

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة المركز الجوّاري للضرائب بقمّار - الوادي.

The Impact of Implementing Electronic Management on Enhancing Institutional Performance – A Case Study of the Tax Proximity Center in Guémar, El Oued .

ط. عزوز ليلي علوي

جامعة الوادي-الجزائر-

د. ليلي خضير *

جامعة الوادي-الجزائر-

Khedir-leyla@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام 2018/05/29 تاريخ القبول 2026/05/31

المخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية للمركز الجوّاري للضرائب بقمّار ولاية الوالية، حيث تمحورت الإشكالية حول إلى أي مدى يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث تم تصميم استمارة استبيان مكونة من 28 عبارة، وزعت مباشرة على مجموعة الإطارات كرؤساء مصالح، موظفين وأعوان في المؤسسة، وتم معالجة البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v 21، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام مجموعة من الأدوات و الأساليب الإحصائية، كما توصلت الدراسة إلى إجماع أفراد العينة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪ حول التجهيزات، البرمجيات، الشبكات والكوادر البشرية الفاعلة في المؤسسة، إضافة إلى ذلك تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي أن هناك أثر للإدارة الإلكترونية موجب وقوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪ على تحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، تحسين الأداء، المؤسسة، ضرائب .

Abstract

The current study aims to highlight the impact of implementing e-management on improving the performance of the organization, through a field study of the local tax center in Gommar, Wilaya of the State. The problem revolved around the extent to which the implementation of e-management affects the improvement of organizational performance. The study relied on the descriptive-analytical method to achieve its objectives, where a questionnaire consisting of 28 statements was designed and directly distributed to a group of staff, including department heads,

employees, and assistants in the organization. The data were processed and the results analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v21. In addition, a set of statistical tools and methods were used. The study concluded that the sample members reached a consensus on the existence of statistically significant differences at the 5% significance level regarding equipment, software, networks, and effective human resources in the organization. Furthermore, the results of the linear regression revealed that e-management has a positive and strong statistically significant impact at the 5% significance level on improving the performance of the organization.

Keywords: e-management, performance improvement, organization, taxes

*المؤلف المراسل

مقدمة:

عرف العالم مؤجرا تطورا متسارعا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى إحداث تحولات جوهرية في أساليب إدارة المؤسسات وتسيير أعمالها، وفي ظل هذه التحولات تم ادراج البرمجة المعلوماتية في نسق الإدارة، وإعادة صياغة المفاهيم جديد والأسس والمصطلحات الخاصة بالإدارة التقليدية واستبدالها بأدوات مواكبة لحجم التغيرات الحاصلة، لتسهيل الانتقال إلى مجتمع المعلومات ليظهر بذلك ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية كأحد أهم المداخل الحديثة التي تسعى إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال توظيف الوسائل الرقمية المتطورة في تنفيذ الوظائف الإدارية، ويكتسب موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة أهمية خاصة، نظرا لما توفره من أدوات وأساليب تساهم في رفع الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية التي تطمح المؤسسة لتحقيقها، وكذا تسريع إنجاز أعمالها، وتعزيز جودة الخدمات، بما يساعد المؤسسات على التكيف مع متطلبات البيئة المعاصرة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

- الإشكالية:

وفي السياق ذاته يمكن طرح السؤال الرئيسي لهذه الدراسة والمتمثل في: إلى أي مدى يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية: بناء على الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ كيف يتجلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة.
- ❖ ما مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمركز الجوّاري للضرائب بقمّار.
- ❖ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية (للأجهزة، البرمجيات، الشبكات، الكوادر البشرية) عن متوسط مفترض ومستوى معنوية 0.05؟

❖ هل هناك أثر معنوي قوي بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء المؤسسة؟

الفرضيات: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ للإدارة الإلكترونية دور كبير في تحسين أداء المؤسسة.

- ✓ إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمركز الجوي للضرائب بقمار.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية (للأجهزة، البرمجيات، الشبكات، الكوادر البشرية) عن متوسط مفترض ومستوى معنوية 0.05.
- ✓ يوجد أثر معنوي قوي بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء المؤسسة.

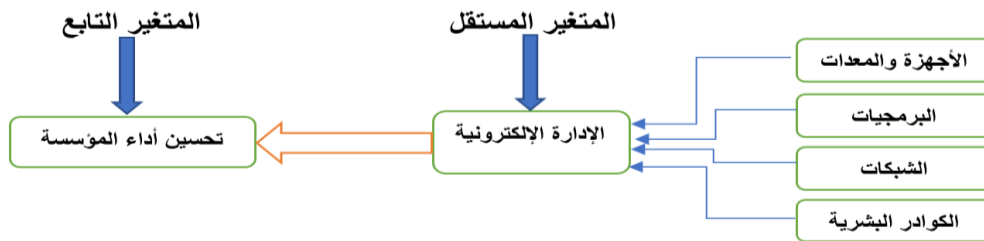
الدراسات السابقة:

Role of the Electronic Management in Improving Administrative, Journal of Business and Management, Volume 22, Issue 12, December 2020
Dr. Gajanan P. Mudholkar, Mr. Mohammed Murshed Ali Al-Khasi, The

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء حول الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، وذلك من خلال الإشكالية التالية: كيف نحدد ما يميز الإدارة الإلكترونية؟ وقد هدفت هذه الدراسة أساساً إلى بحث دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري من خلال تطبيقها على وزارات التربية والتعليم في الهند، كما تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعنى بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع واعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبعد معالجتها وتحليلها خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها في كتالي:

- أكدت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت في تحسين الأداء الإداري؛
- تساعد أنظمة الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإدارية وتقليل استخدام الأوراق؛
- وجود علاقة إيجابية بين أنظمة الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري.

نموذج الدراسة: بناء على ما تم عرضه من الدراسات السابقة أقترح النموذج لخاص بالدراسة الحالية:



أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة الحالية في مايلي:

- ❖ التعرف على الإدارة الإلكترونية ومكوناتها الأساسية.
 - ❖ إبراز مدى حتمية تبني المؤسسات للإدارة الإلكترونية.
 - ❖ التحقق من درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة.
 - ❖ تحديد أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.
- منهج الدراسة: للإجابة على إشكالية البحث اعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، لعرض وتحليل مختلف المفاهيم والجوانب الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة.

خطة الدراسة: قد تم تقسيم هذا العمل إلى ثلاث محاور أساسية، بحيث تناول المحور الأول أسس الإدارة الإلكترونية، أما المحور الثاني الإطار المفاهيمي للأداء، وفي المحور الأخير قمنا بدراسة حالة المركز الجوّاري للضرائب بقمّار.

1- أسس الإدارة الإلكترونية:

1.1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

عند امعان النظر في مفهوم الإدارة الإلكترونية، فإنه يمكن تعريفها من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين:

المقطع الأول: " الإدارة Management " وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة (عامر، 2007، صفحة 28).

بينما المقطع الثاني: "الإلكترونية Electronic" يقصد به القيام بأداء النشاط المقطع الأول باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة مثل شبكة الإنترنت، الشبكات والأساليب الإلكترونية المختلفة (كافي، 2009، صفحة 7).

أما مصطلح "الإدارة الإلكترونية Electronic Management " فالقصد بها استخدام التكنولوجيا (الأنترنت) التي تسهل عملية تقديم الخدمات الإدارية وتجريد الإدارة من الملفات (مريم، 2017، صفحة 235)، وهناك من يرى أنها أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الإنترنت واستخداماتها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال، فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة. وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتقبة، والانطلاق إلى خارج الحدود (رضوان، 2012، صفحة 19)، كما عرفها البعض بأنها هي جميع عمليات التحول إلى أداء الأعمال المؤسسية إلكترونيا عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال بما يحقق التطور في الأداء، لاقتصادية، المرونة وحسن استغلال الموارد (عامر، 2007، صفحة 27).

يتضح من التعاريف السابقة ما يلي (أبوغبين، 2021، صفحة 92):

«- الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛

«- أن البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية يتمثل في الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال؛

«- أن وظائف الإدارة الإلكترونية لا يقتصر تطبيقها على القيام بالأعمال الداخلية للمنظمة، وإنما يمتد كذلك لإنجاز أعمالها الخارجية.

وبناء على ما تقدم نستطيع تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها منهج إداري جديد ومنظومة متكاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسيير مختلف العمليات الإدارية بشكل رقمي، بما يحقق تحولا شاملا في أساليب العمل عبر جميع المجالات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية والإنتاجية، بهدف رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة أعلى.

1. 2- خصائص الإدارة الإلكترونية:

- تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص وهي (رضوان، 2012، صفحة 21):
- «إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة؛
- «إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual)؛
- «إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- ومن بين خصائصها كذلك (أبوغبين، 2021، صفحة 92):
- «المرونة : مرونة عالية جدا لان العمل يعتمد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيكون العمل على درجة عالية من التنسيق وتبادل المعلومات؛
- «أمن معلومات :حماية عالية جدا من خلال قدرة الموظف الاطلاع على ما يعنيه فقط من البيانات؛
- «الرقابة المباشرة: متابعة العمل في كل المواقع عن بعد (شاشات - كاميرات...)
- «الشفافية : هذا نتيجة الرقابة والمحاسبة الدورية ونعني بالشفافية هي توافر نفس المعلومات لجميع الأشخاص في نفس الوقت(الواسطة).

1. 3- عناصر الإدارة الإلكترونية:

- تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب Hardware، البرمجيات Software، وشبكة الاتصالات Communication Network، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويوضح الشكل المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية Brainware من العاملين في حقل المعرفة Knowledge Workers (ياسين، 2005، صفحة 24).
- الشكل رقم(1): عناصر الإدارة الإلكترونية.**



المصدر: (ياسين، 2005، صفحة 24).

1. 4- أهداف تطبيق الادارة الإلكترونية:

- يمكن استخلاصها جملة من الأهداف وهي على النحو الآتي (البدو، 2023، صفحة 143):
- ✓ تهدف الى إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛

- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- ✓ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛

1. 5- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم توافر العديد من النقاط التي نحصرها فيما يلي (الحق، 2021، صفحة 713):

- توفير الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية: وتشمل الوسائل من الكمبيوتر الانترنت والهاتف الشبكي (الخلوي) وغيرها من الأجهزة، فهي تعتمد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف؛
- البنية التحتية: المؤسسة تتطلب الإدارة الإلكترونية بنية تحية تضم شبكة حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية والبيانات؛
- يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة في تكنولوجيا المعلوماتية: تتطلب الإدارة الإلكترونية يد عاملة مدربة على التكنولوجيات الحديثة وذلك بواسطة المعاهد والجامعات أو مراكز تدريب متخصصة.
- التشريعات القانونية (البدو، 2023، صفحة 144): أي وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الرقمية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية .
- الثورة الأمنية (بهاء الدين، 2019): في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، أصبحت هناك حاجة ماسة إلى إيجاد أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من خلال الاختراق.

1. 6- الأنظمة والتقنيات اللازمة للإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأنظمة غير التقليدية الأخرى وتشمل ما يلي (عامر، 2007، صفحة 39):

- أنظمة المتابعة الفورية؛
- نظم تطوير العملية الإنتاجية نظم التصميم والجودة والموردين؛
- أنظمة الشراء الإلكتروني؛
- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم؛
- أنظمة الخدمة المتكاملة؛
- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع د نظم تطوير العلاقات.

بالإضافة الى اعتماد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من التقنيات متطورة وهي:

- * شبكة ذات نطاق واسع (الفيديو - البيانات - الأصوات) * المحمول
- * شبكة تقلل من زحمة مرور الأداء الفعال ومصاريف * الإداري

البرامج

- * إدارة المستندات الإلكترونية
- * التخطيط
- * إدارة علاقات العملاء
- * الأرشفة
- * خدمات الويب و الإنترنت (net).
- * المكتب الخلفي
- * تقدير سبل الأداء
- * إدارة الإنتاج

1. 7- أسباب تطبيق الإدارة الإلكترونية:

من أسباب تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، حيث يمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل الإلكتروني في النقاط التالية (العمالي، 2020-2021، صفحة 59):

- ◀ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- ◀ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ◀ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- ◀ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ◀ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

بالإضافة إلى مواكبة العولمة وإتمام العديد من الصفقات التجارية في وقت قصير وفي أماكن مختلفة وتطور الحاسوب وتطبيقاته (صورة) منذ ظهور الحاسوب الشخصي، التعلم السياحة والسفر، أصبحت الآن وجود أنظمة تتخذ العديد من القرارات المبرمجة وتحل محل الإنسان؛ وكذا انتشار الثقافة الإلكترونية بين أفراد المجتمع وخصوصا جيل الشباب (العياط، 2015، صفحة 20).

1. 8- معوقات الإدارة الإلكترونية:

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية عدة عراقية ومعوقات متنوعة ومتعددة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في الآتي (عامر، 2007، صفحة 55):

- ❖ الخوف من التغيير؛
- ❖ تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق؛
- ❖ قلة وعى الجمهور بالميزات المرجوة؛
- ❖ غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- ❖ معوقات انتشار الإنترنت مثل التكلفة العالية واللغة الإنجليزية.

1. 9- التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

إن فكرة تبني الإدارة الإلكترونية في الجزائر تواجه عدة تحديات وهي كتالي (مريم، 2017، صفحة 241):

- افتقار الإدارة الإلكترونية إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة
- غياب المتابعة الدورية لخطوات التحول التكنولوجي داخل الإدارات العمومية

- ضعف مؤشر البنية التحتية لمشروع التحول للإدارة الإلكترونية في الجزائر. تدهور واقع؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر مقارنة مع الدول المغاربية إذ يبلغ استخدام الانترنت في الجزائر حوالي 13 مليون جزائري من أصل 41.5 مليون جزائري 28

2- الإطار المفاهيمي للأداء:

2.1- مفهوم الإدارة:

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات التي لم يتحدد لها مفهوم موحد، حيث يختلف مفهوم باختلاف المدارس الكلاسيكية والحديثة السائدة في مراحل التطور الفكري الإداري فهو تتحكم فيه عدة عوامل من الصعب تحديده بما يسمح ضبط مفهومه (بوخلوة، 2023، صفحة 156).
قد عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك (نعيرات، 2022، صفحة 9).
أما الكاتبان (Miller et Bromily) فيعرفان الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (مكيد، 2016، صفحة 185).

من خلال ما سبق نشير إلى أن أغلب التعاريف تربط أداء المؤسسة بكل من الكفاءة والفعالية، حيث تعتبر أشمل وأدق، في حين أن النظر إلى الأداء إما من منظور الكفاءة فقط أو الفعالية يعتبر منظور جزئي؛ لأن الإهتمام بالنتائج أكثر يعني إهمال التصرف بالموارد، وهو ما يجعل مفهوم الأداء لا يفسر إنجازات المؤسسة ككل، وهكذا فإن أغلب الباحثين يربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها ذات الندرة النسبية من جهة أخرى، وبتعبير آخر يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة (مكيد، 2016 صفحة 186).

2.2- أهمية الأداء في المؤسسة:

إن للأداء أهمية بارزة في المؤسسة حيث أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، فقياس الأداء هو عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤيتها ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الاستراتيجي ووضع معايير للأداء ومؤشرات لقياس توفر أدوات ملائمة للتقييم، وعادة ما يتم قياس الأداء بعدة مؤشرات يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي (العمالي، 2020-2021، صفحة 127):

الفعالية (Efficienne) (النقبي، 2020، صفحة 29): درجة الأداء أو الإنجاز مع الأهداف الموضوع خلال فترة زمنية محددة والفعالية تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف، كما تقاس الفعالية بطريقتين:

- ❖ الاعتماد على عنصر النتائج المحققة والنتائج المتوقعة.
- ❖ تعتمد على قياس عاملين هما الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

الكفاءة: Efficacité (بوحومة، 2008، صفحة 57): وهي تقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية البشرية والفنية والرأسمالية والأولية المتاحة للمؤسسة، تقاس الكفاءة عن طريق المخرجات والمدخلات.

الإنتاجية Productivité (الغالي، 2008، صفحة 41): عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد.

الجودة Qualité (مكيد، 2016، صفحة 182): معناها الوفاء بمتطلبات العميل وتجاوزها أي تجاوزها.

2. 3- دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة:

لم تعد تعتبر الإدارة الإلكترونية خيارا للمؤسسات وإنما أصبحت حتمية ومدخلا معاصرا لتطوير وتجويد أداء العمل بها عن طريق استخدام وسائل وتقنيات تكنولوجية متقدمة، تتسم بالكفاءة والفعالية، فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة لا تنحصر فقط في بعدها الإلكتروني والمتمثل في التكنولوجيا الرقمي، وإنما يتعداها إلى بعدها الإداري لغرض تطوير العمليات والوظائف الإدارية، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وفي الصدد نفسه، يرى "دراكر Drucker" أن الإدارة الإلكترونية تنظر للمؤسسة كآلة، والعاملون مثل أحد التروس، وأن تحل التكنولوجيا محل الخيارات الإدارية، والبرمجيات محل الأفراد العاملين والتفاعل الإنساني، والشبكات المفتوحة محل مواصفات الملكية، والأهم أن لا يبقى للإدارة دور ذو أهمية، مع التشبيك الذي يتسم بأنه عمل فردي، وعمل منتشر، وعمل أني وعمل تفاعل مع المستفيد، وسهل التحويل إلى الخدمة الذاتية، ومتمكن إداريا (المليجي، 2012، صفحة 124).

3- الطريقة والأدوات :

1.3 - مجتمع الدراسة وحدودها:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من مجموعة من الإطارات رؤساء المصالح، الموظفين والأعوان في المركز الجوّاري للضرائب بـقمار الولاية الوادي، والذين يقدر عددهم بـ 42 شخصا، حيث تم توزيع 32 استمارة استبيان، كما تم استرجاعها بالكامل والعمل بها بعد توزيعه على أفراد العينة عن طريق الاتصال المباشر، وهي تشكل نسبة 76.19٪، من مجموع العاملين في المؤسسة باختلاف رتبهم ومناصبهم وهي نسبة مناسبة لدراسة.

2.3- محتوى الاستبيان:

قمنا بتصميم وتوزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدارسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها، لذا فقد ارتأينا أن نقسمه إلى قسمين وهم على النحو التالي:

3. 2. 1- القسم الأول: وهو عبارة على البيانات الشخصية (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة).

3. 2. 2- القسم الثاني: عبارة عن محاور الدراسة وتتكون من 28 تساءلا موزعة على محورين، حيث تضمن المحور الأول أربعة أبعاد وهي: البعد الأول: التجهيزات تضمن 4 عبارات، أما البعد الثاني: البرمجيات

تضمن 4 عبارات، البعد الثالث: الشبكات تضمن 5 عبارات، البعد الرابع: الكوادر البشرية لیتضمن 4 عبارات، أما المحور الثاني فقد تضمن 11 عبارة.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1) : مقياس ليكارت الثلاثي

التقييم	غير	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
المجال	- 1	2.33 - 1.67	3 - 2.34

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS v 21

3.3- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تسهيل عملية تحليل وعرض ومناقشة النتائج تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v21 لمعالجة البيانات وتحليلها و استخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة هذه الدراسة وهي: التكرارات و النسب المئوية و معامل إلغا كرونباخ وذلك لاختبار مدى صحة وموثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، مع الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدراسة آراء العينة المستجوبة، كما تم استخدام الوسط الفرضي و اختبار الإحصائي (T-Test) للعينة الواحدة واختبار الانحدار.

3.4 - خصائص عينة الدراسة:

إن تحديد المشاركين في تحليل هذه الدراسة أفضى إلى عدة نتائج حسب خصائصهم الديمغرافية وهي كما يلي:

3.4.1- المؤهل العلمي: إن دراسة المؤهل العلمي للمشاركين سيمكننا من الحصول على معلومات نظرية وعملية أكثر كفاءة ودقة لتقييم النتائج المتوقع المتوصل إليها.

الجدول (2): وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

البيانات	العدد	النسبة
ماستر	9	28.1%
ليسانس	19	59.4%
تفني سامي	4	12.5%
شهادات أخرى	00	%00.00
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد لباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

يتبين من الجدول أعلاه لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث يوضح أن المؤهل العلمي ليسانس هو الأعلى بين أفراد عينة الدراسة، وتمثلت نسبته في 59.4% من النسبة الكلية للمستجوبين، في حين أن المؤهل العلمي ماستر كانت بنسبته 28.1% كثاني مؤهل لأفراد العينة، وأخير حاملي شهادة تقني سامي بنسبة منخفضة تمثلت في 12.5% من مجموع المستجوبين، كما لم تكون هناك مشاركات

من ذوي الشهادات الأخرى، وبالتالي فإن مجتمع المستجوبين لهم مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم مضمون الاستبيان، مما يعزز صحته.

3. 2.4- التخصص الوظيفي: إن التعرّيج على دراسة الوظيفية الحالية للمشاركين ستمكننا من دراسة واقعية لنتائج وهي ما يلي:

الجدول (3): توزيع عينة دراسة حسب التخصص الوظيفي.

النسبة	التكرار	البيان
25.0	8	رئيس مصلحة
56.3	18	موظف
18.8%	6	عون
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، إذ نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الموظفين بنسبة 56.3٪، في حين أن نسبة أفراد العينة الذين يشغلون منصب رؤساء المصالح الأساسية والثانوية في المؤسسة قد بلغت 25٪، في حين احتلت فئة الأعران الترتيب الأخير بنسبة 18.8٪، ويمكن القول أن مجتمع الدراسة متنوع بنسب متفاوتة، وهذا ما يسمح بالأخذ عدد من الآراء المتنوعة ومن جهات نظر مختلفة في الميدان، و الذي بدوره عزز من شرعية الدراسة كثيرا.

3. 3.4- الخبرة المهنية: إن دراسة الخبرة المهنية للمستجوبين ستمكننا من الحصول على نتائج مهمة وهي كالتالي:

الجدول (4) : توزيع عينة دراسة الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	البيان
25.0%	8	أقل من 10 سنوات
59.4%	19	من 10 إلى 20 سنة
15.6%	5	من 20 إلى 30 سنة
00	0	أكثر من 30 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

من خلال نتائج الجدول أعلاه لاحظنا أن أعلى فئة جاءت لأصحاب الخبرة من 10 إلى 20 سنوات بنسبة قدرت بـ: 59.4 ٪، لتليها الفئة أقل من 10 سنوات بنسبة 25٪، كما تلتها الفئة 20 إلى 30 بنسبة 15.6٪، أما الفئة أكثر من 30 سنة لم تضم مشاركين، إن هذا الاختلاف في مجال الخبرة المهنية يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة هم ذوي نضج مهني وعلمي.

3. 5- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

واستكمالا لهذه الدراسة، سيتم التطرق إلى اختبار ثبات هذا الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ بالإضافة إلى عرض وتحليل المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لدراسة آراء العينة

المستجوبة وصولاً إلى اختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإحصائي (T-Test) للعينة الواحدة وكذا اختبار الانحدار الخطي.

3. 5. 1- ثبات وصدق الاستبيان: يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم المعاملات، وهو عبارة على رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، ومن خلال تطبيق هذا المعامل على إجابة عينة هذه الدراسة، حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): معاملات الثبات لمحاول الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الترتيب	محاور الدراسة	عدد	معامل	معامل الصدق
البعد الأول	الأجهزة	4	0.961	0.980
البعد الثاني	البرمجيات	4	0.958	0.978
البعد الثالث	الشبكات	5	0.982	0.990
البعد الرابع	الكوادر البشرية	4	0.947	0.973
المحور	دور الإدارة الإلكترونية	17	0.990	0.994
المحور	تحسين أداء المؤسسة	11	0.976	0.987
	معامل الثبات العام للمحاور	28	0.993	0.996

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول و المتعلق بالإدارة الإلكترونية و بأبعادها الأربع، قد ظهرت قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة وهي أكبر من 0.9 في جميع الإبعاد، أما محورها العام فقد بلغ 0.990، كما أن المحور الثاني والمتعلق بتحسين أداء المؤسسة قد بلغت قيمته 0.976، حيث تعتبر هذه المعاملات مرتفعة تثبت ثبات وصدق الاستبيان، كما ظهر معامل ألفا كرونباخ العام بقيمة 0.993، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل و تفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 5. 2- عرض وتحليل نتائج آراء أفراد العينة: سيتم عرض نتائج تحليل بيانات آراء أفراد العينة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (6): نتائج اتجاهات آراء العينة حول أسئلة المحور الأول و أبعاده.

الترتيب	المحور وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
البعد الأول	الأجهزة	3.101	1.401	موافق	1
البعد الثاني	البرمجيات	2.851	0.430	موافق	2
البعد الثالث	الشبكات	2.843	0.459	موافق	3
البعد الرابع	الكوادر البشرية	2.781	0.494	موافق	4
	المتوسط العام المرجح المحور الأول	2.894	0.563	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

يوضح الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بكل من الأجهزة، البرمجيات، الشبكات وكوادر البشرية، حيث ظهر أعلى متوسط حسابي بينها في بعد الأجهزة والذي بلغ 3.101، لتليها البرمجيات بقيمة 2.851، أما الشبكات فظهرت بقيمة 2.843، وأخيراً بعد

الكوادر البشرية بقيمة 2.781، كما تجدر الإشارة إلى أن جميع متوسطات هذه الأبعاد تشير إلى درجة موافق حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

كما ظهر المتوسط الحسابي العام للمحور الأول بقيمة 2.894، والانحراف المعياري العام الذي بلغ 0.563، كما أن الانحراف يظهر تمركز انتشار القيم الذي يبين تقارب في الآراء وأجوبة المستجوبين، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، والتي تؤكد اتفاق أغلبية أفراد العينة حول الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية وعناصرها.

الجدول رقم(7): نتائج اتجاهات آراء العينة حول أسئلة المحور الثاني.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	ترى ان بيئة العمل في المؤسسة مهيأة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2.812	0.535	موافق	10
2	البنية التحتية التقنية للمؤسسة كافية لدعم تحسين الأداء	2.843	0.447	موافق	7
3	يسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية التعامل مع المكلف بالضريبة	2.968	0.176	موافق	1
4	تساعدني الإدارة الإلكترونية على انجاز مهماتي في فترة وجيزة	2.781	0.552	موافق	11
5	يساهم مستوى الكفاءة الرقمية في تحسين مستوى جودة الإداء	2.877	0.421	موافق	5
6	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين	2.818	0.470	موافق	9
7	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين في مجال	2.937	0.245	موافق	2
8	تنفيذ بها العمل بشكل سليم وفق الإجراءات والتشريعات المعمول بها	2.906	0.296	موافق	4
9	تساهم الإدارة الإلكترونية على توزيع المهام وضبط العمل	2.946	0.390	موافق	3
10	تسهل الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمكلف بالضريبة	2.843	0.514	موافق	8
11	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة	2.875	0.491	موافق	6
المتوسط العام المرجح للمحور الثاني		2.869	0.386	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

يبين الجدول أعلاه المتعلقة بتحسين أداء المؤسسة، أن أعلى متوسط حسابي قد بلغ 2.968، وبانحراف معياري أدنى بلغ 0.176، كما بلغ أدنى متوسط حسابي 2.781، وبانحراف معياري أعلى بلغ 0.552 كما تجدر الإشارة إلى تساوي متوسطي كل من العبارة الثانية والعبارة العاشرة الأمر الذي استوجب الاستعانة بأقل انحراف معياري لتحديد الترتيب.

كما يوضح هذا الجدول أن الوسط الحسابي العام للمحور الثاني قد بلغت قيمته 2.869، والانحراف المعياري العام الذي بلغ 0.386، كما أن الانحراف يظهر انتشار ومتقارب بين القيم الأمر الذي أدى بتأكيد تقارب الآراء في الأجوبة بين آراء المستجوبين كذلك، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، والتي تؤكد اتفاق المستجوبين حول تحسين أداء المؤسسة.

3. 5. 3- اختبار فرضيات الدراسة: سيتم عرض وتفسير النتائج المتوصل إليها كتالي:

✓ حسب اختبار T ستودنت: تم اختبار الفرضيات باستخدام الاختبار الإحصائي (T-Test) للعينة الواحدة وهي كتالي:

◀- إذا كانت sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 . ▶ إذا كانت sig أقل من 0.05 نقبل الفرضية البديلة H_1 .

ومن هنا يمكن وضع الصياغة عامة للفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:
 H_0 الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للبعد عند المتوسط مفترض 2 ومستوى معنوية 0.05

H_1 الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للبعد عند المتوسط مفترض 2 ومستوى معنوية 0.05

الجدول (8): نتائج التحليل الإحصائي واختبار T العينة واحدة- (One sample T test) والمتعلقة المحور الأول.

محاور الدراسة	المحسوبة T	درجة الحرية	القيمة Sig	القرار
البعد الأول	4.447	31	0.00	نقبل H_1
البعد الثاني	11.202	31	0.00	نقبل H_1
البعد الثالث	10.393	31	0.00	نقبل H_1
البعد الرابع	8.929	31	0.00	نقبل H_1
جميع عبارات المحور الأول	8.982	31	0.00	نقبل H_1
Test Value = 2 , عند مستوى المعنوية 0.05				

المصدر: من إعداد لباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v21

يتضح من الجدول أعلاه والمصمم لتحليل النتائج، والذي يظهر قيمة T المحسوبة الخاصة ببعد الأجهزة والعتاد قد بلغ 4.447 عند درجة حرية 31 و يظهر مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهي تشير إلى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دلالة إحصائية حسب آراء المستجوبين عن متوسط فرضي 2 ومستوى معنوية 5% حسب مقياس ليكرت الثلاثي، كما يوضح الجدول كذلك قيمة T المحسوبة لبعد البرمجيات والتي بلغت 11.202، ومستوى المعنوية Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد البرمجيات. ويبين أيضا أن قيمة T لبعد الشبكات قد بلغت 10.393 و أن مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، ومن ثمة قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد الشبكات، أما بعد الكوادر البشرية فقد بلغت T قيمة 12.729 عند درجة حرية 31 ومتوسط فرضي 2 وأن مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ومن هنا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دلالة إحصائية حسب آراء المستجوبين بخصوص الكوادر البشرية، أما المحور العام الأول فقد ظهر T المحسوبة له بقيمة 8.982 وهي أكبر مع القيمة الجدولية، عند درجة حرية 31 ومتوسط فرضي 2 حسب مقياس ليكرت الثلاثي، كما ظهر مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهي بعيدة على مستوى الخطر، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية حسب آراء المستجوبين للدور المهم الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في أداء المؤسسة.

الجدول (9): نتائج التحليل الإحصائي واختبار T العينة واحدة- (One sample T test) والمتعلقة المحور الثاني.

كما يبين أن المعلمة الثابتة β_0 بلغت 1.282 التي تعتبر أساسا عن المتغير التابع في ظل عزل المتغير المستقل، كما يشير أيضا إلى قيمة β_1 المتعلقة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع التي بلغت 0.548 حيث ظهرت Sig بقيمة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يؤكد وجود أثر معنوي بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن معادلة الانحدار الخطي لهذه الدراسة كالتالي: $Y=1.282+0.548X$

ومن هنا نستطيع القول أنه يوجد أثر قوي ذو دلالة إحصائية معنوية بين الإدارة الإلكترونية و تحسين أداء المؤسسة.

خاتمة:

وعلى ضوء ما سبق عرضه نجد أن الإدارة الإلكترونية تمثل نقلة نوعية في أسلوب تسيير المؤسسات، إذ غيرت منطق العمل من الاعتماد على الإجراءات التقليدية البطيئة إلى منظومة رقمية حديثة، إذ أنها تلعب دورا مهما في تطوير أداء المؤسسة، حيث تقوم على السرعة والدقة والتكامل، من الملاحظ أنه لم يعد تحسين الأداء مرتبطا فقط بزيادة الموارد، بل أصبح رهينا بكيفية توظيف التكنولوجيا في تنظيم العمليات وتبسيطها وتعزيز التنسيق بين مختلف الوحدات، لقد أثبتت التجارب أن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل كبير في تقليص الأخطاء، تحسين جودة الخدمات، رفع مستوى رضا المستفيدين والمكلفين، كما توفير معلومات آنية تدعم التخطيط والرقابة واتخاذ القرار، غير أن تحقيق هذه النتائج يتطلب رؤية واستراتيجية واضحة، واستثمارا في التكوين المستمر للكوادر والموظفين، وإدارة فعالة لعملية التغيير داخل المؤسسة.

النتائج ومناقشتها :

من خلال تحليل نتائج ومعطيات هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نصيغها في النقاط التالية:

- ❖ المؤسسة تطبق الإدارة الإلكترونية بالرغم من هذا فإن العمال والموظفين يؤدون أعمالهم بسهولة وبسرعة وموضوعية.
- ❖ لعبت الإدارة الإلكترونية في المركز الجوّاري دورا حقيقيا في دقة وسرعة الإنجاز والمعلومات، كما رفعت من مستوى الخدمات المقدمة للمكلفين.
- ❖ يسعى المركز الجوّاري على سد الفجوة الرقمية التي تشكل عائقا أمام تطوير الإدارة الإلكترونية.
- ❖ إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال الداخلية خاصة بين المصالح.
- ❖ توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا سواء على المستوى الجهوي أو على المستوى الوطني.

وفي الختام يمكن تقديم جملة من التوصيات نلخصها في النقاط التالية:

✓ وضع أنظمة حماية كافية لحماية المعلومات وحساسية وطبيعة المؤسسة.

- ✓ توفير نظم تكنولوجيا حديثة تتماشى واحتياجات المركز أو المكلفين.
- ✓ توظيف مختصين في مجال الإدارة الإلكترونية للقيام بأعمالهم على أحسن وجه.
- ✓ برمجة حصص تدريبية مستمرة للموظفين العاملين في ميدان الإدارة الإلكترونية.
- ✓ وضع أنظمة صيانة آنية لمعالجة المشاكل الطارئة.

قائمة المصادر و المراجع:

- 1- أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبوغبين. (2021). القادرة الإدارة (المجلد الطبعة الأولى). برلين، ألمانيا المركز الديمقراطي العربي.
- 2- جمعة إسماعيل العياط. (2015). الإدارة الإلكترونية (المجلد الطبعة العربية). عمان: دار أمجد.
- 3- حسين مصطفى هلال، وآخرون. (2010). الإدارة الإلكترونية (المجلد الأولى). مصر: دار لسحاب.
- 4- رضا إبراهيم المليجي. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة: عالم الكتب.
- 5- سعد غالب ياسين. (2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: مركز البحوث.
- 6- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال (المجلد الثانية). عمان: دار وائل.
- 7- طارق عبد الرؤوف عامر. (2007). الإدارة الإلكترونية. نماذج معاصرة - (المجلد الطبعة الأولى). مصر: دار السحاب.
- 8- عبد العزيز راشد مخلوف النقيب. (2020). فعالية التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية الشرطية بالقيادة العامة لشرطة الشارقة (المجلد الطبعة الأولى). الشارقة: مركز بحوث.
- 9- محمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الإلكترونية (المجلد الأولى). عمان: دار المسيرة.
- 10- محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها (المجلد الأولى). مصر: المجموعة العربية لتدريب.
- 11- مصطفى يوسف كافي. (2009). التجارة الإلكترونية. سوريا: دار ومؤسسة رسلان.
- 12- بهيجة العمالي. (2020-2021). الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام، دراسة حالة بريد الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الكور الثالث LMD في علوم الإعلام و الإتصال.
- 13- أمل محمد عبد الله البدو. (2023). فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي. مجلة إيلي للبحوث و الدراسات (العدد 01).
- 14- جهاد أحمد عبد الرزاق نغيرات. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء لوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (العدد 46).
- 15- ختيري وهيبه. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري. مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي (العدد 2).
- 16- خنفري خضر، بورنيسة مريم. (2017). الإدارة الإلكترونية و دورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات. مجلة المستقبل الاقتصادي.
- 17- شروق أحمد إسماعيل المصري. (2021). طرق و أساليب الإدارة الناجحة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات.
- 18- عبد الحميد بوحومة. (2008). الكفاءة و الفعالية في مجالات التصنيع و الإنتاج. مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية (العدد الأول).

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة _____ ط./ عزوز ليلي علوي/ د. ليلي خضير

19. فريجة رمزي بهاء الدين. (2019). الإدارة الإلكترونية و أسلوب الإدارة بالأهداف. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية(العدد01).
20. كيبيش عبد الله، القينعي عبد الحق. (2021). الإدارة الإلكترونية و دورها في اتخاذ القرار، دراسة تحليل لآراء الموظفين بمؤسسات التأمين بالجلفة. مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية(العدد02).
21. محمد العابد، علي مكيد. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، جامعة حمة لخضر، الوادي(العدد السابع).
22. مراد دادو، رابح غازي. (2021). دور التوقيع الإلكتروني في تحسين أداء الإدارة العمومية، دراسة استطلاعية لبعض القطاعات العمومية في الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية(العدد02).
23. نوال بن عريمة، باديس بوخلوة. (2023). أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية(العدد01).