقم (4): يمكن قراءة نتائج قياس الاستبيان حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للإلتزام بأبعاد الحوكمة الإلكترونية (0,871)، بينما تراوحت قيم ألفا كرونباخ لمعايير الحوكمة الإلكترونية (الشفافية والإفصاح، دور أصحاب المصالح، المساءلة) بين (0,454) و (0,761) ومن جهة أخرى جاءت قيم تحسين الأداء المستدام مساوية ل (0,949)، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة (0.942) وهي قيمة تدل على ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء اتفاقية التريص بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة تم توزيع 40 استبيان على أفراد العينة، ولتحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وإنجاز الحسابات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) ⁽¹⁾ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من أساليب إحصائية على النحو التالي:

(1) SPSS:Statistical Package For Social Sciences

1- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين⁽¹⁾، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

ويحسب بالقانون الموالي:

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة

الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

3- التكرارات والنسب المئوية

وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان وتحسب بقسمة عدد

التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ويحسب بالقانون الموالي:

4- المتوسط الحسابي

يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع⁽²⁾ ويعتبر معياراً لترتيب البنود حسب

أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة

قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

⁽¹⁾ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة

الأولى، 2015، ص: 34.

⁽²⁾ نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص: 21.

5- **الإنحراف المعياري:** يعد الإنحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية واستخداماً في التطبيقات العملية، وهو يقيس الإختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الإنحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها⁽¹⁾. وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت وإختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

ويحسب بالقانون الموالي:

6- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** يبحث الإندار في العلاقة بين المتغير المستقل X_i والمتغير التابع Y_i من خلال بناء معادلة للتنبؤ والتقدير أو التحكم والسيطرة⁽²⁾، أي يستخدم لاختبار الفرضيات أي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تم اختبار العلاقة بين الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام.

7- **معامل التحديد (R^2):** لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

(1) محمد شامل بهاء الدين فتحي، الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص: 46.

(2) عبد الحميد عبد الحميد البلداوي، مرجع سابق، ص: 183.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج spss واختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقات بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS

• الجنس: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

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

الجدول رقم (2-5): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

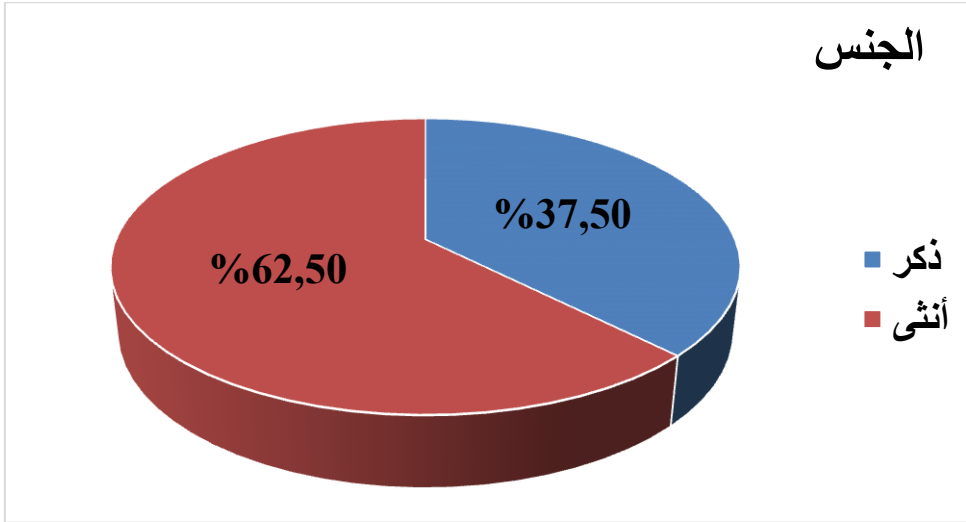
النسبة	التكرارات	العبارات
37,5%	15	ذكر
62,5%	25	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه نجد أن جنس أنثى احتل المرتبة الأولى بنسبة (62,5%)، أما نسبة ذكر فكانت (37,5%)، والملاحظ أنه أغلب الوظائف في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة يشغلها أكثر الإناث وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلائم أكثر مع صنف الإناث، وهذا وفقا لمختلف المهام الإدارية التي يمكن لنوع الإناث شغلها وفقا للسلم الوظيفي للمؤسسة، وكذا يمكن إرجاع ذلك للمشاركة المرتفعة للإناث في المسابقات التي ينظمها هذا القطاع مقارنة بمشاركة صنف الذكور.

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية
في تحسين الأداء المستدام

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج exel.

• السن: توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

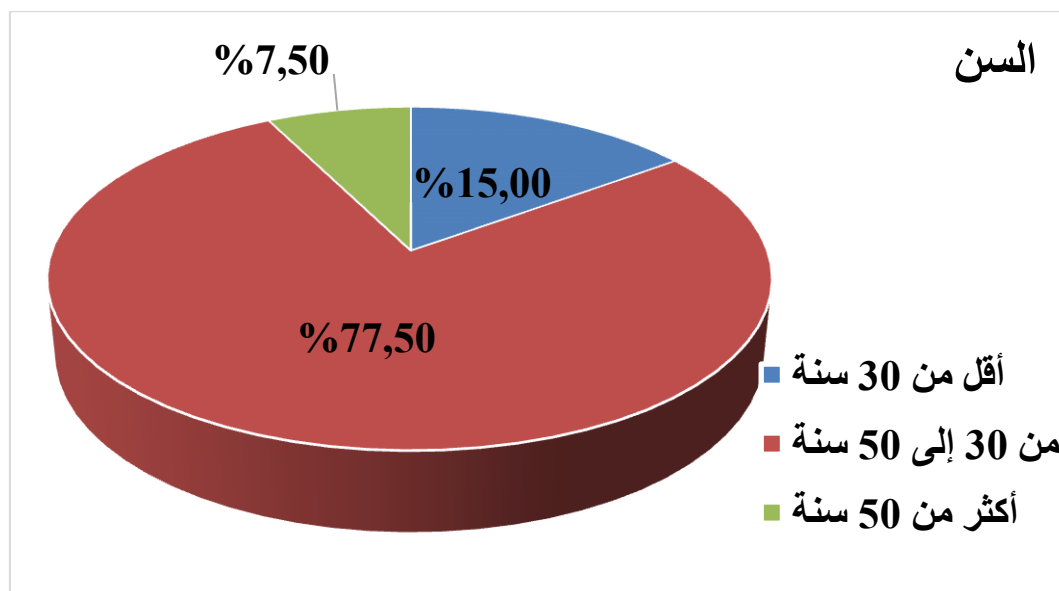
العبارات	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	6	15,0%
من 30 إلى 50 سنة	31	77,5%
أكثر من 50 سنة	3	7,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه نجد أن كل الفئات العمرية الموضوعة كانت محققة حيث أن (فئة من 30 إلى 50 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (77,5%) تليها (فئة أقل من 30 سنة) بنسبة (15%) ثم تليها (فئة أكثر من 50 سنة) بنسبة (7,5%)، يمكن القول أن مؤسسة إتصالات الجزائر تبسطة تحوز على فئات شابة مهمة، وربما يعكس هذا أيضا أن سياسة التوظيف في المؤسسة تستهدف فئة الشباب، وهذا التنوع بدوره يعد عاملا مهما لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام بمعايير الجودة الإلكترونية
في تحسين الأداء المستدام

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

- المستوى التعليمي: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

العبارات	التكرارات	النسبة
ثانوي	9	22,5%
ليسانس	17	42,5%
ماجستير أو ماستر	6	15,0%
دكتوراه	2	5,0%
شهادات أخرى	6	15,0%
المجموع	40	100%

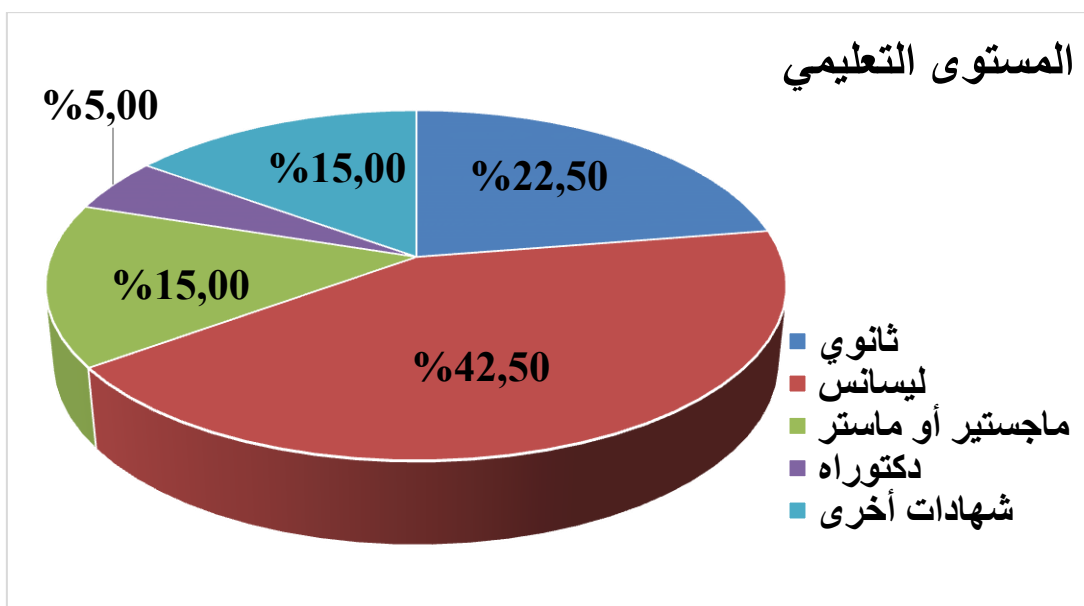
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه نجد أن فئة حاملي شهادة الليسانس احتل المرتبة الأولى بنسبة (42,5%) ثم يليه مستوى ثانوي بنسبة (22,5%) بينما احتل المرتبة الموالية كلا من حاملي شهادة الماجستير أو الماستر

دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام بمعايير الجودة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

وشهادات أخرى بنسبة (15%) وأخيرا حاملي دكتوراه بنسبة (5%)، والملاحظ من هذه النتائج أن المؤسسة لديها مستويات تعليمية عالية وكفاءة مما يمكن أن يقدم الإضافة المطلوبة للمؤسسة، وهذا راجع إلى نوع ومستوى كل وظيفة.

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

• المستوى الوظيفي: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

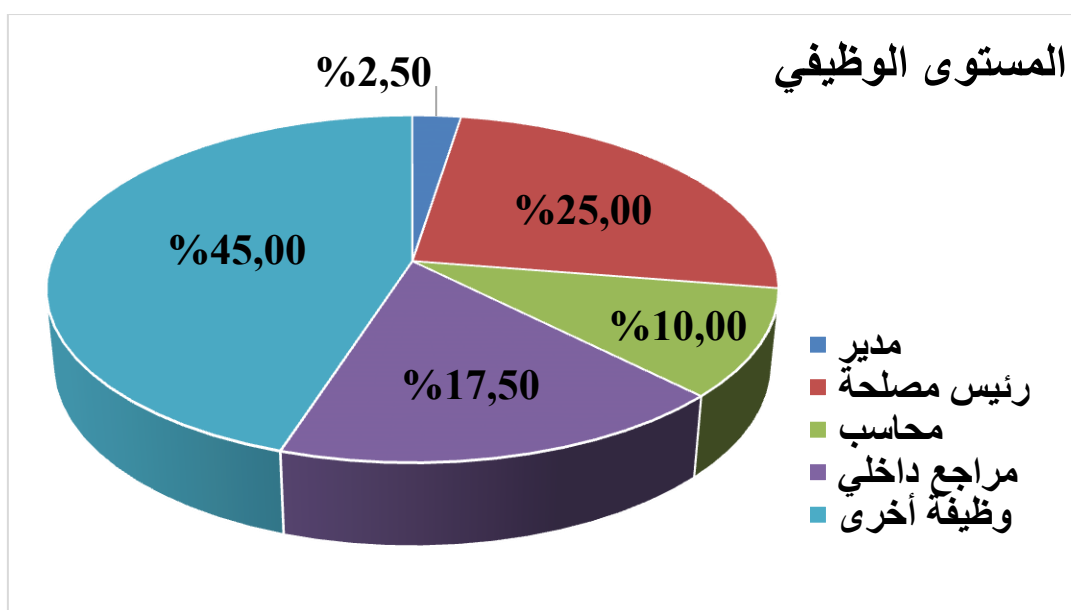
النسبة	التكرارات	العبارات
2,5%	1	مدير
25,0%	10	رئيس مصلحة
10,0%	4	محاسب
17,5%	7	مراجع داخلي
45,0%	18	وظيفة أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

من الجدول أعلاه نجد أن خانة وظيفة أخرى احتلت المرتبة الأولى بنسبة (45%) تليها وظيفة رئيس مصلحة بنسبة (25%) تليها وظيفة مراجع داخلي بنسبة (17,5%) تليها وظيفة محاسب بنسبة (10%) وأخيرا وظيفة مدير بنسبة (2,5%)، والملاحظ هنا أنه يوجد تنوع في الوظائف بالمؤسسة سواء داخلها أو خارجها وكل هذه الوظائف تعمل على إنجاز المؤسسة وتحسين أدائها المستدام.

الشكل رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

- عدد سنوات الخبرة: توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

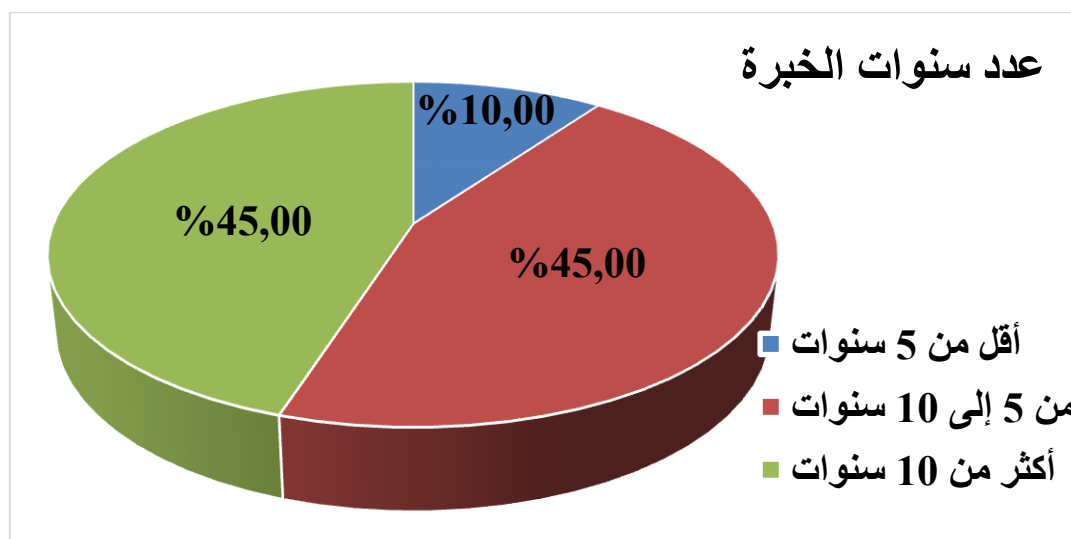
النسبة	التكرارات	العبارات
%10,0	4	أقل من 5 سنوات
%45,0	18	من 5 إلى 10 سنوات
%45,0	18	أكثر من 10 سنوات
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

من الجدول أعلاه نجد أن فئتي (من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) احتلتا المرتبة الأولى بنسبة (45%) تليهما فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (10%)، والملاحظ أنه من خلال هذه النسب المحققة أن المؤسسة تمتلك عدد كبير من الموظفين الذين لديهم خبرة وظيفية في المجال ويعملون في المؤسسة لفترة كافية لتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال الاتصالات، يمكن إستخدام هذه المعلومات في توجيه الجهود وتحسين كفاءة الموظفين وهذا كله لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

الشكل رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

- العمل: بمؤسسات أخرى من قبل: توزيع مفردات العينة حسب متغير العمل بمؤسسات أخرى من قبل

الجدول رقم (2-10): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمل بمؤسسات أخرى من قبل

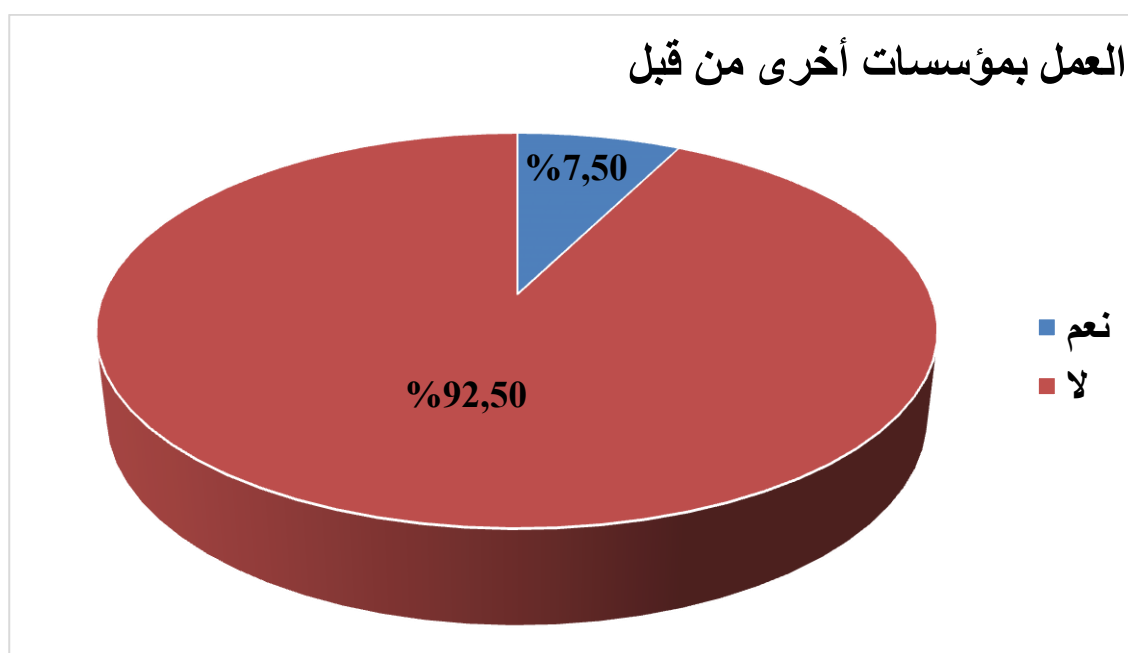
النسبة	التكرارات	العبارات
7,5%	3	نعم
92,5%	37	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

دراسة تطبيقية حول دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

من الجدول أعلاه نجد أن فئة الذين لم يعملوا بمؤسسات أخرى من قبل تمثل نسبة (92,5%) أما فئة الذين عملوا بمؤسسات أخرى من قبل تمثل نسبة (7,5%)، نلاحظ أن المؤسسة لم تعتمد على العمل في مؤسسات أخرى من قبل أي أنها تعتمد على التوظيف المباشر.

الشكل رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل بمؤسسات أخرى من قبل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج .excel.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية (المتغير المستقل)

البعد الأول: الشفافية والإفصاح

الجدول رقم (2-11): تحليل آراء العينة نحو معيار الشفافية والإفصاح

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة العبارة	الرأي	درجة الموافقة				
							غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية للخدمات الإلكترونية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية	التكرار	0.687	4.20	3	موافق	00	00	6	20	14
		%					00	00	15.0	50.0	35.0
02	تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية لعمليات التدريب والتعلم	التكرار	0.770	4.35	1	موافق تماما	00	1	4	15	20
		%					00	2.5	10.0	37.5	50.0
03	تعمل المؤسسة على ضمان أمن المعلومات	التكرار	0.883	4.30	2	موافق تماما	1	00	5	14	20
		%					2.5	00	12.5	35.0	50.0
04	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن التقارير المالية بشكل الكتروني	التكرار	1.165	2.78	4	غير موافق	2	22	3	9	4
		%					5.0	55.0	7.5	22.5	10.0
			0.876	3.908	-	موافق تماما	المتوسط العام والانحراف العام للشفافية والإفصاح في المؤسسة				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الشفافية والإفصاح في مؤسسة إتصالات الجزائر_تبسة_ حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,908) بالانحراف المعياري المقدر بـ (0,876) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الأول (المعيار الأول) الشفافية والإفصاح يتم إيماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، إجمالاً فإن العينة تميل إلى الاتفاق على أن معيار الشفافية والإفصاح متوفر في المؤسسة، وبشكل عام يمكن إعتبار هذه النتائج إيجابية للمؤسسة بإعتبار أن الموظفين يعتبرون أن هذا المعيار ممارسة مهمة في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم(2): (تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية لعمليات التدريب والتعلم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,35) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق تماماً والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0,770).

جاءت العبارة رقم(3): (تعمل المؤسسة على ضمان أمن المعلومات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,30) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق تماماً والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0,883)

جاءت العبارة رقم(1): (تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية للخدمات الإلكترونية المتعلقة بالحوكمة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,20) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0,687).

جاءت العبارة رقم(4): (تقوم المؤسسة بالإفصاح عن التقارير المالية بشكل إلكتروني) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2,78) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على أن المؤسسة تقوم بالإفصاح عن التقارير المالية بشكل إلكتروني أي موافقة نسبية، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,165).

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

بصفة عامة كانت درجة الموافقة مقبولة وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق لمعيار الشفافية والإفصاح في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة.

البعد الثاني: دور أصحاب المصالح

الجدول رقم (2-12): تحليل آراء العينة نحو معيار دور أصحاب المصالح

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
05	تمنح المؤسسة تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يتعلق بسرية المعلومات	00	00	6	13	21	4.37	0.740	1	موافق تماما
		%	00	00	15.0	32.5				
06	يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة	00	00	5	23	12	4.18	0.636	3	موافق
		%	00	00	12.5	57.5				
07	تعمل المؤسسة على تخصيص مصادر كافية للانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية	00	1	4	16	19	4.32	0.764	2	موافق تماما
		%	00	2.5	10.0	40.0				
08	تقوم المؤسسة بمشاركة الاطراف ذات المصلحة في عمليات التسيير	00	2	10	19	9	3.88	0.822	4	موافق تماما
		%	00	5.0	25.0	47.5				
موافق تماما		المتوسط العام والانحراف العام لدور أصحاب المصالح في المؤسسة					4.19	0.741	-	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثاني دور أصحاب المصالح في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (4,19) بالانحراف المعياري المقدر بـ(0,741) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الثاني (المعيار الثاني) دور أصحاب المصالح يتم إيماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

جاءت العبارة رقم (5): (تمنح المؤسسة تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يتعلق بسرية المعلومات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,37) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,740).

جاءت العبارة رقم (7): (تعمل المؤسسة على تخصيص مصادر كافية للانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,32) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,764).

جاءت العبارة رقم (6): (يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,18) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,636).

جاءت العبارة رقم (8): (تقوم المؤسسة بمشاركة الأطراف ذات المصلحة في عمليات التسيير) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,88) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,822).

البعد الثالث: المساءلة

الجدول رقم (2-13): تحليل آراء العينة نحو معيار المساءلة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
				محايد	موافق	موافق تماما				
09	توجد في المؤسسة شبكة اتصالات حديثة ومتطورة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة	00	00	5	16	19	4.35	0.700	2	موافق تماما
		00	00	12.5	40.0	47.5				
10	تستخدم إدارة المؤسسة منهجا متطورا في تحديث العمليات الإدارية الإلكترونية	1	2	3	21	13	4.08	0.917	4	موافق
		2.5	5.0	7.5	52.5	32.5				
11	تلتزم المؤسسة بالمساءلة كأحد اركان الحوكمة	1	2	9	19	9	3.83	0.931	5	موافق
		2.5	5.0	22.5	47.5	22.5				
12	تقوم الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة على مجموعة من الوسائل، الآليات، شبكات، تطبيقات إلكترونية من أجل تحسين الأداء المستدام للمؤسسة	00	2	6	18	14	4.10	0.841	3	موافق
		00	5.0	15.0	45.0	35.0				
13	يتم مشاركة المعلومات والآليات بشكل سريع وفعال في المؤسسة	00	1	5	8	26	4.47	0.816	1	موافق تماما
		00	2.5	12.5	20.0	65.0				
	المتوسط العام والانحراف العام للمساءلة في المؤسسة									
							4.17	0.841	-	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثالث المساءلة في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (4,17) بالانحراف المعياري المقدر بـ(0,841) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يدل على أن البعد الثالث (المعيار الثالث) المساءلة يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (13): (يتم مشاركة المعلومات والآليات بشكل سريع وفعال في المؤسسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,47) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,841).

جاءت العبارة رقم (9): (توجد في المؤسسة شبكة إتصالات حديثة ومتطورة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,35) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,700).

جاءت العبارة رقم (12): (تقوم الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة على مجموعة من الوسائل، الآليات، شبكات، تطبيقات إلكترونية من أجل تحسين الأداء المستدام للمؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,10) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافقة والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0,841).

جاءت العبارة رقم (10): (تستخدم إدارة المؤسسة نهجا متطورا في تحديث العمليات الإدارية الإلكترونية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,08) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0,917).

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

جاءت العبارة رقم (11): (تلتزم المؤسسة بالمساءلة كأحد أركان الحوكمة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,83) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,931).

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثالث الأداء المستدام في المؤسسة (المتغير التابع)

الجدول رقم (2-14): تحليل آراء العينة نحو الأداء المستدام

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					غير موافق تماما	غير موافق	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	للمؤسسة رؤية ورسالة وقيم تتعلق بالاستدامة	التكرار	23	14	2	0	1	%	4.45	0.815	4	موافق تماما	
		2.5	35.0	5.0	00	57.5							
02	تعتمد المؤسسة على مؤشرات ومعايير لقياس وتقييم أدائها المستدام	التكرار	23	14	2	0	1	%	4.45	0.815	5	موافق تماما	
		2.5	35.0	5.0	00	57.5							
03	تعمل المؤسسة على وضع خطط وتوصيات وتحسينات لزيادة أدائها المستدام في المستقبل	التكرار	19	18	1	2	0	%	4.35	0.770	6	موافق تماما	
		00	45.0	2.5	5.0	47.5							
04	تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها المالي على الحوكمة الإلكترونية	التكرار	16	21	2	0	1	%	4.28	0.784	7	موافق	
		2.5	52.5	5.0	00	40.0							
05	هناك مؤشرات لقياس الأداء الاقتصادي	التكرار	25	11	2	2	0	%	4.47	0.816	3	موافق تماما	
		00	27.5	5.0	5.0	62.5							
06	تعتقد أن المؤسسة تتبنى ممارسات مستدامة في عملها	التكرار	13	23	3	1	0	%	4.20	0.687	10	موافق	
		00	57.5	7.5	2.5	32.5							

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية
في تحسين الأداء المستدام

07	تقييمك إيجابي لجودة العلاقات بين المؤسسة والمتعاملين	التكرار	0	1	2	25	12	4.20	0.648	11	موافق
		%	00	2.5	5.0	62.5	30.0				
08	هناك مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي	التكرار	0	1	2	12	25	4.52	0.716	2	موافق تماما
		%	00	2.5	5.0	30.0	62.5				
09	المؤسسة تتبع مبادرات وأهداف واستراتيجيات لتحسين الاستدامة	التكرار	1	1	2	19	17	4.25	0.870	8	موافق
		%	2.5	2.5	5.0	47.5	42.5				
10	تقوم المؤسسة بوضع آليات وأدوات للإفصاح عن الأداء المستدام من جميع النواحي	التكرار	0	2	3	18	17	4.25	0.809	9	موافق
		%	00	5.0	7.5	45.0	42.5				
11	هناك مؤشرات لقياس الأداء البيئي	التكرار	0	1	2	11	26	4.55	0.714	1	موافق تماما
		%	00	2.5	5.0	27.5	65.0				
	المتوسط العام والانحراف العام للأداء المستدام في المؤسسة										
								4.36	0.768	-	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

بناء على نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن هناك إتفاق كلي من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بالأداء المستدام وتسعى جاهدة لتحسينه حيث حقق المتوسط الحسابي الإجمالي مستوى مرتفع قدر ب(4,36) وتظهر النتائج أن جميع العبارات التي تم إستخدامها في الجدول تحضى بمستوى موافقة مرتفعة، كما يرجع ذلك إلى الحرص المستمر في تحسين الأداء بما يتناسب مع احتياجات أصحاب المصالح، ويشير الإنحراف المعياري المسجل والذي قدر ب (0,768) إلى وجود تشتت وتباين بين إجابات أفراد العينة وهو ما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على مختلف أبعاد هذا المحور (إقتصادي، إجتماعي، بيئي)

المطلب الثالث: نتائج اختبار 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_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الشفافية والإفصاح على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الشفافية والإفصاح على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

الجدول رقم (2-15): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الشفافية والإفصاح بالأداء المستدام في المؤسسة

Sig مستوى الدلالة	A معامل الانحدار	β معامل الانحدار	F فيشر	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	1.667	0.533	15.110	0.285	0.533
عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الشفافية والإفصاح) والمتغير التابع (تحسين الأداء المستدام) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R = 0.533$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2 = 0.285$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 28.5% من تباين المتغير التابع.

وتدل قيمة R^2 على فعالية ضعيفة للنموذج، بحيث أن الشفافية والإفصاح يؤثر على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - بنسبة 28.5% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

71.5% تؤثر على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 15.110 مستوى (0.000) Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الشفافية والإفصاح على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط (0.533) β وقيمة معامل A (1.667) موجبة هذا يعني أن زيادة الشفافية والإفصاح بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - بقيمة (0.533)، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط $Y = 1.667 + 0.533x_1$

2- اختبار الفرضية الثانية:

H₀: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير دور رجال المصالح على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

H₁: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير دور رجال المصالح على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

الجدول رقم الجدول رقم (2-16): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة دور أصحاب المصالح بالأداء المستدام في المؤسسة

Sig مستوى الدلالة	A معامل الانحدار	β معامل الانحدار	F فيشر	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	2.360	0.747	48.109	0.559	0.747
عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (دور أصحاب المصالح) والمتغير التابع (تحسين الأداء المستدام) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R = 0.747$ ، أما قيمة

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

معامل التحديد فهي $R^2 = 0.559$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 55.9% من تباين المتغير التابع.

وتدل قيمة R^2 على فعالية مقبولة للنموذج، بحيث أن دور أصحاب المصالح يؤثر على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - بنسبة 55.9% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 44.1% تؤثر على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 48.109

مستوى Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير دور أصحاب المصالح على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط $\beta(0.747)$ وقيمة معامل A(2.360) موجبة هذا يعني أن زيادة دور أصحاب المصالح بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - بقيمة (0.747)، ويكمن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط $Y = 2.360 + 0.747x_2$

3- اختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المساءلة على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المساءلة على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

دراسة تطبيقية حول دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام

الجدول رقم الجدول رقم (2-17): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة المساءلة بالأداء المستدام في

المؤسسة

Sig	A	β معامل الانحدار	F فيشر	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	1.557	0.683	33.197	0.466	0.683
عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (تحسين الأداء المستدام) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R = 0.683$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2 = 0.466$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 46.6% من تباين المتغير التابع. وتدل قيمة R^2 على فعالية مقبولة للنموذج، بحيث أن المساءلة تؤثر على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - بنسبة 46.6% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 53.4% تؤثر على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 33.197

مستوى Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المساءلة على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط $\beta(0.683)$ وقيمة معامل A(1.557) موجبة هذا يعني أن زيادة المساءلة بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - بقيمة (0.683)، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط $Y = 1.557 + 0.683x_3$

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال محاولة معرفة دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية وتم ذلك على مستوى إتصالات الجزائر تبسة، حيث تم الإعتماد على الإستبانة لإجراء هذه الدراسة التي تكونت من ثلاثة محاور، تمثل المحور الأول في البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أما المحور الثاني خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في الحوكمة الإلكترونية بمعاييرها الثلاثة المتمثلة في الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، المساءلة، حيث تكون هذا المحور من 13 سؤالاً تم توجيههم إلى عينة مكونة من 40 موظف، أما المحور الثالث والذي يشمل المتغير التابع وهو الأداء المستدام فتم توجيهه إلى نفس العينة عبر 11 سؤالاً، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الإستبانة للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي SPSS، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية أداة فعالة في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تعزيز الشفافية من خلال نشر معلومات دقيقة ومفهومة لجميع الأطراف المعنية، وكذلك تعزيز مستويات الإفصاح لتوفير معلومات شاملة عن أداء المؤسسة وقراراتها، بالإضافة إلى ذلك تعزيز المساءلة عن طريق المسؤوليات وتبني آليات للرقابة والتقييم وبالتالي يعمل على تحسين الأداء المستدام، ودور أصحاب المصالح يكمن في عمليات الرقابة والتقييم ولضمان إستجابة المؤسسة لمتطلباتها وتحقيق أهدافها المستدامة، كما تم التوصل إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى أقل من 5.

خاتمة

خاتمة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحديات البيئية والاجتماعية المتزايدة، أصبحت الحوكمة الإلكترونية ضرورة حتمية لضمان إستدامة المؤسسات الإقتصادية وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث تمثل الحوكمة الإلكترونية نهجا شاملا لإدارة العمليات والخدمات بطريقة آمنة وفعالة وشفافة، مما يساهم في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

تعد الحوكمة الإلكترونية مشروعا حيويا لأنها تمثل المعيار الحقيقي لتطور البلد إتصاليا وإلكترونيا ومعلوماتيا، الأمر الذي سيؤدي بربط كافة المؤسسات بنظام اتصالاتي مميز يقضي على الروتين والفساد الإداري والمالي والذي يعمل على إنجاز كافة معاملات أصحاب المصالح بسرعة ويسر، ويعتبر الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية محورا رئيسيا في إستراتيجياتها وعملياتها، حيث يهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

من خلال إعتماد المؤسسات الإقتصادية ممارسات الحوكمة الإلكترونية والإلتزام بمعاييرها تستطيع بذلك تعزيز كفاءتها التشغيلية وتقليل آثارها السلبية على البيئة، فضلا عن تحسين علاقتها مع أصحاب المصالح، وتتطابق كل من معايير الحوكمة الإلكترونية وأبعاد الأداء المستدام من خلال ما يطلب لأبعاد الأداء المستدام يمكن تنفيذه من خلال الحوكمة الإلكترونية، فهذه الأخيرة بدورها تساهم في تحسين عمل المؤسسة الاقتصادية ومن ثم تحقيق أبعاد الأداء المستدام الذي بدوره يعتبر مقياس للتطور والنمو بتحقيق الأهداف طويلة المدى وتحقيق معدلات نمو عالية، والإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية يعد تحديا مستداما للمؤسسات الاقتصادية، ويجب أن يكون هذا الإلتزام جزءا من إستراتيجية الأعمال لتحقيق النجاح والإستدامة في العالم الرقمي المتغير باستمرار.

1- نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1-1 النتائج النظرية

تتمثل النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري فيما يلي:

- تعتبر الحوكمة الإلكترونية أحد المفاهيم الجديدة المعمول بها في مجال التكنولوجيا الحديثة التي إستعانت بها معظم المؤسسات لتحسين أدائها؛
- تعمل الحوكمة الإلكترونية على تحسين الخدمات والمعلومات الإلكترونية لأصحاب المصالح بكل كفاءة وشفافية؛
- تساعد معايير الحوكمة الإلكترونية على تحسين الشفافية والإفصاح داخل المنظمات مما يؤدي إلى تحسين ثقة أصحاب المصالح في الإدارة، وبالتالي الإستثمار والتعامل مع المؤسسة على المدى الطويل؛
- تعد معايير الحوكمة الإلكترونية موردا ذا قيمة يمكنه أن يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية، حيث تساعد على تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز الابتكار، وتحسين رضا العملاء؛
- تشكل معايير الحوكمة الإلكترونية جزءا من البيئة المؤسسية، وتلعب البيئة المؤسسية دورا هاما في تحديد سلوكيات المنظمة وأدائها؛
- نجاح المؤسسة الإقتصادية يعتمد بالدرجة الأولى على تحسين أدائها المستدام؛
- يواجه تحقيق الحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام تحديات مثل أمن المعلومات وحماية الخصوصية؛
- توفر تكنولوجيا المعلومات فرصة لتحسين الأداء المستدام بالإعتماد على تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية.

1-2 النتائج التطبيقية

تتمثل النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي فيما يلي:

- تساهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-؛
- تساهم المساءلة في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-
- تساهم الشفافية والإفصاح في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-؛
- يساهم دور أصحاب المصالح في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؛

- أدى تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- إلى تحسين الكفاءة بشكل كبير وذلك من خلال إستخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (CRM) إلى تبسيط عملية معالجة طلبات العملاء وتقليل وقت الإستجابة؛
- تعزيز الشفافية والإفصاح وذلك من خلال نشر المعلومات المالية والتشغيلية على الموقع الإلكتروني للمؤسسة إلى تمكين أصحاب المصالح من مراقبة أداء المؤسسة بشكل أفضل؛
- تحسين إتخاذ القرارات وذلك من خلال تحسين عملية جمع البيانات وتحليلها، وهذا أدى إلى تحسين إتخاذ القرار على سبيل المثال أدى إستخدام أدوات تحليل البيانات إلى تمكين المؤسسة من تحديد الإتجاهات والأنماط في بيانات العملاء، مما سمح لها بتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي إحتياجات العملاء بشكل أفضل؛
- تعزيز الإبتكار وذلك من خلال خلق بيئة أكثر ملائمة للإبتكار، على سبيل المثال أدى إستخدام منصات التعاون الإلكترونية إلى تسهيل مشاركة الأفكار والتعاون بين الموظفين، مما أدى إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة؛
- أدت معايير الحوكمة الإلكترونية إلى تحسين رضا العملاء من خلال توفير خدمات أكثر كفاءة وفعالية، على سبيل المثال أدى إستخدام قنوات الخدمة الذاتية الإلكترونية إلى تمكين العملاء من حل مشاكلهم وإدارة حساباتهم دون الحاجة للإتصال بمركز خدمة العملاء؛
- خفض التكاليف؛
- تحسين الإمتثال للقوانين واللوائح؛
- تعزيز القيمة السوقية للمؤسسة؛
- أظهرت الدراسة أن الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية له تأثير إيجابي كبير على الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

2- الإقتراحات والتوصيات

من خلال الدراسة تم التوصل إلى جملة من الإقتراحات أبرزها مايلي:

- توصي الدراسة بأن تلتزم جميع المؤسسات الاقتصادية سواء خدمية أو صناعية بمعايير الحوكمة الإلكترونية لتحسين أدائها المستدام؛
- هناك العديد من الموارد المتاحة لمساعدة المؤسسات الاقتصادية على تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية، بما في ذلك الأدلة والإرشادات وأدوات التقييم؛
- أن تقوم المؤسسات الاقتصادية بتقييم إحتياجاتها وأهدافها قبل البدء في تطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية؛
- يجب على المؤسسات الاقتصادية تعزيز الإدارة الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية كجزء من نجاح الحوكمة الإلكترونية؛
- الإستثمار في البنية التحتية التكنولوجية الحديثة والموثوقة يعد عاملا مهما لدعم الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المستدام،
- يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- توفير برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم في إستخدام الأدوات الإلكترونية وفهم أكثر للحوكمة الإلكترونية؛
- من الضروري على مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- إجراء تقييمات دورية للأداء والمتابعة المستمرة لضمان التحسين المستمر وتحقيق الأهداف المرجوة من الحوكمة الإلكترونية؛
- على مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- الإستثمار في تقنيات تقلل من الأثر البيئي وتعزز الإستدامة (إعتماد تقنيات صديقة للبيئة)؛
- تعزيز التعاون مع المؤسسات الأخرى والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف الإستدامة المشتركة والتعاون والشراكات.

3- آفاق الدراسة

هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيط من مفهوم الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المستدام، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والتي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ومن أهمها على سبيل المثال مايلي:

- الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية؛
- الحوكمة الإلكترونية والتميز التنظيمي المستدام؛
- واقع الحوكمة الإلكترونية في البنوك؛
- دور الحوكمة الإلكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. إحسان محمد أحمد عبد الله، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحسين جودة أداء الجمعيات الأهلية، بور سعيد، 2022.
2. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم- المبادئ- التجارب، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. طارق عبد العال، حماد حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب، تطبيقات الحوكمة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
4. عبدالله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
5. لونيس حسينة، عدمان مريزق، الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، بومرداس.
6. محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الأعصار العلمي، عمان، الأردن، 2015.
7. محمد شامل بهاء الدين فتحي، الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426.
8. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية.
9. مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية وحوكمة الشركات، دار الرواد، طرابلس، ليبيا، 2013.
10. نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

2- الأطروحات والرسائل:

1. عزيز لوجاني، دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
2. عماد مساعدي، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2019.

3. ندى موسى سعد الدين عيسوي، واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، 2020.
 4. نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، 2016.
- 3- المجلات والمؤتمرات**
1. أبوبكر صبتي، الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.
 2. أسماء عزمي عبد الحميد محمد، التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2021.
 3. إلياس العيداني، سهام ميمونة رزوق، العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة- مدخل نظري-، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت، المجلد 6، العدد 1، 2023.
 4. أنيس كشاط، الأداء المستدام لمنظمات الأعمال دراسة في نماذج القياس والإفصاح، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2020، ص: 148.
 5. باسم محمد حامد وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد 22، عدد 2، 2022.
 6. حاتم عثمان محم خير، نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان- المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005.
 7. حسام أحمد علي أحمد حمادة، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 21، عدد 4، 2020.
 8. شيماء صبحي إبراهيم خلاف، الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 65، يناير 2024.
 9. صبري مقيح، إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2019.

10. عدنان مريزق، الحكومة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، المجلة الاقتصادية والتنمية البشرية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد 5، عدد 2.
11. فايزة والي، مقاربة معرفية- الحكومة الإلكترونية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 2، العدد 3، 2018.
12. محمد أحمد أبو الوفا أحمد وآخرون، أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، المجلد 3، عدد 3، 2023.
13. محمد بن عيشوش، عبدالله حمو، محيط الحكومة الإلكترونية في الجزائر الفرص والتحديات، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر، المجلد 3، العدد 3، 2021.
14. منى سليمان الذبياني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، المجلد 110، العدد 3، المنصورة مصر، 2020.
- 4- المواقع الإلكترونية
- الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz، تاريخ الإطلاع 2024/02/15، على الساعة 16:00.

أولاً: المراجع باللغة الفرنسية

1. Miller Kent & Bromiley Philips, Strategic risk and corporate performance an Analysis of alternativerisk measures, Management Journal, Vol33 No4, 1990.
2. Rahman; m, and ahsan rajon, s a.an, effective framework for implementing electronic governance in devloping countries bangladesh perspective, international journal communication information technology.bangladesh, vol3.no1, 2011.
3. Saprur.k and sapru y, good gouvernancethrough e-gouvernance with special reference to india.international journal of public administration. india.vol 3.no 2.2014.

الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبيان موجه لإطارات ومسييري اتصالات الجزائر تبسة
(مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة)

دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء
المستدام للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة-

وإنطلاقا من تيقننا ببحرنتكم العلمية والعملية ورغبتنا في مشاركتكم في إنجاح هذا العمل، نضع بين ايديك هذ
الاستبيان راجينا ان تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة والعبرات بكل دقة
وموضوعية، من خلال تبيان مدى اتفاقكم من عدمه مع منطق كل فكرة، وذلك بوضع علامة (X) في المكان
المناسب
ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف نتعامل معها بالسرية
التامة.

وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

د. نصر الدين ساري

من إعداد الطلبة:

- ياسمينة صالح
- فوزي دينار

السنة الجامعية 2023/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة:

1- الجنس:

 أنثى ذكر

2- السن:

 من 30 إلى أقل من 50 سنة أقل من 30 سنة أكثر من 50

3- المستوى التعليمي

 ماجستير أو ماستر ليسانس ثانوي شهادات أخرى دكتوراه

4- المستوى الوظيفي:

 مراجع داخلي محاسب رئيس مصلحة مدير وظيفة أخرى

5- عدد سنوات الخبرة:

 من 5 سنوات إلى 10 أقل من 5 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- قبل العمل بالمؤسسة الحالية هل عملت بمؤسسة أخرى

 لا نعم

- في حالة الإجابة بنعم، ماهي طبيعة الوظائف التي عملت بها:

.....
.....

الصور الثاني: الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الشفافية والإفصاح						
01	تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية للخدمات الإلكترونية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية					
02	تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية لعمليات التدريب والتعلم					
03	تمنح المؤسسة تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يتعلق بسرية المعلومات					
04	يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة					
دور أصحاب المصالح						
05	تعمل المؤسسة على تخصيص مصادر كافية للانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية					
06	توجد في المؤسسة شبكة اتصالات حديثة ومتطورة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة					
07	تعمل المؤسسة على ضمان أمن المعلومات					
08	تستخدم إدارة المؤسسة نهجا متطورا في تحديث العمليات الإدارية الإلكترونية					
المساءلة						
09	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن التقارير المالية بشكل إلكتروني					
10	تقوم المؤسسة بمشاركة الاطراف ذات المصلحة في عمليات التسيير					
11	تلتزم المؤسسة بالمساءلة كأحد اركان الحوكمة					
12	تقوم الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة على مجموعة من الوسائل، الآليات، شبكات، تطبيقات إلكترونية من أجل تحسين الأداء المستدام للمؤسسة					

يتم مشاركة المعلومات والآليات بشكل سريع وفعال في
المؤسسة

13

المحور الثالث: الأداء المستدام في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	للمؤسسة رؤية ورسالة وقيم تتعلق بالاستدامة					
02	تعتمد المؤسسة على مؤشرات ومعايير لقياس وتقويم أدائها المستدام					
03	تعمل المؤسسة على وضع خطط وتوصيات وتحسينات لزيادة أدائها المستدام في المستقبل					
04	المؤسسة تتبع مبادرات وأهداف واستراتيجيات لتحسين الاستدامة					
05	تقوم المؤسسة بوضع آليات وأدوات للإفصاح عن الأداء المستدام من جميع النواحي					
06	تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها المالي على الحوكمة الإلكترونية					
07	تعتقد أن المؤسسة تتبنى ممارسات مستدامة في عملها					
08	تقيمك إيجابي لجودة العلاقات بين المؤسسة والمتعاملين.					
09	هناك مؤشرات لقياس الأداء الاقتصادي					
10	هناك مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي					
11	هناك مؤشرات لقياس الأداء البيئي					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: مخرجات spss

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	37,5	37,5	37,5
	أنثى	25	62,5	62,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	15,0	15,0	15,0
	من 30 إلى 50 سنة	31	77,5	77,5	92,5
	أكثر من 50 سنة	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	22,5	22,5	22,5
	ليسانس	17	42,5	42,5	65,0
	ماجستير أو ماستر	6	15,0	15,0	80,0
	دكتوراه	2	5,0	5,0	85,0
	شهادات أخرى	6	15,0	15,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	2,5	2,5	2,5
	رئيس مصلحة	10	25,0	25,0	27,5
	محاسب	4	10,0	10,0	37,5
	مراجع داخلي	7	17,5	17,5	55,0
	وظيفة أخرى	18	45,0	45,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 10 سنوات	18	45,0	45,0	55,0
	أكثر من 10 سنوات	18	45,0	45,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

قبل العمل بالمؤسسة الحالية هل عملت بمؤسسة أخرى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	3	7,5	7,5	7,5
	لا	37	92,5	92,5	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية للخدمات الإلكترونية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	20	50,0	50,0	65,0
	موافق تماما	14	35,0	35,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية لعمليات التدريب والتعلم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	4	10,0	10,0	12,5
	موافق	15	37,5	37,5	50,0
	موافق تماما	20	50,0	50,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على ضمان أمن المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	12,5	15,0
	موافق	14	35,0	35,0	50,0
	موافق تماما	20	50,0	50,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بالافصاح عن التقارير المالية بشكل الكتروني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	22	55,0	55,0	60,0
	محايد	3	7,5	7,5	67,5
	موافق	9	22,5	22,5	90,0
	موافق تماما	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يتعلق بسرية المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	13	32,5	32,5	47,5
	موافق تماما	21	52,5	52,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,5	12,5	12,5

موافق	23	57,5	57,5	70,0
موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تخصيص مصادر كافية للانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5
	محايد	4	10,0	12,5
	موافق	16	40,0	52,5
	موافق تماما	19	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بمشاركة الاطراف ذات المصلحة في عمليات التشغيل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0
	محايد	10	25,0	30,0
	موافق	19	47,5	77,5
	موافق تماما	9	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توجد في المؤسسة شبكة اتصالات حديثة ومتطورة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,5	12,5
	موافق	16	40,0	52,5
	موافق تماما	19	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستخدم إدارة المؤسسة نهجا متطورا في تحديث العمليات الإدارية الإلكترونية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5
	غير موافق	2	5,0	7,5
	محايد	3	7,5	15,0
	موافق	21	52,5	67,5
	موافق تماما	13	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بالمساعدة كأحد اركان الحوكمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5
	غير موافق	2	5,0	7,5

محاييد	9	22,5	22,5	30,0
موافق	19	47,5	47,5	77,5
موافق تماما	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة على مجموعة من الوسائل، الآليات، شبكات، تطبيقات إلكترونية من أجل تحسين الأداء المستدام للمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0
	محاييد	6	15,0	20,0
	موافق	18	45,0	65,0
	موافق تماما	14	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

يتم مشاركة المعلومات والآليات بشكل سريع وفعال في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5
	محاييد	5	12,5	15,0
	موافق	8	20,0	35,0
	موافق تماما	26	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

للمؤسسة رؤية ورسالة وقيم تتعلق بالاستدامة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5
	محاييد	2	5,0	7,5
	موافق	14	35,0	42,5
	موافق تماما	23	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

تعتمد المؤسسة على مؤشرات ومعايير لقياس وتقويم أدائها المستدام

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5
	محاييد	2	5,0	7,5
	موافق	14	35,0	42,5
	موافق تماما	23	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

تعمل المؤسسة على وضع خطط وتوصيات وتحسينات لزيادة أدائها المستدام في المستقبل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	1	2,5	2,5	7,5
	موافق	18	45,0	45,0	52,5
	موافق تماما	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها المالي على الحوكمة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	2	5,0	5,0	7,5
	موافق	21	52,5	52,5	60,0
	موافق تماما	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل هناك مؤشرات لقياس الأداء الاقتصادي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	2	5,0	5,0	10,0
	موافق	11	27,5	27,5	37,5
	موافق تماما	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل تعتقد أن المؤسسة تتبنى ممارسات مستدامة في عملها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	3	7,5	7,5	10,0
	موافق	23	57,5	57,5	67,5
	موافق تماما	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقييمك إيجابي لجودة العلاقات بين المؤسسة والمتعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	2	5,0	5,0	7,5
	موافق	25	62,5	62,5	70,0
	موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هناك مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	2	5,0	5,0	7,5
	موافق	12	30,0	30,0	37,5
	موافق تماما	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤسسة تتبع مبادرات وأهداف واستراتيجيات لتحسين الاستدامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	1	2,5	2,5	5,0
	محايد	2	5,0	5,0	10,0
	موافق	19	47,5	47,5	57,5
	موافق تماما	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بوضع آليات وأدوات للإفصاح عن الأداء المستدام من جميع النواحي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	3	7,5	7,5	12,5
	موافق	18	45,0	45,0	57,5
	موافق تماما	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هناك مؤشرات لقياس الأداء البيئي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	2	5,0	5,0	7,5
	موافق	11	27,5	27,5	35,0
	موافق تماما	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية للخدمات الإلكترونية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية	40	4,20	,687
تخصص إدارة المؤسسة ميزانية مالية لعمليات التدريب والتعلم	40	4,35	,770
تعمل المؤسسة على ضمان أمن المعلومات	40	4,30	,883
تقوم المؤسسة بالإفصاح عن التقارير المالية بشكل إلكتروني	40	2,78	1,165
تمنح المؤسسة تراخيص وتعليمات لأصحاب المصالح فيما يتعلق بسرية المعلومات	40	4,37	,740

يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة	40	4,18	,636
تعمل المؤسسة على تخصيص مصادر كافية للانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية	40	4,32	,764
تقوم المؤسسة بمشاركة الاطراف ذات المصلحة في عمليات التسيير	40	3,88	,822
توجد في المؤسسة شبكة اتصالات حديثة ومتطورة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة	40	4,35	,700
تستخدم إدارة المؤسسة منهجا متطورا في تحديث العمليات الإدارية الإلكترونية	40	4,08	,917
تلتزم المؤسسة بالمساءلة كأحد اركان الحوكمة	40	3,83	,931
تقوم الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة على مجموعة من الوسائل، الآليات، شبكات، تطبيقات إلكترونية من أجل تحسين الأداء المستدام للمؤسسة	40	4,10	,841
يتم مشاركة المعلومات والآليات بشكل سريع وفعال في المؤسسة	40	4,47	,816
للمؤسسة رؤية ورسالة وقيم تتعلق بالاستدامة	40	4,45	,815
تعتمد المؤسسة على مؤشرات ومعايير لقياس وتقسيم أدائها المستدام	40	4,45	,815
تعمل المؤسسة على وضع خطط وتوصيات وتحسينات لزيادة أدائها المستدام في المستقبل	40	4,35	,770
تعتمد المؤسسة في تحسين أدائها المالي على الحوكمة الإلكترونية	40	4,28	,784
هناك مؤشرات لقياس الأداء الاقتصادي	40	4,47	,816
تعتمد المؤسسة على ممارسات مستدامة في عملها	40	4,20	,687
تقييمك إيجابي لجودة العلاقات بين المؤسسة والمتعاملين	40	4,20	,648
هناك مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي	40	4,52	,716
المؤسسة تتبع مبادرات وأهداف واستراتيجيات لتحسين الاستدامة	40	4,25	,870
تقوم المؤسسة بوضع الآليات وأدوات للإفصاح عن الأداء المستدام من جميع النواحي	40	4,25	,809
هناك مؤشرات لقياس الأداء البيئي	40	4,55	,714
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الشفافية والإفصاح	40	7	20	15,63	2,204
دور أصحاب المصالح	40	11	20	16,75	2,181
المساءلة	40	11	25	20,82	3,020
الأداء المستدام في المؤسسة	40	20	55	47,98	6,885
N valide (liste)	40				

معدل الثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

```
RELIABILITY
/VARIABLES= الشفافية والإفصاح
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité
Echelle: ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	24

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

```
RELIABILITY
/VARIABLES= دور أصحاب المصالح
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité
Echelle: ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,454	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Fiabilité
Echelle: ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES= المساءلة
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité Echelle: ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES= الأداء المستخدم في المؤسسة
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité Echelle: ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	11

نتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع Y والمستقل X1

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الشفافية والإفصاح ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: الأداء المستدام في المؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,533 ^a	,285	,266	5,900

a. Prédicteurs: (Constante), الشفافية والإفصاح

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	526,042	1	526,042	15,110	,000 ^b
	de Student	1322,933	38	34,814		
	Total	1848,975	39			

a. Variable dépendante: الأداء المستدام في المؤسسة

b. Prédicteurs: (Constante), الشفافية والإفصاح

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	21,933	6,764		3,243	,002
	الشفافية والإفصاح	1,667	,429	,533	3,887	,000

a. Variable dépendante: الأداء المستدام في المؤسسة

نتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع Y والمستقل X2

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables		Méthode
	introduites	Variables éliminées	
1	دور أصحاب المصالح ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: الأداء المستدام في المؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
				l'estimation
1	,747 ^a	,559	,547	4,634

a. Prédicteurs: (Constante), دور أصحاب المصالح

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	1033,019	1	1033,019	48,109	,000 ^b
	815,956	38	21,473		
	1848,975	39			

a. Variable dépendante: الأداء المستدام في المؤسسة

b. Prédicteurs: (Constante), دور أصحاب المصالح

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	8,448	5,746		1,470	,150
	2,360	,340	,747	6,936	,000

a. Variable dépendante: الأداء المستدام في المؤسسة

نتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع Y والمستقل X3

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المساءلة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: الأداء المستدام في المؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683 ^a	,466	,452	5,096

a. Prédicteurs: (Constante), المساءلة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	862,124	1	862,124	33,197	,000 ^b
	de Student	986,851	38	25,970		
	Total	1848,975	39			

a. Variable dépendante: الأداء المستدام في المؤسسة

b. Prédicteurs: (Constante), المساءلة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	15,557	5,684		2,737	,009
	المساءلة	1,557	,270	,683	5,762	,000

a. Variable dépendante: الأداء المستدام في المؤسسة

الملحق رقم 03: إتفاقية التريض

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التونسي تيسية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نباية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصصلحة التعليم والتقييم

الرقم:/2023

إتفاقية التريض

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد العربي التونسي - تيسية - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: الجمعية العمومية للمسابلات الرياضية
مقرها: EPLF المرحل

ممثلة من طرف: السيد د. س. س. سليمان الوظيفة: رئيس قسم الموارد البشرية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريض تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- خوزي، دينار 2- ياسمين، حياحي

ماستر التخصص: طدار، أسغال

عنوان المذكرة: دور الانترنت في تحسين الأداء المهني للموظفين

الاستاذ المشرف: حسني، حساري

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريض تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3- 4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التريض:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجرى في مصلحة

المؤسسات التعليمية والمهنية
الفترة من: 01/05/2011 الى: 31/05/2011

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

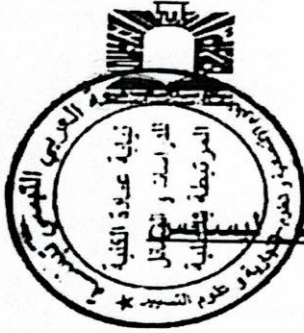
المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلية



الملحق رقم 04: إذن بالإيداع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص للسانيس
أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة): ساري نصر الدين

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص للسانيس للسنة الجامعية: 2024/2023

فئة لسانيس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور الائحة في تحسين الأداء الاقتصادي - دراسة حالة شركات المراتب - تبسة -	علاوة أعمال	-1* طامي ياسمين -2* ديتار فوزي

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024 - 05 - 26

الامضاء

SARI

اللقب والاسم

د. ساري نصر الدين

أستاذ محاضر -



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-، من خلال إسقاط أبعاد (معايير) الحوكمة الإلكترونية والمتمثلة في الشفافية والإفصاح، المساءلة، دور أصحاب المصالح على الأداء المستدام، وقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد إستبانة ووزعت على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (40). وتم تحليل البيانات الواردة في الإستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي الإجماعي SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) للإلتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-، كما وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الشفافية والإفصاح، المساءلة ودور أصحاب المصالح على الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، معايير الحوكمة الإلكترونية، الأداء المستدام، المؤسسة الإقتصادية.

Abstract

This study aims at recognizing the role of adherence to e-governance standards in improving sustainable performance at the Algiers Telecommunications Foundation-Tebessa by bringing down dimensions E-governance standards of transparency and disclosure, accountability, and stakeholders' role on sustainable performance. The study is based on the analytical descriptive curriculum where a questionnaire was prepared and distributed to a sample of the institution's staff in question (40). The data contained in the questionnaire are analysed using the SPSS social statistical programme.

The study produces a series of findings, most notably a statistically significant impact relationship at a moral level ($\alpha \geq 0,05$) to adhere to e-governance standards in improving the sustainable functioning of the Algiers Telecommunications Corporation, and a statistically significant relationship between the transparency and disclosure dimensions of governance, accountability and the role of stakeholders in the sustainable functioning of the institution under consideration.

Keywords: E-governance, e-governance standards, sustainable performance, economic enterprise.