



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تحت عنوان:

دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام للشركات

"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت -"

تحت إشراف الأستاذة:

د. غربي صباح

من اعداد الطالبين:

سي بشير إيمان ريم

بن مقران عبد الصمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. بن ياني مراد	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
د. غربي صباح	أستاذة محاضرة "أ"	مشرفا
د. بطويوي نسرين	أستاذة محاضرة "ب"	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إذا كان أول الطريق ألم فإن آخره تحقيق الحلم، وإذا كانت أول الانطلاقة دمعة فإن نهايتها بسمة وكل بداية لا بد لها من نهاية، وها هي السنوات قد مرت والحلم يتحقق.

أشكر الله عز وجل أولاً، له الحمد وله الفضل ما كنت أفعل لولا فضل الله، فالحمد لله عند البدء وعند الختام، الحمد لله ما انتهى درب ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضل، الحمد لله على التمام وعلى لذة الإنجاز.

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى: (وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلْمِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا).

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها "أمي" قرّة عيني وأعز ما أملك، غاليتي التي سهرت وكانت معي في أسوأ حالاتي، وظروفي، وضغوطاتي، يكفي أن تعرفي أن لكي ابنة تنتظر فرصة واحدة لتقدم لك الروح والقلب والعين هدية رخيصة لك لما قدمتيه، وها اليوم صفقي فابنتك كبرت وأصبحت خريجة، شكرا لك لأنك أنت من صنعت لي هذا الاسم حماك الله وأدامك نورا يضيء بيتنا.

إلى "أبي" الذي أحمل اسمه بكل افتخار سندي وقوتي الذي عندما تميل بي الدنيا أسند نفسي عليه، والذي لم يبخل علي يوما بشيء ووقف معي وشجعني وتعب لأجلي، الذي لولاه لما وصلت إلى هذا المستوى حفظك الله وأدامك تاجا فوق رأسي.

إلى من عرفت معهما معنى الحياة واكتسبت بهما قوة لا حدود لها سندي ومسندي إخوتي "أيوب وأنس" أطال الله في عمرهما.

إلى موطن الدفاء والبر جسر المحبة والعطاء "جدتي العزيزة" أطال الله في عمرك، وإلى رفيقة دربي والأيام جميعا بجلوها ومرها عمتي وصديقتي العزيزة "يسمة وعبير"

ولا أنسى أن أتوجه بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة د. غربي صباح، التي كان لتوجيهها ودعمها الأكاديمي المستمر دورا كبيرا في إنجاز هذا العمل، فجزاها الله عنا خير الجزاء

إيمان ريم

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه، الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلى بفضلته وإليه ينسب الفضل والكمال.  
أؤمن بمقولة لكل بداية نهاية، وها أنا أحمل بين يدي مذكرتي التي تحمل بصماتي الخاصة وعملي الشاق وستبقى لي تذكارا دائما بقوتي وإرادتي.

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم "أبي الغالي".

إلى اليد الخفية وصاحبة الدعاء الصادق، دمت لي حياة لا تنتهي ورضاك عني من أغلى ما أملك "أمي الغالية".

إلى "أختي الغالية" ونبض قلبي وصديقتي، أحبك حبا لا يكتب بل يشعر ويحفظك لي في أعماق قلبي، لكل عائلتي وأصدقائي وأحبائي، أتمنى أن أكون قد أضفت لحياتكم القليل من الفخر والسعادة لولا وجودكم الدائم وحبكم الذي لا ينتهي لما كنت أصل إلى هذا اليوم شكرا على كل شيء.

ولا أنسى "أ.د. غربي صباح" مؤطرتي، أهديها شكري الخالص لم تتواني في مديد العون لي وأتمنى لها مزيد من النجاح والتألق.

عبد الصمد

# شكر وعرافان

نحمد الله تعالى على توفيقه في إنجاز هذا العمل الذي كان ثمرة جهد مشترك بيننا، وتعبيراً عن مسيرتنا العلمية خلال سنوات الدراسة.

نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذتنا المشرفة غربي صباح، ونتقدم بأزكى عبارات الشكر والعرافان على توجيهاتها ونصائحها القيمة، ومتابعتها المستمرة، ودعمها الكبير لنا طيلة فترة إعداد هذه المذكرة، كنت لنا بمثابة المحفزة الرئيسية والداعمة الأولى خلال هذا المشوار.

كما نشكر جميع الأساتذة والإداريين بقسمنا على ما قدموه من علم ومساعدة طوال مشوارنا الجامعي، وعلى كل ما بذلتموه من جهود خلال هذه السنوات.

ولا ننسى أن نعبر عن امتناننا العميق لعائلتينا ولكل من ساندنا ووقف إلى جانبنا خلال هذه المرحلة.

جزيل الشكر والتقدير للجميع.

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص
(أ_ذ)	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الجانب النظري للحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية
03	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لحوكمة الشركات
06	المطلب الثاني: ماهية الحوكمة الإلكترونية
12	المطلب الثالث: أساسيات الحوكمة الإلكترونية
17	المبحث الثاني: الإطار العام للأداء المستدام
17	المطلب الأول: ماهية الأداء المستدام
22	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المستدام
23	المطلب الثالث: أساسيات حول الأداء المستدام
27	المبحث الثالث: فعالية الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام
28	المطلب الأول: علاقة الحوكمة الإلكترونية بالأداء المستدام
29	المطلب الثاني: مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام
30	المطلب الثالث: متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام
33	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت -
36	المطلب الأول: ماهية اتصالات الجزائر
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر
42	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر عين تموشنت وأهدافها
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
44	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
45	المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
47	المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
52	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية والوظيفية
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الإحصائية
65	خلاصة الفصل الثاني
67	الخاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
78	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	تداول الاستبيان	(01-02)
49	درجات سلم ليكارث الخماسي	(02-02)
50	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "الحوكمة الإلكترونية"	(03-02)
51	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الأداء المستدام"	(04-02)
52	نتائج اختبار قيم ثبات الاستبيان معامل ثبات الفا كرونباخ	(05-02)
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(06-02)
54	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(07-02)
55	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(08-02)
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(09-02)
57	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(10-02)
58	تحليل عبارات المحور الأول "الحوكمة الإلكترونية"	(11-02)
61	تحليل عبارات المحور الثاني "الأداء المستدام"	(12-02)
63	نتائج معامل الارتباط والاختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(13-02)
63	نتائج تحليل الانحدار الخطي	(14-02)

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	خصائص حوكمة الشركات	(01-01)
09	مجالات الحوكمة الإلكترونية	(02-01)
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاتصالات الجزائرية	(01-02)
47	نموذج الدراسة	(02-02)
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03-02)
54	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(04-02)
55	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(05-02)
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(06-02)
57	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(07-02)

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
78	الاستبيان	01
82	مخرجات SPSS	02

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام للشركات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، حيث تم إعداد استبانة موزعة على 40 موظفا في المؤسسة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 26.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ونو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت، وبأن المؤسسة تلتزم بأبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المسائلة الإلكترونية، والتدقيق الإلكتروني.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الإلكترونية، الأداء المستدام، اتصالات الجزائر.

## Abstract:

This study aimed to identify the role of e-governance in achieving sustainable corporate performance. This study is a case study of Algeria Telecom - Aïn Témouchent. The descriptive analytical approach was adopted, given its suitability to the nature of the topic and the objectives of the study. A questionnaire was distributed to 40 employees in the institution under study. The data was analyzed using the statistical program SPSS version 26.

The results of the study showed a statistically significant impact of e-governance on achieving sustainable performance at Algeria Telecom - Aïn Témouchent, and that the institution adheres to the dimensions of e-governance, namely transparency and electronic disclosure, electronic participation, electronic accountability, and electronic auditing.

**Keywords:** E-governance, Sustainable Performance, Algeria Telecom.

# المقدمة العامة

## المقدمة:

شهد العالم عبر تاريخه تحولات عميقة وتطورات هائلة في الفكر الإداري والاقتصادي، حيث أدى هذا التطور إلى بروز مفاهيم جديدة تسعى إلى تسيير المؤسسات، ومن بين هذه المفاهيم الحوكمة التي تعتبر من أهم الآليات الأساسية لضمان الإدارة الرشيدة لهذه الأخيرة من خلال إرساء مبادئ الشفافية، المساءلة، المسؤولية، والعدالة في صنع القرار.

مع اتساع نشاط الشركات وتزايد تعقيد عملياتها، أصبح من الضروري تطوير أنماط جديدة من الحوكمة تتناسب مع متطلبات البيئة الاقتصادية المعاصرة، فظهر مصطلح حوكمة الشركات الذي يركز على تنظيم العلاقة بين إدارة المؤسسة ومجالس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصلحة من أجل توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان بقائها واستدامتها في بيئة تنافسية متغيرة.

غير أن الفقرة التكنولوجية التي عرفها العالم خاصة بعد ظهور الثورة الصناعية، وانتشار الأنترنت، وازدهار وسائل الاتصال الحديثة، انبثق ما يعرف بالحوكمة الإلكترونية تطورا للحوكمة التقليدية، من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال كوسيلة لإدارة العلاقات الداخلية والخارجية للشركات، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والكفاءة.

وفي ظل هذه التغيرات لم تعد الشركات تقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح، بل أصبحت مطالبة بتحقيق ما يعرف بالأداء المستدام، والذي يجمع بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. فالشركات المعاصرة أصبحت مدعوة لتبني ممارسات مسؤولة تأخذ بعين الاعتبار حماية البيئة، واحترام حقوق الإنسان، وتحقيق النمو الاقتصادي لضمان استدامتها على المدى الطويل، وهنا يأتي دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام وتعزيزه.

### 1. الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق نطرح التساؤل التالي:

ما هو أثر الحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين

تموشنت؟

## 2. الأسئلة الفرعية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت؟

## 3. فرضية الدراسة:

للإجابة عن هذه التساؤلات سوف ننطلق من الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت - عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

## 4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام في شركة اتصالات الجزائر عين تموشنت، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق الشركة لأبعاد الحوكمة الإلكترونية، وقياس أثر هذا التطبيق على تحقيق الأداء المستدام. كما تبرز أهمية الانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية، باعتبارها نمطا حديثا يتماشى مع التحولات الرقمية ويعالج أوجه القصور في الأساليب التقليدية في المؤسسة محل الدراسة. ومن شأن النتائج المتوصل إليها أن تفتح آفاقا جديدة أمام المؤسسات والشركات لاعتماد الحوكمة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحقيق أداء مستدام.

## 5. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- ✓ التعرف على مفهوم الحوكمة الإلكترونية وأبعادها المختلفة.
- ✓ التعرف إلى واقع الحوكمة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.
- ✓ التعرف على مستوى الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.
- ✓ معرفة ما إذا كانت تؤثر الحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام للشركات.
- ✓ توضيح أهم متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية لتحقيق الأداء المستدام.

## 6. أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أسباب شخصية:

- ✓ الرغبة في التعمق في موضوع الحوكمة الإلكترونية وتحقيق الأداء المستدام.
- ✓ بحكم التخصص، فإن هذا الموضوع له صلة بتخصص محاسبة.
- ✓ المساهمة في اقتراح مجموعة من الأفكار المتعلقة بأهمية الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام للشركات.

أسباب موضوعية:

- ✓ حداثة مفهوم الحوكمة الإلكترونية.
- ✓ ربط الحوكمة الإلكترونية بمؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ قلة الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الحوكمة الإلكترونية.

#### 7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة التطبيقية في شركة اتصالات الجزائر عين تموشنت.
- الحدود الزمانية: شملت الدراسة خلال الفترة الممتدة من: 2024/12/22 إلى 2024/12/28.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

#### 8. صعوبات الدراسة:

- ✓ غموض وعدم وضوح مفهوم الحوكمة الإلكترونية لدى بعض المشاركين، مما أثر على جودة بعض الإجابات.
- ✓ صعوبة التواصل مع بعض الموظفين نتيجة انشغالهم أو تحفظهم على سرية المعلومات.
- ✓ قلة توفر المصادر والمراجع حول الموضوع في مكتبة الجامعة، خاصة بالنسبة لمتغير الحوكمة الإلكترونية مما تطلب وقتا وجهدا طويلا للبحث عن الموضوع.
- ✓ صعوبة الحصول على الوثائق الإدارية المطلوبة مما يعيق ويعطل التقدم في البحث العلمي.

## 9. منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضية الرئيسية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كمنهج عام للدراسة، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع وتناوله من مختلف جوانبه النظرية والتطبيقية ولتفسير وتحليل متغيرات الدراسة، ولإثراء الجانب التطبيقي تم الاعتماد على تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت، ولتحليلها تم استخدام البرنامج الإحصائي spss الإصدار 26.

## 10. الدراسات السابقة:

سعى منا في إثراء موضوع البحث والحصول على معلومات تساعدنا في تحديد توجهاتنا، قمنا بمراجعة بعض البحوث الأكاديمية المحكمة والمتمثلة في:

## أولاً: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة مثنى محمد سعيد، (2020)، بعنوان "تأثير الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء الابتكاري دراسة تطبيقية في مديرية شؤون الجوازات بوزارة الداخلية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة وتأثير الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء الابتكاري، وقد شملت عينة الدراسة 122 فرداً موزعين في مستويات إدارية عدة موزع عليهم استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المجمعة، بالاعتماد على برنامج spss، وأظهرت النتائج أن اهتمام مديرية شؤون الجوازات بأدائها الابتكاري بفعل اهتمامها بالحوكمة الإلكترونية وخاصة من خلال امتلاكها القدرات والموارد البشرية وتدعمها أدوات الرقابة والتقييم والالتزام بمعايير والتطبيقات وإدارة مواردها المالية وامتلاك البنية التحتية للتكنولوجيا وأوصت الدراسة بالعمل على تفعيل التنسيق المالي مع الجهات الداعمة للتوجه الإلكتروني وتفعيل الحوكمة الإلكترونية سواء على مستوى محلي أو دولي بما يتلاءم مع اللوائح والقوانين السياسية.

الدراسة الثانية: دراسة دخيلي خالد، (2021)، بعنوان "أثر التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للخدمة العمومية"، جامعة فرحات عباس سطيف 1:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية. شملت عينة الدراسة 60 بلدية تابعة لإقليم ولاية سطيف، حيث تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي

SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. وأظهرت النتائج أن هذا التحول يزيد من كفاءة وفعالية أداء الخدمات العمومية بما يتماشى ويحقق الأهداف العامة للإدارة العمومية وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة، وكما أن الموظفون يؤمنون أن التحول نحو إدماج الخدمات الإلكترونية الجديدة في قطاع الخدمات العمومية أصبح ضرورة حتمية لتحسين أداء هذه الأخيرة. وأوصت الدراسة على ضرورة توفير وسائل الدفع الإلكتروني حيث تعتبر المحرك الأساسي لتسويق الخدمات الإلكترونية العمومية.

**الدراسة الثالثة: دراسة عوري خديجة وخوجة علامة أسامة، (2022)، بعنوان "الحكومة الإلكترونية وأثرها على أداء الجماعات المحلية"، دراسة ميدانية ببلدية تاجنانت:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحكومة الإلكترونية على أداء الجماعات المحلية وقد شملت عينة الدراسة 60 موظف الحاملين للشهادة بمصالح بلدية تاجنانت موزع عليهم استبيان كأداة للدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المجمعة باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، وأظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد الحكومة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية والتدقيق الإلكتروني على أداء الجماعات المحلية، وأوصت هذه الدراسة على الاهتمام أكثر بمفهوم ومبادئ الحكومة الإلكترونية وتعزيز متطلبات المساءلة.

**الدراسة الرابعة: دراسة عمار ياسر عبد الكاظم العابدي وأمير عقيد كاظم العرداوي، (2023)، بعنوان "دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق الاستدامة للمصارف دراسة استطلاعية على عينة من المصارف التجارية العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق:**

هدفت هذه الدراسة إلى تعيين نوع العلاقة والتأثير بين الحكومة الإلكترونية والاستدامة بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. شملت العينة (50) فرد من المؤثرين في قرارات المصارف العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية موزع عليهم استبيانات، وتم تحليلها باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية للارتباط والتأثير بين الحكومة الإلكترونية والاستدامة وأن الحكومة الإلكترونية وأبعادها تؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة إلى الزبائن وتحسين الإفصاح والشفافية للمصرف وبالتالي تحقيق الاستدامة للمصارف. وأوصت الدراسة بضرورة جلب تكنولوجيا حديثة للمصارف تلي متطلبات الحكومة الإلكترونية.

الدراسة الخامسة: دراسة هشام يوسف سالم الأعرم، (2023)، بعنوان "تقييم أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي في بلدية منشية بني حسن":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي في بلدية منشية بني حسن من وجهة نظر المواطنين المراجعين. شملت عينة الدراسة توزيع استبانة إلكترونية عن طريق الهاتف للمراجعين بالبلدية تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم الاعتماد على المنهج الإيضاحي لتحقيق أهدافها. أظهرت النتائج أن أثر تقييم الحوكمة الإلكترونية في تحسين الشفافية والمساءلة وكفاءة العمل والإجراءات المالية وتقليل الفساد والاختلالات المالية في البلدية جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك تحسين جهود الخدمات المالية وزيادة ثقة المواطنين والرضا عن المعاملات المالية وتحسين التخطيط المالي وإدارة الموارد المالية وزيادة الشفافية والوضوح في عمليات المشتريات والصفقات العامة في البلدية وفي مستوى الالتزام بالقوانين واللوائح المالية والمحاسبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة، وأن تحسين العمل الجماعي والتعاوني بين أقسام البلدية المختلفة تحسن بدرجة متوسطة وأوصت الدراسة عن عقد دورات تدريبية للكوادر البشرية العاملة في أقسام بلدية منشية بن حسن والعمل على حوكمة الأقسام الأخرى التي لم يتم حوكمتها لغاية الآن والعمل على توظيف الكوادر ذات مؤهلات علمية من الدرجة الجامعية الأولى وأكثر.

الدراسة السادسة: دراسة حواء هلال خليل حبابيه، (2024)، بعنوان "أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية"، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، جنين، فلسطين:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية، والتعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في هذه الشركات، والوقوف على طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي فيها. طبقت الباحثة استبانة موزعة على عينة حجمها 304 من العاملين في شركات التأمين الفلسطينية باستثناء العاملين في الأمن و النظافة، و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة و أظهرت النتائج أن واقع الحوكمة الإلكترونية في هذه الشركات كان بدرجة موافق من وجهة نظر العاملين فيها، وفيما يتعلق بالأداء المؤسسي فقد كان بدرجة موافق، كما أظهرت وجود أثر لنموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية في مستوى كفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو ورضا

العملاء، وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز تطبيق الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية لتحقيق الأداء المؤسسي بأبعاده كافة.

الدراسة السابعة: دراسة ياسمين صالحى وفوزي دینار، (2024)، بعنوان "دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة. شملت العينة 40 موظفًا موزع عليهم استبيانات، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة ودور أصحاب المصالح. وأوصت الدراسة بأن تلتزم جميع المؤسسات الاقتصادية سواء خدمية أو صناعية بمعايير الحوكمة الإلكترونية لتحسين أدائها المستدام.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة D.A. Alkhodary, E.R. Jreissat, Z. Saidat, H. Ali, E.F. Hasan (2023)، بعنوان:

"Examining the impact of E-governance on the performance of corporation: A case study of companies in Jordan":

هدفت إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وأداء الشركات في الأردن، خصوصًا في مجالات الابتكار والمشاركة المجتمعية. تم جمع البيانات من عينة طبقية من الشركات الأردنية، باستخدام استبيانات وتحليل إحصائي متقدم. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أنظمة الحوكمة الإلكترونية مثل ERP و CRM يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويزيد من الابتكار والتأثير الاجتماعي والبيئي. وأوصت بتعميم هذه الأنظمة وتدريب الموظفين، وتعزيز التعاون بين القطاعات.

الدراسة الثانية: دراسة Sandi Lubis, Eko Priyo Purnomo, Jamaluddin Ahmad, Chin-Fu Hung (2024)، بعنوان:

"E-Governance and Sustainable Development Goals: A Systematic Literature Review":

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بأهداف التنمية المستدامة خلال الفترة 2018-2023. شملت العينة 52 دراسة علمية، وتم اعتماد منهج مراجعة منهجية لتحليل الاتجاهات والفجوات البحثية. وأظهرت النتائج أهمية الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما يسهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة السياسات الرقمية مع أهداف التنمية، وتطوير أدوات تقييم الأداء الرقمي.

الدراسة الثالثة: دراسة Lyulyov oleksii, Tetyana Pimonenko, Jose Ramon Saura,

Balem Barbosa (2024)، بعنوان:

**"How do e-governance and e-business drive sustainable development goals?"**:

هدفت إلى دراسة تأثير الحوكمة الإلكترونية والأعمال الرقمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول الأوروبية. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات رقمية وتقارير اقتصادية، وبينت أن الرقمنة تسهم في تحسين الكفاءة وتقليل الفساد وزيادة الشفافية. وأوصت الدراسة بأهمية الدمج بين الحوكمة والأعمال الرقمية، وتطوير مؤشرات قياس دقيقة، وتقليص الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والنامية لضمان تحقيق العدالة في الوصول للتكنولوجيا.

#### 11. ميزة الدراسة:

رغم تعدد الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الحوكمة الإلكترونية والأداء المستدام إلا أن الدراسة الحالية تميزت عنها فيما يلي:

- ✓ تناولت الدراسة الحالية دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام وهي زاوية لم تتناول بالدمج الواضح بين المتغيرين في أغلب الدراسات السابقة.
- ✓ أجريت الدراسات السابقة في فترات زمنية مختلفة من 2020 إلى 2024، بينما أجريت دراستنا الحالية في سنة 2025.
- ✓ تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، بينما اهتمت الدراسة الحالية على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت.
- ✓ تعد هذه الدراسة أولى الدراسات في التخصص (محاسبة وجباية) التي تناولت دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة اقتصادية خدمية.

## 12. هيكل الدراسة:

في إطار إنجاز هذه الدراسة بعنوان " دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام للشركات دراسة حالة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت-"، وسعياً للإجابة على إشكاليات الدراسة وإثبات صحة الفرضية من عدمها، وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال تقسيمه إلى فصلين على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الجانب النظري حيث تم التطرق فيه إلى أهم الجوانب المتعلقة بدور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام للشركات، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث نظرية تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية، أما المبحث الثاني فتعلق بالإطار العام للأداء المستدام، كما تطرق المبحث الثالث إلى فعالية الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام.

**الفصل الثاني:** الجانب التطبيقي حيث تم التطرق فيه إلى الإطار التطبيقي لدور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تطرق المبحث الأول إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت، أما المبحث الثاني فتناول الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، بينما جاء المبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الجانب النظري للحوكمة  
الإلكترونية والأداء المستدام

**تمهيد:**

أصبحت الحوكمة في سياق المؤسسات المعاصرة عنصرا محوريا لتحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز ثقة أصحاب المصالح. ومن هذا المنطلق، تبلورت حوكمة الشركات بوصفها إطارا تنظيميا يهدف إلى ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة تتسم بالنزاهة والمسؤولية.

ومع ظهور الحوكمة الإلكترونية كتجسيد رقمي لخصائص حوكمة الشركات، حيث تستخدم النظم الإلكترونية لتفعيل الرقابة، وتسهيل التفاعل بين الجهات المعنية، وضمان الشفافية في اتخاذ القرار. فهي لا تمثل بديلا للإدارة، بل تكملها عبر آليات إلكترونية تعزز الانضباط المؤسسي والفعالية التشغيلية.

في المقابل يعد الأداء المستدام مؤشرا لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة مستمرة عبر التوازن بين أبعادها الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، وهو أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الشركات والمؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني تقنيات الحوكمة الإلكترونية.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية****المبحث الثاني: الإطار العام للأداء المستدام****المبحث الثالث: فعالية الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية

في ظل التسارع المستمر للتطورات التكنولوجية، أصبحت الأنظمة الإلكترونية جزءاً لا يتجزأ من مختلف جوانب الحياة، الأمر الذي فرض على المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات من خلال اعتماد آليات حديثة في التسيير تعتمد على الرقمنة. ومن بين أبرز هذه الآليات تبرز الحوكمة الإلكترونية التي تمثل نموذجاً حديثاً في إدارة الموارد يعتمد على الكفاءة، الفعالية، الشفافية، والمساءلة، بغرض تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والموظفين، وتعزيز أداء المؤسسات.

وعليه يهدف هذا المبحث إلى الإحاطة بمفهوم الحوكمة الإلكترونية من خلال التطرق إلى الأطر النظرية ذات الصلة، حيث سيتم أولاً التعريف بحوكمة الشركات كمفهوم أساسي لفهم الحوكمة الإلكترونية، ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لهذا الأخير من حيث التعريف والخصائص والأهمية، وصولاً إلى عرض أهم الأساسيات التي تستند إليها الحوكمة الإلكترونية لضمان نجاح تطبيقها.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لحوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين، لما لها من دور فعال في مختلف المجالات، مما يجعل من الضروري اعتمادها ضمن السياسات العامة للدول، بهدف تعزيز الشفافية، تحسين الأداء، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

#### الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

تختلف آراء الباحثين والمنظمات الاقتصادية العالمية والإقليمية حول مفهوم حوكمة الشركات وذلك باختلاف اهتماماتهم وتخصصاتهم لذا يصعب إيجاد تعريف واحد متفق عليه وفيما يلي أهم التعاريف من عدة وجهات النظر:

تعريف 1: عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين التي توفر إطاراً وآليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء". (شليبي، 2024، صفحة 103)

تعريف 2: كما عرفها (علي وشحاته) أنها: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط، الشفافية والعدالة وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن

طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل". (شرفا، 2021، صفحة 17)

تعريف 3: عرفت منظمة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة على أنها: "هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة والمساهمين وباقي أصحاب المصلحة". (غري، بن عبد العزيز، و طاوش، 2019، صفحة 134)

تعريف 4: "حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات ومراقبة أدائه، ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة كمجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، كما يحدد بوضوح قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة". (عابدين، 2020، صفحة 29)

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن:

حوكمة الشركات corporate-governance هي مجموعة من القوانين والإجراءات والقواعد التي تساعد على إدارة الشركات لتحقيق أهدافها وضمان الشفافية والنزاهة في اتخاذ قراراتها.

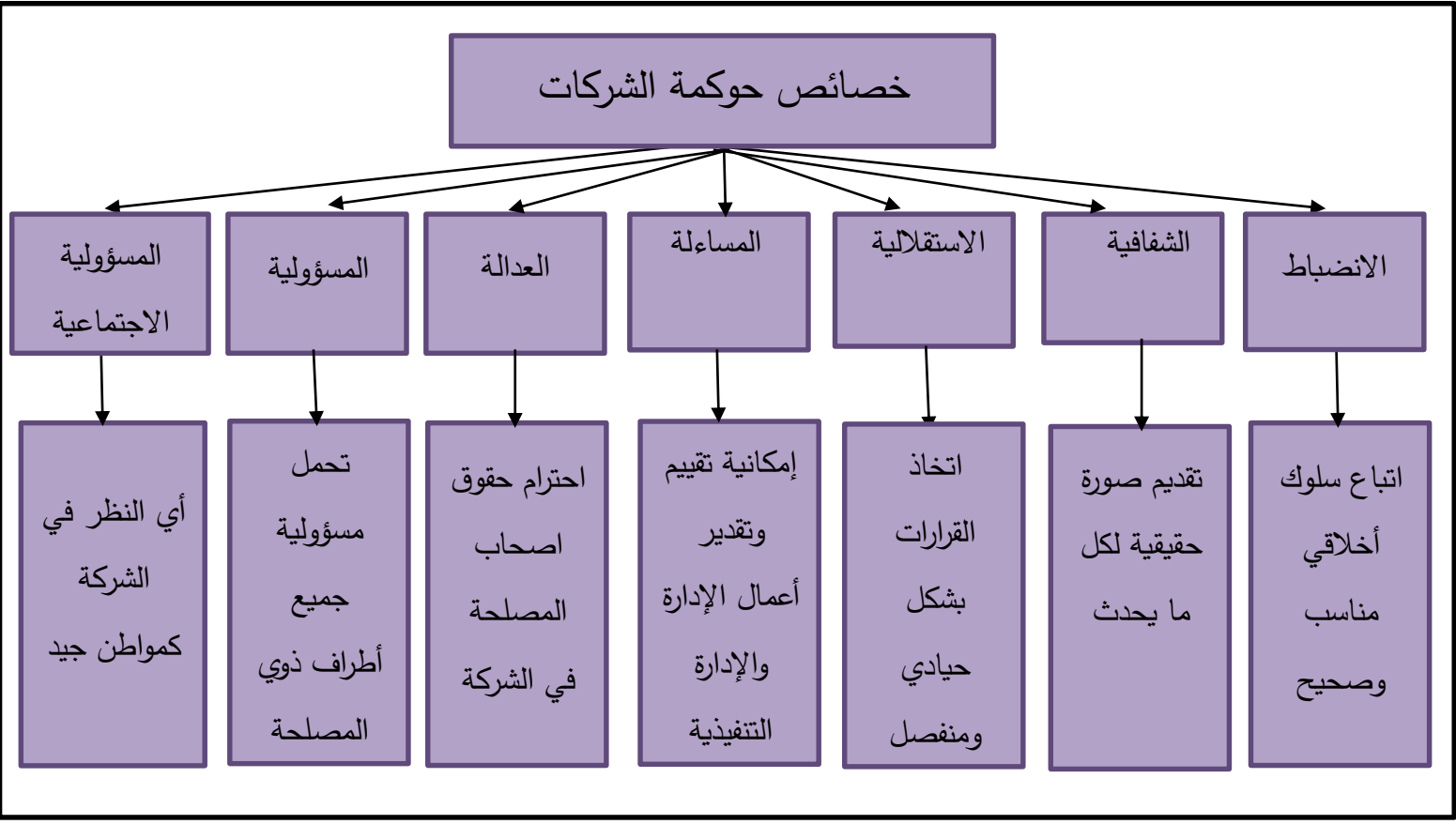
#### الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات

تبنى حوكمة الشركات على عدة خصائص لتحقيق أهدافها ومزاياها المتعددة وهي: (الحسناوي، 2017، الصفحات 12-13)

- ✓ الانضباط: اتباع سلوك أخلاقي مناسب وصحيح.
- ✓ الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- ✓ الاستقلالية: اتخاذ القرارات بشكل حيادي ومنفصل عن أي تأثيرات أو ضغوطات.
- ✓ المسؤولية: تحمل مسؤولية جميع أطراف ذوي المصلحة.
- ✓ المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ✓ العدالة: احترام حقوق أصحاب المصلحة في الشركة.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: أي النظر في الشركة كمواطن جيد.

كما أن الشكل التالي يوضح هذه الخصائص:

الشكل (01-01): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: (فداوي، 2014، صفحة 39)

الفرع الثالث: أهداف وأهمية حوكمة الشركات

أولاً: أهداف حوكمة الشركات

تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لتحسين أداء المؤسسات، ومن بين أهم

الأهداف نذكر ما يلي: (عباس، 2022، صفحة 21)

- ✓ الحصول على التمويل المناسب وتوقع المخاطر المحتملة.
- ✓ تعزيز ثقة المستثمرين في الأسواق المالية.
- ✓ تحسين القيمة التنافسية في الأسواق وزيادة قيمتها إلى أقصى حد.
- ✓ تحقيق العدالة بين مساهمين الشركة ومكافحة الفساد.
- ✓ فرض رقابة على أداء الوحدات الإدارية وتعزيز المساءلة الإدارية.

✓ الالتزام بقوانين ومعايير الأداء وتقييم أداء الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الإدارية ومجلس الإدارة  
اكتشاف حالات تعارض المصالح.

### ثانياً: أهمية حوكمة الشركات

كثير من الباحثين ومدراء المؤسسات والشركات يهتمون بحوكمة الشركات، حيث يعتبرونها أداة حيوية لتطور المنظمات في العصر الحديث كما أظهرت دراسة (غربي، بن عبد العزيز، و طاوش، 2019، الصفحات 134-135) أن أهمية حوكمة شركات تتجلى في النقاط التالية:

✓ تعمل حوكمة الشركات على تعزيز النزاهة والشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تضعها الشركات، كما تضمن المسائلة اتجاه أصحاب المصلحة، مما يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري الذي قد تعاني منها لشركات.

✓ تساهم حوكمة الشركات المنظمة في البقاء والنمو في بيئة تنافسية متزايدة.

✓ إن إتباع ممارسات صحيحة لحوكمة شركات يعزز النظام الداخلي للرقابة، مما يؤدي إلى تعزيز المسائلة وتحسين هامش الربح، وبالتالي رفع قدرات الشركات المحلية على التنافس في السوق العالمية وفتح أسواق جديدة.

✓ تساهم في تسريع كشف التلاعب والغش المالي واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها قبل تأثيرها على الشركة.

✓ تساهم الممارسات الفعالة في حوكمة شركات في تعزيز نمو المنظمة مستقبلاً وتوسيع نطاق أنشطتها، مما يساعد على جذب مستثمرين جدد.

✓ تساعد حوكمة شركات على منع وقوع الأخطاء المتعمدة والانحرافات، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، أو على تقليلها إلى الحد الأدنى لحماية مصلحة الشركة.

### المطلب الثاني: ماهية الحوكمة الإلكترونية

تعد الحوكمة الإلكترونية امتداداً لحوكمة الشركات التقليدية، حيث تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين جودة الأداء من خلال تعزيز الشفافية، تسريع الإجراءات، ورفع كفاءة الخدمات، كما أنها أصبحت ركيزة أساسية في بناء إدارة حديثة تواكب التحول الرقمي وتعتمد على الابتكار والتفاعل مع مختلف الفاعلين.

## الفرع الأول: تعريف الحكومة الإلكترونية وخصائصها

## أولاً: تعريف الحكومة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الحكومة الإلكترونية حديث النشأة باعتباره متعلق ومواكب لتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وهناك عدة تعريف لهذا المصطلح منها:

تعريف 1: عرفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO) الحكومة الإلكترونية على: "أنها استخدام القطاع العام لتقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تحسين المعلومات، وتقديم الخدمات وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وجعل الحكومة أكثر خضوعاً للمساءلة والشفافية والفعالية". (حبايبة و شاهر، 2024، صفحة 76)

تعريف 2: يعرفها البنك الدولي على أنها: "مصطلح حديث، يشير إلى اكتشاف وسائل وطرق جديدة من خلال استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بغية زيادة كفاءة وشفافية الحكومة فيما تقدم خدمات للمواطن". (محمد و حمو، 2021، صفحة 22)

تعريف 3: يعرفها (علي السلمي) بأنها: "استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، من أجل تحقيق التنمية الاستراتيجية للوطن من دون التفریط في حق المواطنين، ويعتبر أن للحكومة الإلكترونية وجهين أحدهما الديمقراطية والآخر الشفافية". (العيد و بن داود، 2025، صفحة 212)

تعريف 4: تعرف أيضا الحكومة الإلكترونية على أنها: "عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات مثل (شبكات الإنترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين من الوصول للمعلومات، مما يوفر مزيداً من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات". (خلاف، 2024، صفحة 407)

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن: مصطلح الحكومة الإلكترونية حديث ويعني استعمال التكنولوجيا، الإنترنت، والاتصال في الشركات والمؤسسات لتحقيق الشفافية، المسائلة، والنزاهة في اتخاذ القرارات داخل الشركة وتجسيد مبدأ الديمقراطية.

## ثانياً: خصائص الحكومة الإلكترونية

تتمثل هذه الخصائص حسب (مريزق و لونيس، 2014، الصفحات 141-142) فيما يلي:

- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم العمليات الديمقراطية الإلكترونية ووسيلة لتقديم لخدمات العمومية.
- ✓ سهولة الحصول على المعلومات والخدمات.
- ✓ تقليص الفجوة الرقمية بتكثيف الوسائل التكنولوجية وجعلها في متناول أي فرد.
- ✓ النظر في الأحكام القانونية المطبقة خاصة المتعلقة بالمصادقة على المعلومات، وتحديد الصلاحية القانونية للمعاملات الإلكترونية.
- ✓ التخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية.
- ✓ يجب أن تتوفر على أحكام لضمان التوزيع المناسب للموارد التكنولوجية والمالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مشروع الحوكمة الإلكترونية، فضلا عن الاستخدام السليم لهذه الموارد.
- ✓ نشر النتائج الأولية لمشروع الحوكمة الإلكترونية عبر الوسائل التكنولوجية.
- ✓ تقييم الخدمات والإجراءات الإدارية بصفة مستمرة.
- ✓ تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية.
- ✓ ينبغي أن تحتوي استراتيجية الحوكمة الإلكترونية على نظام لإدارة جودة الخدمات من أجل زيادة درجة رضا المستفيدين وتقليل الأخطاء.

#### الفرع الثاني: مجالات وفوائد الحوكمة الإلكترونية

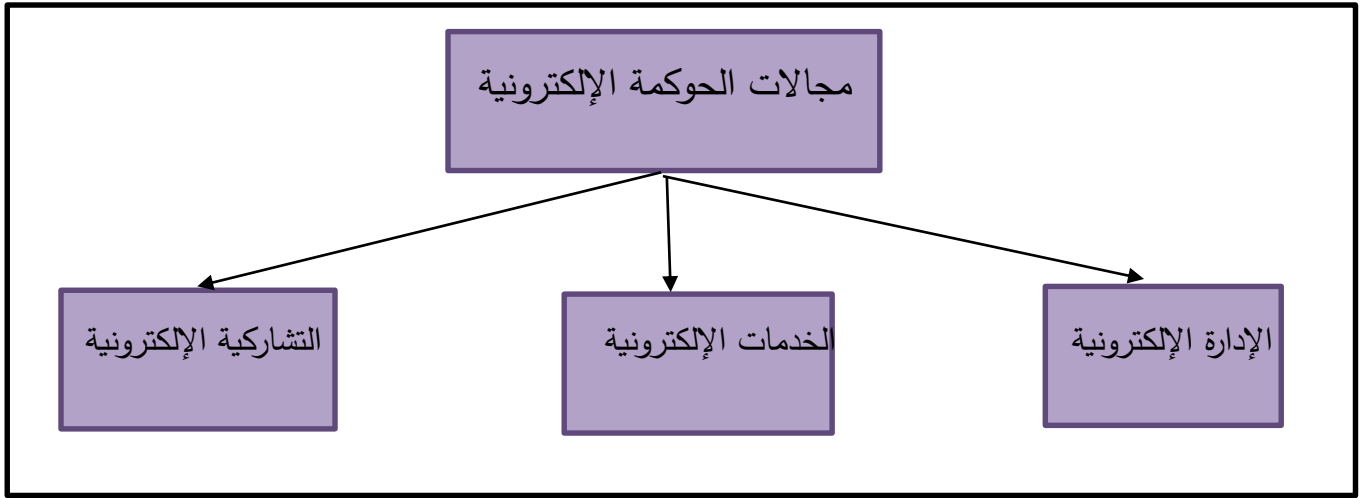
##### أولاً: مجالات الحوكمة الإلكترونية

للكوكمة الإلكترونية عدة مجالات وتتمثل في: (رزوق و العيداني، 2023، صفحة 106)

- الإدارة الإلكترونية: الغرض الرئيسي من الإدارة الإلكترونية هو تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركة بغية تحسين عملها وأدائها وزيادة كفاءتها.
- الخدمات الإلكترونية: يهدف هذا المجال الى تقديم الخدمات الإلكترونية لكافة الأفراد.
- التشاركية الإلكترونية: ويقصد بالتشاركية الإلكترونية قدرة المؤسسات على التفاعل مع الأفراد للحصول على أفضل السياسات والخدمات ذات الكفاءة العالية.

كما يوضح الشكل الآتي المجالات الثلاث للحوكمة الإلكترونية:

الشكل (01-02): مجالات الحكومة الإلكترونية



المصدر: (الهروط، 2018، صفحة 18)

ثانياً: فوائد الحكومة الإلكترونية

تتمثل فوائد الحكومة الإلكترونية حسب دراسة (علواني، 2020) في:

• السرعة:

تعد الحكومة الإلكترونية من الوسائل التي تسرع إنجاز المهام، حيث وفرت الهواتف الذكية والخدمات عبر الإنترنت إمكانية النقل الفوري لكميات كبيرة من البيانات في جميع أنحاء العالم. الأمر الذي يعني أنه من الممكن أن تعمل هذه الأخيرة على تسريع إنجاز الخدمات، وهي تمكن الشركات والأفراد من الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وفي أي وقت من اليوم مقارنة بالماضي.

• تقليل التكاليف:

تسهم الحكومة الإلكترونية في تقليل النفقات؛ حيث تستهلك الرسائل والسجلات المكتوبة وطريقة إنجاز الأشياء بالطريقة التقليدية الكثير من الوقت والجهد وإهدار الكثير من الأموال كذلك.

ومن ثم فإن استبدال هذه الطرق والأساليب التقليدية، واستخدام الهواتف الذكية والإنترنت يمكن أن يوفر الكثير من المال والجهد والوقت، وتلك واحدة من أبرز فوائد ومزايا الحكومة الإلكترونية.

- الشفافية:

من الضروري أن نوجه اهتمامنا نحو تحليل بيونغ تشول هان في كتابه «مجتمع الشفافية» الذي يتناول أحد أبرز فوائد الحكومة الإلكترونية التي تسهم في جعل جميع مهام الأعمال شفافة. كما تتيح الشفافية للناس الاطلاع على كل ما يحتاجونه من معلومات في أي وقت يريدون، بضغطة زر أو لمسة إصبع فقط.

- تعزيز التواصل:

يمكن أن يؤدي تطبيق الحكومة الإلكترونية أيضا إلى تعزيز الاتصالات الأفضل بين الحكومة وقطاع الأعمال. وتلك ميزة يستفيد منها رواد الأعمال والشركات الناشئة على نحو مخصوص؛ إذ يمكنها أن تتواصل بفعالية وتنافس تلك الشركات الكبرى الموجودة في السوق؛ من أجل الحصول على صفقة ما. وهو الأمر الذي يعني أن إحدى فوائد الحكومة الإلكترونية تقليل الاحتكار وتوفير مساحة للجميع، كما أنها تعمل، في الوقت ذاته، على خلق سوق مفتوح وشفاف واقتصاد أقوى.

- بناء الثقة:

تساهم الحكومة الإلكترونية في بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين، وهي ركن أساسي في الحكم الرشيد، والذي يهدف إلى استخدام الاستراتيجيات القائمة على الإنترنت لمشاركة المواطنين بشكل عام.

- الكفاءة التشغيلية:

تسهم الحكومة الإلكترونية في رفع الكفاءة التشغيلية بصورة عامة، حيث أن استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة يمكن من انجاز العديد من الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية، ناهيك عن أنها ستوفر الكثير من الوقت والجهد؛ ما يتيح توجيههما إلى مهام أخرى أكثر نفعاً وفائدة.

- المساءلة:

إذا قررنا أن الشفافية هي إحدى فوائد الحكومة الإلكترونية فمن المؤكد أن ذلك سيقودنا إلى المساءلة، فمن مستلزمات الشفافية أن تكون هناك مساءلة للموظفين في حالة ارتكابهم أي خطأ. يعني هذا أن الحكومة الإلكترونية تعمل على تحقيق الأداء، فشعور الحكومة بأنها موضوعة تحت نظر الشعب سيدفعها إلى تحسين الأداء بشكل مطرد. وهي لا تفعل ذلك مرغمة، بل هي نفسها التي أتاحت المعلومات للمواطنين أملاً في إعلامهم بكل شيء، ومنحهم الفرصة للاستدراك وتعديل الأمور.

• تقليل الفساد:

لا يجمل بنا الحديث عن فوائد الحوكمة الإلكترونية من 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 متاحاً ومعروفاً لدى الجميع، فهذا معناه أنه لم يعد للفساد فرصة ليعثر لنفسه على موطنٍ قدم. لكن السير في مسار الحوكمة الإلكترونية، ليس مساراً سهلاً ولا ميسوراً، وإنما هو قرار جذري يستلزم القدرة على إحداث ثورة جذرية، ومخالفة المألوف والمُتعارف عليه كلياً.

الفرع الثالث: أهداف وأهمية الحوكمة الإلكترونية

أولاً: أهداف الحوكمة الإلكترونية

تعد الحوكمة الإلكترونية مهمة للغاية لارتباطها بعناصر أساسية، كما أن لها اعتبار استراتيجي يستند إلى مجموعة من الأهداف ونذكر منها: (الهروط، 2018، الصفحات 17-18)

- ✓ زيادة في مستوى الأداء.
- ✓ اختصار الإجراءات الإدارية والإسراع في تنفيذها.
- ✓ زيادة دقة البيانات.
- ✓ زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء.
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي.
- ✓ رفع كفاءة أداء العاملين.
- ✓ دعم النمو الاقتصادي.
- ✓ نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانياً: أهمية الحوكمة الإلكترونية

للحوكمة الإلكترونية أهمية بالغة خاصة في العصر الحديث وتتمثل في: (خلاف، 2024، صفحة

(408

- ✓ ضمان الوضوح، الشفافية، الإفصاح، الدقة والملائمة في المعلومات وما يترتب على ذلك تحقيق الأداء.

- ✓ تفعيل المشاركة الإيجابية، ودعم حرية التعبير عن الرأي.
- ✓ ضمان تنفيذ الأنظمة والمبادئ والمعايير المهنية وتفعيل أدوات وأجهزة المراجعة الداخلية والخارجية بالمؤسسات.
- ✓ توفير إطار وقوانين تحكم التعاملات الإلكترونية بالمؤسسات.
- ✓ رفع مستوى أداء الشركة وتطويره في تقديم خدماتها.
- ✓ العمل على مواجهة مخاطر الفساد المالي والإداري الذي من الممكن تواجده بالشركة.
- ✓ تعتبر إطار قانوني يحكم الخدمات التي تقدمها الشركة.
- ✓ تساعد على تقييم أداء الإدارة العليا والتنفيذية.

### المطلب الثالث: أساسيات الحوكمة الإلكترونية

لا يمكن فهم الحوكمة الإلكترونية بصورة شاملة دون التطرق إلى الأسس التي تستند عليها، حيث يركز هذا المطلب على أهم هذه الأسس التي تشكل دعامة لتفعيل الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال وناجع.

#### الفرع الأول: أبعاد ومؤشرات قياس الحوكمة الإلكترونية

##### أولاً: أبعاد الحوكمة الإلكترونية

تم تحديد بعض الأبعاد الأساسية للحوكمة الإلكترونية من قبل الكتاب والباحثين، على الرغم من اختلاف آرائهم إذ اتفق معظمهم على كل أو بعض الأبعاد التالية: (الحديدي و علي، 2022، صفحة

(181)

- **الشفافية الإلكترونية (E-Transparency):** الحوكمة الإلكترونية تهدف إلى تعزيز الكفاءة والمساءلة والشفافية في إدارة الشركة وإظهار طريقة الحكم الرشيد وذلك من خلال تبسيط تكنولوجيا المعلومات للعملية الإدارية، وتسهيل الأداء بشكل أكثر فاعلية، وتعني التخلي عن الغموض والسرية وجعل كل شيء واضح وقابل للتحقيق والرؤية السليمة ويتحقق هذا من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يمكن للأشخاص خارج المؤسسة مراقبة ما يجري داخلها.
- **المشاركة الإلكترونية (E-participation):** تشير المشاركة الإلكترونية إلى المشاركة في النشاطات التي تركز على استخدام الخدمات عبر الإنترنت والتفاعل مع مختلف أصحاب المصلحة، ومدى التفاعل في اتخاذ القرارات. إذ يمكن للحوكمة الإلكترونية تحويل خدمة المواطنين، وتوفير الوصول إلى المعلومات بسهولة لتمكين المواطنين، وتمكينهم من المشاركة في الحكومة وتعزيز

الفرص الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين، حتى يتمكنوا من عيش حياة أفضل وأسهل لأنفسهم وللجيل القادم.

- **المساءلة الإلكترونية (E-Accountability):** تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واحدة من الوسائل الرئيسية التي تدعم الحوكمة الإلكترونية من خلال زيادة الشفافية والمساءلة للمساعدة في نهاية المطاف على الحد من تكلفة العمليات التجارية الحكومية وتعني إمداد المواطنين بالتفاصيل عن أنشطة القطاع العام والتي تتعلق بشكل رئيسي بجوانب معينة من المساءلة.
- **التدقيق الإلكتروني (E-Audit):** هي عمليات تتبع أي تغييرات على محتوى المعلومات في خدمات الحوكمة الإلكترونية، إذ يمكن السيطرة على الفساد في المؤسسات الحكومية من خلال استخدام خدمات تقنية المعلومات، وذلك من خلال مساءلة مقدمي الخدمات. يجب إجراء عمليات التدقيق بشكل دوري لضمان أمن النظام فعمليات التدقيق يجب أن تشمل إدارة أمن المعلومات وأمن النظام، والتحكم في الوصول ومعالجة القضايا المتعلقة بتدقيق أنظمة المعلومات والتدقيق الأمني، حيث تعد حماية البيانات والخصوصية والأمان جزءاً لا يتجزأ من الحوكمة الإلكترونية في التمكين الإلكتروني لتقديم الخدمات إذ تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأداة الفعالة والكفؤة لتقديم المساعدة للمواطنين في اتخاذ الدور المهم والفعال في عملية المساءلة.

#### ثانياً: مؤشرات قياس الحوكمة الإلكترونية

هناك أربع بنود رئيسية يتم تقييم وقياس الحوكمة الإلكترونية من خلالها وهي: (أحمد ا.، 2022،

صفحة 351)

- ✓ **الخصوصية والأمان:** يتم تقييم هذا البند من خلال أسئلة حول أهم العناصر الأساسية في موضوع سياسات الخصوصية والأمان.
- ✓ **قابلية الاستخدام:** يتمحور هذا البند حول الوظائف الأساسية العامة للمواقع مثل سهولة الاستخدام وأيضا شكل الموقع من حيث تجانسه ووضوحه.
- ✓ **المحتوى:** يتمثل حول صنفين من الخدمات خدمات للمواطنين وخدمات للموظفين بالمؤسسة ومن أهمها خدمات التسجيل والتعرف على الخدمات المعروضة.
- ✓ **المشاركة الشعبية:** تقيس مدى تمكن الأطراف المعنية بالتفاعل معه من خلال التواصل مع المؤسسة وإبداء الرأي.

## الفرع الثاني: مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها

## أولاً: مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية

تتضمن خطوات تنفيذ الحوكمة الإلكترونية أربع مراحل وهي كالتالي: (محمد و حمو، 2021، الصفحات 24-25)

- ✓ **المرحلة الأولى (كتيب الدليل):** تجسد الجهود الأولية للمؤسسات الحكومية للظهور على الشبكة العنكبوتية بهدف تعريف المواطنين بنشاطها وطرق عملها، وفي بعض الأحيان تعرف بنشاطات كل دوائرها والخدمات التي تقدمها إلى المواطنين مع الاستثمارات الواجب ملؤها للحصول على هذه الخدمات. حيث إن زائري المواقع الإلكترونية هذه يقومون بتحميل الاستثمارات من الانترنت وتعبئتها إما على الموقع مباشرة أو بطباعتها وملئها يدويا.
- ✓ **المرحلة الثانية (التحويل):** في هذه المرحلة تسعى المؤسسات و الشركات إلى إحالة قسم من أعمالها إلى المواطن من خلال منحهم القدرة بالتعامل مع قواعد بيانات الدائرة وإدخال المعلومات المطلوبة عبر موقع الدائرة على الانترنت وبذلك يكون المواطن هو أحد المشاركين في انجاز الخدمة، وهذا ما يساعد المؤسسة الحكومية على تقليص تكلفة الانجاز، ففي بريطانيا مثلا تسديد الضرائب السنوية للشركات إذا ما تم ملء الاستثمارات الكترونيا عبر موقع دائرة الضرائب، فتكون مجانا بينما إذا تم إرسال الاستثمارات المملوءة يدويا تدفع معها قيمة مالية تغطي جهد الموظف الذي تتحمله دائرة الضرائب لإدخال هذه المعلومات الكترونيا.
- ✓ **المرحلتان الثالثة والرابعة (التكامل الرأسي، التكامل الأفقي):** في هذه المرحتين يجري التركيز على إزالة التضارب في مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسات الحكومية المختلفة من المواطنين، لذا يجري توثيق المعلومات التي تحتاجها المؤسسات الحكومية في مصدر واحد، فمثلا هوية الأحوال المدنية تحتاجها دوائر الدولة وليس المواطن الذي يعرف اسمه وتاريخ ميلاده، لكن مؤسسات الدولة لا تعرف ذلك عند انجاز معاملة تخصه. وهذا معنى التكامل الرأسي والتكامل الأفقي، حيث يهدف التكامل العمودي إلى مركزة المعلومات التي تحتاجها الوظائف المختلفة أو الخدمات الحكومية المختلفة للأجهزة الحكومية في كافة الولايات، أما التكامل الأفقي فيهدف إلى تكامل الوظائف والخدمات المختلفة المستخدمة الكترونيا لهذه المعلومات المركزية، على سبيل المثال مؤسسة ترغب في تسديد أجور الكهرباء إلى وزارة أو

دائرة الكهرباء في المحافظة، وترغب في نفس الوقت الاتصال مع وزارة البلديات لتسديد أجور الماء، فيمكنها ذلك لأن الأنظمة في هاتين الدائرتين تعملان من نفس قاعدة البيانات.

### ثانيا: متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية:

أشارت الأبحاث إلى أن مجموعة من العوامل الحاسمة والمتطلبات قد تساهم في نجاح الحكومة الإلكترونية وسيتم تناول هذه العناصر بشكل مفصل كما يلي: (مريم، 2021، الصفحات 60-61)

- ✓ الدعم الإداري: يعتبر تأييد واهتمام الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في جميع المؤسسات من العوامل الحيوية التي تسهم في نجاح تنفيذ الحكومة الإلكترونية
- ✓ البنية التحتية للاتصالات وموارد تكنولوجيا المعلومات: ينبغي لنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية توفير تكنولوجيا المعلومات الداعمة لها، وهو ما يستلزم وجود بنية تحتية متينة، مما ينتج عليه تكاليف تقع على الموازنات المالية للدول بشكل عام، وعلى الأفراد بشكل خاص.
- ✓ التشريعات: لإنجاح الحكومة الإلكترونية يتطلب الاعتراف بعملياتها تشريعياً، وتحديد متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية وتشجيع التعاون بين المؤسسات مع التركيز على حماية الخصوصية وأمن المعلومات.
- ✓ الموارد البشرية: مع تقدم تحول الحكومات نحو تقديم خدماتها الكترونياً، ظهرت الحاجة الملحة إلى الموارد البشرية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما وضع القطاع العام أمام منافسة كبيرة مع القطاع الخاص للحصول على هذه الكوادر.
- ✓ سلوك العاملين: تتوقف إمكانية اعتماد تطبيقات الحكومة الإلكترونية على مدى قبول الأفراد العاملين سواء كانوا مديريين أو موظفين بها، فإذا لم يدركوا المنافع التي توفرها هذه التطبيقات فإنهم سوف يترددون في تبنيها و اعتمادها، فضلاً عن إدراك المدراء و الموظفين منافع تطبيقات الحكومة الإلكترونية لابد من جاهزيتهم واستعدادهم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملهم، كما أن وجود أفراد يدعمون ويؤيدون استخدام تكنولوجيا المعلومات ولديهم روح المبادرة والإبداع يؤثر بشكل ايجابي على قرار اعتماد تطبيقات الحكومة الإلكترونية كما تعد التوعية الاجتماعية حول ثقافة الحكومة الإلكترونية خطوة أساسية نحو الانتقال إلى تكنولوجيا الحديثة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تكاتف الجهود لزيادة وعي الجمهور وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول.

✓ الأمن والخصوصية: يعرف الأمن بأنه مجموعة من التدابير والسياسات والمعايير الفنية التي تستخدم لمنع الأفراد غير المرخص لهم بالدخول إلى الشبكة والعبث بمحتوياتها، أو تغيير أو سرقة أو تدمير المعلومات المخزنة على نظامها، أما الخصوصية فهي الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية للأفراد والمخزنة في نظم الحوكمة الإلكترونية وعدم السماح بالوصول والاطلاع عليها من قبل الأفراد الآخرين.

### الفرع الثالث: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

تمتلك الحوكمة الإلكترونية والعالم الإلكتروني أبعاد أساسية ويحتوي كل بعد مجموعة من القيود ونقاط الضعف التي تؤثر سلبا وتقلل أو تحد من تطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل سليم وتتمثل أهم هذه القيود في: (محمد وحمو، 2021، الصفحات 25-26)

#### • البعد السياسي:

يشتمل البعد السياسي على مجموعة من النقاط تتمثل في:

- ✓ محدودية الميزانية المخصصة.
- ✓ عد وجود قانون المعاملات الإلكترونية كالتجارة الإلكترونية.
- ✓ بطئ عملية اتخاذ القرار.
- ✓ البيروقراطية.
- ✓ عمليات الإصلاح والاندماج.

#### • البعد الاقتصادي والاجتماعي:

يشتمل البعد الاقتصادي على مجموعة من النقاط تتمثل في:

- ✓ نقص جودة البنية التحتية للاستثمار.
- ✓ الفساد الإداري.
- ✓ ضعف الميزانية.
- ✓ ضعف المستوى التعليمي والثقافي.
- ✓ تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني.
- ✓ ضعف القطاع الخاص.

✓ الخصوصية وسرية المعلومات.

• البعد التقني:

يشتمل البعد التقني على مجموعة من النقاط تتمثل في:

✓ النقص في المهارات المتخصصة في المجالات التقنية والاتصالات

✓ ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة الدولية للمعلومات

✓ عدم وجود المعايير المتعلقة بالاتصالات واستخدام المعلومات

✓ تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني

✓ البرمجيات الحاسوبية والاعتماد على التقنيات

### المبحث الثاني: الإطار العام للأداء المستدام

يحظى مفهوم الأداء بأهمية متزايدة في أدبيات التسيير، باعتباره أحد المرتكزات الأساسية لضمان استمرارية الشركات ونجاحها. ويتميز هذا المفهوم بطابع ديناميكي يعكس تأثيره المستمر بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للشركة، مما يستدعي اعتماد مقاربات تقييم مرنة وشاملة. وفي هذا السياق، يعد الأداء المستدام من أبرز المعايير الحديثة لقياس فعالية المنظمات، حيث لا يقتصر على مؤشرات الكفاءة المالية فحسب، بل يمتد ليشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية، في إطار من الالتزام طويل المدى بالمسؤولية والتميز.

وانطلاقاً من أهمية هذا التوجه، يهدف هذا المبحث إلى الإحاطة بمفهوم الأداء المستدام من خلال التطرق إلى الأطر النظرية ذات الصلة، حيث سيتم أولاً التعريف بالأداء كمفهوم أساسي لفهم الأداء المستدام، ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لهذا الأخير من حيث التعريف والخصائص والأهمية، وصولاً إلى عرض أهم الأساسيات التي يستند عليها الأداء المستدام لتحقيقه في الشركات.

### المطلب الأول: ماهية الأداء المستدام

يعد مفهوم الأداء من الركائز الأساسية في مجال التسيير، إذ يرتبط بشكل مباشر بقدرة الشركة على الاستمرار وتحقيق أهدافها، وتعكس مستويات الأداء مدى فعالية الأنشطة والعمليات داخل الشركة، مما يجعل تقييمه مؤشراً حيوياً على جودة التسيير. وفي هذا الإطار، يشكل الأداء المستدام عنصراً محورياً

لضمان بقاء المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل من خلال تبني ممارسات واستراتيجيات مسؤولة تراعي الممارسات المستدامة.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية في أدبيات علوم التسيير، نظراً لارتباطه الوثيق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد تنوعت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم تبعاً لاختلاف المقاربات النظرية والوظيفية ومن بين أهم التعاريف ما يلي:

تعريف 1: الأداء هو "تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها". (دخيلي، 2021، صفحة 452)

تعريف 2: يدل الأداء حسب (A.KHERAKHEM): "على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". (العسالي، 2019، الصفحات 123-124)

تعريف 3: عرف الأداء بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، الأجل، خيار السعر) بما سمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي". (بوقجاني و عنوش، 2023، صفحة 29)

تعريف 4: "يعبر الأداء عن النتيجة المثلى التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام الموارد المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة، لذلك فإن الأداء دائماً يعتبر مفهوم نسبي". (فتيحة و عديسة، 2024، صفحة 28)

واستناداً إلى هذه الرؤى التكاملية، يمكن تقديم تعريف جامع لمفهوم الأداء على النحو الآتي: الأداء هو القدرة الشاملة للمؤسسة على بلوغ أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بما يضمن الاستمرارية والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

## الفرع الثاني: مفهوم الأداء المستدام وخصائصه ومبادئه

## أولاً: مفهوم الأداء المستدام

تباينت تعريف الباحثين لمفهوم الأداء المستدام تبعاً لتخصصاتهم ومنهجياتهم لأنه يمثل تطوراً نوعياً في مفاهيم التسيير الاستراتيجي، حيث لم يعد تقييم أداء المؤسسة محصوراً في الأبعاد الاقتصادية والمالية فقط، بل أصبح يشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية ومن بين أهم التعاريف:

تعريف 1: الأداء المستدام هو "القدرة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة غير المباشرين والمباشرين للمنظمة دون المساس باحتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل". (أحمد، رانية، و عبد الله، 2023، صفحة 15)

تعريف 2: يشير الأداء المستدام "إلى المحصلة النهائية لتأثير تكامل الأداء الاجتماعي المستدام، والأداء البيئي المستدام والأداء الاقتصادي المستدام، والمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة والتي تتمحور في الأهداف الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية". (السجاري و عمار، 2022، صفحة 987)

تعريف 3: كما يعرف أيضاً على أنه: "قدرة المنظمة على تحقيق الأداء العالي والشامل دون التضحية بحقوق أصحاب المصالح على الأمد الطويل من خلال التركيز على القضايا البيئية والاجتماعية والمالية، والتي تعتبر الركائز الأساسية للأداء المستدام الذي يعبر عن الأداء المتواصل للمنظمة". (الهاشم، 2024، صفحة 145)

تعريف 4: ويعرف بأنه "عملية التفاعل بين المنظمة في أعمالها، وبين متطلبات البيئة والمجتمع ومستوى الربحية، ويشمل مدى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها إلى واقع عملي للمحافظة على الديمومة والاستمرارية، لتحقيق المزيد من الإيجابيات والحد من السلبيات مع مراعاة إرضاء العملاء والموظفين والمحافظة على السلامة داخل مكان العمل". (Zgrzywa–Ziemak & Walecka–Jankowska, 2020)

من خلال هذه التعاريف، يتضح أن الأداء المستدام لا يقاس فقط بمؤشرات الكفاءة والربحية، بل يقيم أيضاً وفق معايير بيئية واجتماعية تعزز من شرعية المؤسسة لدى مختلف أصحاب المصلحة.

### ثانياً: خصائص الأداء المستدام

قد حددت الأدبيات العلمية عدة خصائص تميز هذا النمط من الأداء، نوضحها حسب (رغد، حسين، و عباس، 2024، صفحة 252) كما يلي:

- ✓ يساعد الأداء المستدام الشركات على تحديد الأهداف الأكثر أهمية للشركة من أجل تركيز الجهود المطلوبة لتحقيقها.
- ✓ خلق رؤية شاملة وواضحة من قبل الشركة حول طبيعة منتجاتها وخدماتها وأعمالها، وما هي التأثيرات التي تحدثها حالياً ومستقبلاً، (إلى أين تتجه الوحدة مستقبلاً).
- ✓ يساعد الشركة على التنبؤ بنتائج كل استراتيجية محتملة للتعرف على كيفية التعامل مع العوائق التي تعترض طريق تحقيق أهدافها.
- ✓ يساعد الوحدة الاقتصادية في متابعة تحقيق أهدافها المهمة.
- ✓ إزالة ورفع العقبات التي تعوق تحقيق أهداف الشركة.
- ✓ التأكد من حصول أعضاء التنظيم على فهم دقيق لمسؤولياتهم في حالة الطوارئ أو ظهور ظرف يتطلب مصلحة الجميع.
- ✓ التحقق من فهم الكادر التنظيمي لمسؤولياته ودوره سواء في حال الأزمات أو الحالات العادية.
- ✓ تحديد المعايير الضرورية والمطلوبة للتعامل مع الأزمات.

### ثالثاً: مبادئ الأداء المستدام

تتمثل مبادئ الأداء المستدام في النقاط الآتية: (Kamble, Gunasekaran, & Gawankar, 2019)

- ✓ الشفافية: تعني تقديم الحسابات والتقارير المتعلقة بالأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بشكل منظم وواضح.
- ✓ إدارة المخاطر: يتم ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لإدارة المخاطر المرتبطة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- ✓ الابتكار: من خلال الاستثمار في تطوير المنتجات التي تستخدم الموارد بشكل فعال على المدى الطويل.

- ✓ الأفراد: هي أن يعامل الموظفين والافراد باحترام وعدالة.
- ✓ حوار الشركات والجهات الفعالة: يتمثل ذلك في التواصل مع الجهات المعنية بالمشاريع والعمل على تلبية جميع احتياجاتها بشكل فعال.
- ✓ الاستراتيجية: ينبغي أن تكون على اساس يربط بين البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

### الفرع الثالث: أهداف وأهمية الأداء المستدام

#### أولاً: أهداف الأداء المستدام

من بين أهم أهداف الأداء المستدام ما يلي: (Hao, Liu, & Goh, 2021)

- ✓ يجب ان يكون تقرير الأداء المستدام مكملًا للمحاسبة المالية بحيث يمكن احتساب المعلومات المالية ومعلومات الاستدامة بجانب بعض وتقديم صورة كاملة لأداء الشركة واحتساب القيم المالية وغير المالية.
- ✓ أصحاب المصالح يعملون على توفير معلومات الاستدامة وذلك من اجل ترشيد قراراتهم.
- ✓ تقييم وتحديد المخاطر والفرص التي تتعلق بتقارير الاستدامة.
- ✓ تقييم كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والحوكمة للشركات.
- ✓ العمل على تحقيق التوازن بين مستخدمي التقارير المالية.

#### ثانياً: أهمية الأداء المستدام

إن تبني الأداء المستدام لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية في سياق العولمة نظراً لأهميته البالغة في تعزيز التميز وتحسين السمعة ونذكرها في النقاط التالية: (محمد أ.، 2021، صفحة 850)

- ✓ يساعد المنظمة على التنبؤ بالمرجات المحتملة للنشاط، وتمكنها من التعامل مع المشاكل المحتمل أن تقف عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ يولد رؤية واضحة وشاملة لدى المنظمة عن طبيعة الأعمال والمنتجات والخدمات، ومدى تأثيرها في الوقت الحالي والمستقبلي.
- ✓ يسهم في ترشيد استهلاك الطاقة والإهدار في الموارد الطبيعية والحد من التلوث البيئي من أجل تحسين مستوى الحياة للبيئة والمجتمع الذي تعمل فيه.
- ✓ جذب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم.

- ✓ يغذي الأداء المستدام من الاتجاهات الداعمة لعمليات التطوير والإبداع في عملية توليد منتجات وأنشطة وممارساتها في أسواق جديدة.
- ✓ يحقق للمنظمات المستدامة الميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى التي لا تعتمد ممارسات الاستدامة.

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء المستدام

أصبح الأداء المستدام عنصراً أساسياً في تقييم نجاح المؤسسات، إذ لم يعد مقتصرًا على الجوانب المالية فقط، بل يشمل أيضاً الأبعاد البيئية والاجتماعية، وتعد هذه الأبعاد (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) مؤشرات مهمة لمدى التزام المؤسسة بالاستدامة وتحقيقها لأداء متوازن يراعي الربح والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة.

#### الفرع الأول: البعد الاقتصادي

يمثل الأداء الاقتصادي أحد الجوانب المحورية في تقييم كفاءة وفعالية الشركات، إذ يعكس مقدار الفائض المحقق نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتعظيم نتائج العمل من خلال تلبية احتياجات العملاء وخلق قيمة مضافة لهم مع الالتزام بالجودة المطلوبة وتقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن. كما يعد البعد الاقتصادي مؤشراً مهماً لقياس استدامة المؤسسة أو الشركة، حيث يقاس من خلال مقارنة المؤشرات التنافسية ما يساعد على تحديد مدى قدرة الشركة على البقاء والنمو في الأجل الطويل. ولغرض التقييم الدقيق يستند إلى مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، إلى جانب المؤشرات المالية التقليدية المعتمدة في قياس الأداء الاقتصادي. وتمكن هذه المؤشرات من تحليل إسهامات المنظمة الاقتصادية ومدى توافقها مع معايير الأداء المستدام، مما يتيح فهماً شاملاً لتأثير أنشطتها على الاقتصاد الكلي، وحياة الأفراد، والبيئة المحيطة بها. (على و لويس، 2023، الصفحات 60-61)

#### الفرع الثاني: البعد البيئي

تعزز الاستدامة البيئية من خلال تنفيذ مجموعة من المبادرات التي تشمل إدارة النفايات، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة، والإدارة الرشيدة للموارد الطبيعية. ويتحقق هذا التوجه عبر تبني ممارسات سلوكية مستدامة، تُشجّع عليها وتدعمها الشركات، بما يسهم في ترسيخ ثقافة بيئية مسؤولة. وتشمل هذه الجهود اتخاذ إجراءات تهدف إلى تقليل حجم النفايات المنتجة، وزيادة معدلات إعادة الاستخدام والتدوير، وخفض

استهلاك الطاقة، إلى جانب الحد من الآثار البيئية السلبية المحتملة. كما يعد البعد البيئي عاملاً أساسياً في هذا السياق، حيث يتضمن الحد من استخدام المواد الضارة، وتقليل انبعاثات الكربون، وترشيد استخدام الموارد، والحد من إنتاج المخلفات، بما يعكس التزام المؤسسة بمبادئ التنمية المستدامة. (المهدي، 2024، صفحة 275)

### الفرع الثالث: البعد الاجتماعي

يعد البعد الاجتماعي أحد الأبعاد الأساسية في تقييم مدى التزام الشركة بمسؤوليتها تجاه مختلف الأطراف ذات العلاقة، سواء داخل بيئة العمل أو خارجها. ويرتبط هذا البعد بشكل مباشر بمستوى احترام المنظمة لحقوق الأفراد، كما يعتبر مؤشراً على فعالية إدارتها للموارد البشرية، خصوصاً فيما يتعلق بالامتثال للتشريعات الوطنية والدولية الخاصة بالعمل، لا سيما بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات. ويتضمن البعد الاجتماعي احترام معايير الصحة والسلامة المهنية والمعايير المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويشمل ذلك حماية حقوق العمال، توفير بيئة عمل ملائمة، وخلق فرص عمل عادلة، مع ضمان إدماج الفئات ذات الاحتياجات الخاصة، وتعزيز التنوع الثقافي والعرقي، وتحقيق المساواة، ولا سيما فيما يتعلق بحقوق المرأة ومحاربة جميع أشكال التمييز. كما يشمل هذا البعد مدى التزام الشركة بتطوير رأس المال البشري من خلال برامج التحفيز، والتكوين، والتعليم المستمر، والتوظيف المستدام. ولا يقتصر البعد الاجتماعي على العاملين فقط، بل يمتد أيضاً ليشمل جودة وسلامة المنتجات أو الخدمات المقدمة، بما يضمن حماية المستهلك وتحقيق رضاه. (كشاط، 2020، صفحة 150)

### المطلب الثالث: أساسيات حول الأداء المستدام

يعد الأداء المستدام هدفاً تسعى إليه المؤسسات لتحقيق الكفاءة والجودة العالية في مختلف أنشطتها، ويتطلب هذا النوع من الأداء تحسيناً مستمراً في العمليات وتطوير الكفاءات، لكنه يواجه معوقات مثل مقاومة التغيير وضعف الرقابة لذا من الضروري تحسينه، والتغلب على العوائق التي قد تعيق تحقيقه.

### الفرع الأول: ركائز الأداء المستدام

يرتكز الأداء على أربعة دعائم رئيسية للمحافظة على ديمومته واستقراره، وتعتبر كل واحدة منها ضرورية ومهمة لتحقيق الاداء المستدام، حيث أن هذه المرتكزات تشكل علاقة تعاونية فيما بينها لاستمراره على المدى الطويل وتتمثل هذه الركائز في: (رغد، حسين، و عباس، 2024)

- القيم: تتكون من الشفافية والالتزام والعدالة والمسؤولية حيث انها تمثل حيوية وديمومة الشركة وتساعد على بقاء الوحدة الاقتصادية واستمراريتها.
- السوق: يتعلق السوق بالتنافسية لذلك على كل كيان اقتصادي الحصول على مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة في السوق والسعي الى زيادة حصتها السوقية واكتساب ولاء الزبائن.
- الموارد البشرية: تُعتبر مصدر الإنتاجية الذي يتحكم فيه، إذ تسعى الشركة لتعزيز وتحسين إنتاجيتها من خلال رفع مستوى الأداء.
- التخصص في الاعمال: يساهم في تحقيق الكفاءة والمردودية من خلال توزيع المهام والوظائف داخل المؤسسة.

#### الفرع الثاني: مراحل وطرق تحسين الأداء المستدام

##### أولاً: مراحل تحسين الأداء المستدام

لقياس الأداء المستدام للشركات بشكل فعال، يجب أن تمر العملية بثلاث مراحل رئيسية وهي: (حماده، 2020، صفحة 741)

- ✓ الخطوة الأولى: إنها مرحلة يقدر فيها إطار يحدد الاهتمامات الرئيسية للشركة وأهدافها، ثم يتم اختبار المؤشرات التي تحفزها على تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ الخطوة الثانية: إنها مرحلة البدء بالتنفيذ، حيث يتم في هذه المرحلة تكامل المقاييس مع إجراءات الأعمال واستخلاص النتائج التي تعكس تفوق الأداء.
- ✓ الخطوة الثالثة: يتم فيها تقييم ومتابعة الأداء من خلال التغذية المرتدة.

##### ثانياً: طرق تحسين الأداء المستدام

تعتمد الشركة على مجموعة متنوعة من الأساليب الفنية والسياسات والإجراءات بهدف تحسين أدائها المستدام. وقد يتضمن ذلك اعتماد أحد الأساليب والمداخل التالية: (مساعدية، 2020، الصفحات 125-128)

#### 1. مدخل الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة بأنها التكيف المستمر مع متطلبات واحتياجات العملاء والمستخدمين وتطوراتها من خلال السيطرة على جميع الأنشطة والمهام داخل الشركة. وهي تشمل تطبيق مبادئ الجودة في جميع

جوانب العمل، بدءاً من فهم احتياجات الزبون وصولاً إلى تقييم دقيق للأداء. لتحديد مستوى رضا العميل أو يعني تعاون فرق العمل في المؤسسة بشكل منفرد لتحقيق جودة جميع العمليات، أي أن الجودة الشاملة تعكس الأداء المتقن والمستدام، الذي يلبي متطلبات العملاء من حيث التوقيت المناسب والجودة المطلوبة. كما تهدف هذه الاستراتيجية إلى الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

وتساهم الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي والعمليات من خلال ما يلي:

- ✓ تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.
- ✓ وضع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.
- ✓ تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه.
- ✓ خلق والمحافظة على دورة عودة المعلومة، التجربة التي تسمح للجهات المعنية بتحسين مستمر للأداء المستدام.
- ✓ ربط الجهات المعنية حول المسار الزبائن، الموردون والأطراف الأخرى.

## 2. مدخل المقارنة المرجعية:

تستخدم الكثير من الشركات مدخل المقارنة المرجعية لتحسين أدائها المستدام وذلك من خلال مقارنة أدائها الحالي مع أداء منافسها أو مع وحدات أخرى أكثر نجاحاً، وكذلك مع المؤسسات الرائدة في القطاع والمحيط الذي تتواجد فيه بصورة مستمرة قصد تحسين الأداء المستدام. ويقصد بالمقارنة المرجعية تلك العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء، والتي غالباً ما تكون موجودة في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة.

وتتم عملية المقارنة المرجعية بعدة مراحل نذكرها كما يلي:

- ✓ التخطيط: هو المرحلة التي تحدد فيها المؤسسة كمية ونوعية المعلومات المطلوبة، وكذلك الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتوفير الموارد الضرورية لذلك. كما يتم تحديد مستويات الأداء المرغوب فيها ومقارنتها مع الوضع الحالي (تحديد الفجوة). يجدر بالذكر أن التخطيط يجب أن يستند إلى معرفة دقيقة بالشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه (نوع النشاط، مجال الصناعة، الاستراتيجيات المتبعة...).

✓ تقييم الأداء: يتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة وتحديد الفروق الحاصلة والحدود المعتمدة (المسموح بها)، ثم يتم إجراء تحليل شامل للاستراتيجية إذا لزم الأمر.

✓ اتخاذ الإجراءات الصحيحة: في هذه المرحلة، يتم تنفيذ خطوات تصحيحية للحفاظ على أداء جيد ومقبول، حيث يتوقف نجاح هذه العملية على المعلومات المتدفقة من البيئة الداخلية والخارجية، وهنا يتضح دور المقارنة المرجعية من خلال توفر المعلومات الكافية التي تأتي من المؤسسة التي تمت المقارنة معها.

3. مدخل إعادة الهندسة:

وتعني 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، كما ينظر إلى إعادة الهندسة على أنها ليست إعادة التنظيم إنما هي بحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الاستراتيجية بهدف إحداث طفرات تحقق قيمة استراتيجية مضافة وتحقق قفزة نوعية وغالبا ما تتضمن إعادة الهندسة ثلاث سمات هي:

✓ التركيز على العمل.

✓ هيكل تنظيمي يكون مدعما للإنتاج أو موجه للإنتاج.

✓ الرغبة في إعادة التفكير والنظر في العمل التنظيمي.

4. مدخل التحسين المستمر Kaizen:

كلمة يابانية تتكون من (Kai) وتعني التغيير و(zen) تعني الجيد، وبالتالي تعني التحول نحو الأفضل يتم ذلك من خلال عدد من التحسينات الدقيقة والفعالة لتحسين مستوى الأداء المستدام.

وحسب المدخل الياباني، يتميز تحسين الأداء المستدام وفقا بما يلي:

✓ التحسين المستمر هو مسؤولية الكل وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.

✓ يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فقط.

✓ التحسين في كل المجالات الإنتاجية التسويقية، التمويلية.

✓ الإقرار والاعتراف بوجود مشاكل هو الطريق الصحيح للأحداث التحسين.

5. مدخل تمكين العاملين:

حيث يعمل تمكين العاملين على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد وتفجير قدراتهم نتيجة شعورهم بالحرية والاستقلالية، وتحملهم المزيد من المسؤولية اتجاه وظائفهم ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بعملهم. هذا ما يساهم في زيادة الفعالية في إنجاز المهام ومن تم تحسين الأداء في الشركة.

الفرع الثالث: معوقات التي تواجه الأداء المستدام

لا تزال المؤسسات تواجه عقبات متعددة تقف حائلاً أمام تحقيق أداء مستدام فعال وشامل. وتتمثل هذه المعوقات حسب (شمعة و الطبال، 2023، صفحة 15) في:

- ✓ على الرغم من توافر المقاييس للركائز البيئية والاجتماعية والاقتصادية للاستدامة، إلا ان العديد من المؤسسات والشركات تتردد في الاستثمار في ممارسات التصنيع المستدامة، و يعود ذلك الى طبيعة النتائج غير الملموسة للاستدامة، وكما أن من الصعب تبرير هذه المبادرات للمساهمين وذلك نظرا للممارسات الاجتماعية والبيئية، وتدابير 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.
- ✓ في السنوات الأخيرة، تم إجراء العديد من الأبحاث حول الأداء المستدام وأصبحت متاحة، لكنها ما زالت في مراحلها الاستكشافية. على الرغم من وجود أطر مفاهيمية مطورة، إلا أن القليل منها خضع للاختبار والتعديل لضمان فعاليتهم. هذه العوامل تثير المخاوف بشأن الجوانب العملية لمفاهيم الأداء المستدام والشكوك المتعلقة بفعاليتها على المدى الطويل.
- ✓ لا تزال هناك بعض الثغرات في أبحاث الاستدامة تتعلق بنقص الأطر التقييمية والمؤشرات الملائمة، وصعوبة تحويل هذه المقاييس إلى أدوات للتخطيط واتخاذ القرار. كما أن أهداف التنمية المستدامة تكون غالبًا على المستوى العالمي، مما يعقد على الشركات المحلية تضمينها في استراتيجياتها.

المبحث الثالث: فعالية الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام

أصبحت الحوكمة الإلكترونية وسيلة فعالة لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز الشفافية والمساءلة، ما يجعلها أداة داعمة لتحقيق الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

يهدف هذا المبحث إلى دراسة فعالية الحكومة الإلكترونية في دعم الأداء المستدام من خلال: توضيح العلاقة بين المفهومين وبيان مساهمة الحكومة في تحقيق الاستدامة، ثم عرض المتطلبات اللازمة لتفعيل الحكومة الإلكترونية لتحقيق الأداء المستدام.

### المطلب الأول: علاقة الحكومة الإلكترونية بالأداء المستدام

يساهم الالتزام بالحكومة الإلكترونية داخل الشركات في تحقيق الأداء المستدام فيما يلي: (مريزق و لونيس، 2014، الصفحات 146-147)

- ✓ تحديث التحويلات في إجراءات العمل وتقديم الخدمات بسرعة وبسعر أقل، وتعود هذه المكاسب إلى إعادة هيكلة الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج قواعد البيانات.
- ✓ استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسيير عملية المشاركة والنقاش في إعداد السياسات وتحديد الأولويات والاستراتيجيات.
- ✓ تحقيق الشفافية في الأداء، حيث تنخفض بشكل كبير العمليات الناتجة عن الفساد الإداري وتصبح جميع الأنشطة خاضعة للمساءلة والتنقيش من قبل المستخدم للخدمة.
- ✓ العدالة في تقديم الخدمة مع نفس الدقة والجودة في توقيت محدد، بالإضافة إلى المعاملة المتساوية والتقدير والاحترام.
- ✓ تحسين الحوار والتشاور بهدف تعزيز الديمقراطية وضم المواطنين إلى إدارة المشاريع التنموية.
- ✓ استيعاب عدد هائل من شكاوى وانشغالات المواطنين.
- ✓ زيادة مشاركة المواطن في الاجتماعات ووضع جدول الأعمال عبر الأنترنت، وإمكانية توجيه الأسئلة والملاحظات من خلال إرسالها ببريد إلكتروني.
- ✓ القضاء على حالات الوساطة في تقديم الخدمات لخلق العدالة والإنصاف في توفير الخدمة بنفس الدقة والجودة لجميع الأفراد.
- ✓ تحسين القدرة على الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين.
- ✓ تسهيل الاتصال بين الإدارة ومختلف فروعها.

✓ تجسيد التسيير الإلكتروني الذي يهدف إلى ضبط الوثائق الداخلية وتعزيز الاتصال داخل الفروع وسهولة المراقبة ضد الجرائم المرتكبة من السرقة والتزوير مما يحل مشكلة الأرشيف وسرية المعلومات.

✓ الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها مما يزيد ثقة المواطن في التعامل مع الإدارة.

### المطلب الثاني: مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام

تعد الحوكمة الإلكترونية أداة استراتيجية تسهم بفعالية في دعم الأداء المستدام داخل الشركات، لما توفره من إمكانيات تكنولوجية وتنظيمية تعزز من كفاءة العمليات الإدارية وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتبرز مساهمتها في عدة جوانب أساسية وتتمثل في: (بوسالم، قدرى، و بن ذهبية ، 2017، الصفحات 265-266)

✓ الحوكمة الإلكترونية ترفع من كفاءة الخدمات الإدارية: من خلال تحسين تنظيم خدمات المؤسسة، يمكن تحقيق عملية عمل مبسطة ومتكررة، مما يوفر الوقت للأعمال الأكثر أهمية للموظف ويساهم في خلق القيمة المضافة. كما يسهل ذلك نظام متابعة أفضل وفهماً متزايداً للإدارة الداخلية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف ومدة نقل المعلومات بين أصحاب المصالح والشركة. وبالتالي، فإن هذا قد يساعد على بناء علاقات قوية بين مختلف الأقسام لخدمة أصحاب المصالح وتجميع المهارات داخل الأقطاب التي أصبح تحديها جغرافياً ضرورياً.

✓ الحوكمة الإلكترونية تحسن نوعية وبساطة الخدمات الإدارية: تزداد قدرات المؤسسات على معالجة وتبادل المعلومات بفضل التقدم في مجال التكنولوجيا وظهور الشركات الإعلامية. لقد زودتهم هذه الشركات بالأدوات التقنية الضرورية لإنشاء مؤسسة قادرة على تقديم خدمات مرنة وشخصية وعالية الجودة، تعمل بالتنسيق مع الشركاء داخلياً وخارجياً. هذا النوع من التقدم يمثل تحولاً في نموذج تقديم الخدمة العامة، كما تتيح الحوكمة الإلكترونية الوصول إلى ما يتجاوز البوابات للتواصل مع النظام وتحقيق تعاون أكثر فعالية بين مختلف الفروع، وكل ذلك بهدف تحسين الخدمات المقدمة لأصحاب المصالح.

✓ الحوكمة الإلكترونية تسهل الوصول إلى الأهداف السياسية والاقتصادية: يمكن أن تساهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز النمو الاقتصادي للشركات، من خلال تقليل بعض التكاليف المرتبطة بالمناصب مثل تكاليف الاتصالات والمصاريف الإدارية والموظفين، كما أنها تساهم في الاتجاه ذاته نحو الحصول على إنتاجية أعلى وتحسين جودة العمل.

### المطلب الثالث: متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام

إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الشركات يعد أحد المحاور الأساسية لتعزيز الأداء المستدام، حيث يتطلب هذا التحول توفير مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية إلى جانب موارد بشرية مؤهلة قادرة على التكيف مع النظم الحديثة وأساليب العمل الجديدة، وتختلف هذه المتطلبات من بيئة إلى أخرى، لاسيما في الدول التي تعاني من ضعف في بعض الجوانب التقنية أو المؤسسية ما يستدعي بذل جهود مضاعفة لتوفير هذه المتطلبات، ويمكن تصنيف أبرز المتطلبات كما يلي: (مقدم، 2021، الصفحات 37-39)

#### 1. المتطلبات الإدارية:

تعد المتطلبات الإدارية الركيزة الأساسية لتفعيل الحوكمة الإلكترونية داخل الشركات، وتشمل ما يلي:

✓ وضع استراتيجية وخطط تأسيس واضحة: من الضروري إعداد استراتيجية شاملة تتضمن خطاً مرحلية لتأسيس الحوكمة الإلكترونية، وتدار من خلال هيئة أو جهة مختصة على المستوى الوطني تتولى مهام التخطيط، المتابعة، وتنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية. ويعد الدعم والتأييد من الإدارة العليا على مستوى قمة الهرم الإداري أساسياً في هذه المرحلة، إلى جانب تخصيص موارد مالية كافية لإنجاح عملية التحول الرقمي.

✓ توفير البنية التحتية للحوكمة الإلكترونية: يستلزم تفعيل الحوكمة الإلكترونية بناء على بنية تحتية متطورة تشمل شبكات اتصالات قوية وواسعة، قادرة على استيعاب الحجم الكبير للاتصالات والمعلومات. كما يجب توفير التجهيزات التقنية الضرورية من أجهزة ومعدات وحواسيب، وضمان إتاحتها لكل من الأفراد والمؤسسات، بما يدعم سهولة النفاذ والتفاعل مع الأنظمة الإلكترونية لتحقيق أداء مستدام وتعزيزه.

✓ تطوير التنظيم الإداري والخدمات: يجب إعادة هيكلة التنظيم الإداري وتحديث أساليب تقديم الخدمات والمعاملات وفق نهج تدريجي يتماشى مع أبعاد الحوكمة الإلكترونية. ويتطلب ذلك إعادة النظر في الجوانب الهيكلية والوظيفية للهيئات الحكومية، بما يضمن مواءمتها مع متطلبات العصر الرقمي.

إن البنية الإدارية المتطورة تسهم في تعزيز التواصل بين مختلف الإدارات، وتدعم التحول نحو اقتصاد معرفي قادر على تقديم خدمات ذكية بكفاءة وتكلفة مناسبة، ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأداء المستدام للشركات.

### 2. المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح أي مؤسسة، ويكتسب أهمية مضاعفة عند الحديث عن الحوكمة الإلكترونية. فنجاح هذا التحول الرقمي لا يعتمد فقط على البنية التحتية التقنية، بل يتطلب أيضاً توفر رأس مال بشري مؤهل يمتلك الكفاءات العلمية والفنية اللازمة. وتتمثل البنية التحتية البشرية في توفر كوادر مدربة قادرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. ذلك أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يحدث تغييرات جوهرية في طبيعة العمل داخل المؤسسات، حيث يقل الاعتماد على الأدوار التقليدية، ويزداد الطلب على محترفي التكنولوجيا، بل وتظهر وظائف جديدة لم تكن مألوفة في الهيكل الإداري من قبل.

إن توافر عنصر بشري مؤهل ومتكيف مع التحول الرقمي يعد شرطاً أساسياً لتحقيق الأداء المستدام في الشركات، حيث يسهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.

### 3. المتطلبات الأمنية:

لا يمكن تجاهل الجوانب الأمنية في إطار الحوكمة الإلكترونية، فهي عنصر حاسم لضمان موثوقية وشفافية العمليات الرقمية داخل الشركات. وتشمل هذه المتطلبات:

✓ حماية الخصوصية وسلامة المعلومات: ينبغي تأمين الاتصالات والمراسلات الإلكترونية وضمان عدم الاطلاع عليها من أطراف غير مخولة، إضافة إلى التأكد من وصول الرسائل إلى وجهتها الصحيحة دون تعديل.

✓ استخدام تقنيات التشفير: مثل التشفير المتماثل وغير المتماثل لضمان حماية البيانات، بحيث لا يتمكن أي طرف غير مخول من فك رموز المحتوى.

✓ التوقيع الرقمي والبصمة الإلكترونية: يتم استخدام هذه الأدوات للتحقق من هوية الأطراف والتأكد من سلامة محتوى الرسائل، حيث يُرفق التوقيع الرقمي مع البيانات المرسله، ويُعاد التحقق منها عند الاستلام.

✓ الشهادات الرقمية: تعد من الوسائل الفعالة لضمان هوية المؤسسات عبر الإنترنت، وتُصدرها جهات موثوقة تقوم بتوثيق المفتاح العام وهوية الشركة المعنية.

✓ كل هذه التقنيات تعزز من ثقة العملاء والشركاء في البيئة الرقمية التي تعتمد عليها الشركة، وهو ما يعد أساسياً لتحقيق أداء مستدام يعتمد على الشفافية والمصادقية.

#### 4. المتطلبات التقنية:

تعتبر المتطلبات التقنية من أهم العوامل الداعمة لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية داخل الشركات، ويبرز منها عنصران رئيسيان:

✓ ضرورة انتشار الأنترنت: يمثل الأنترنت الأساس الذي تقوم عليه البنية الرقمية، إذ يتيح الربط الفعال بين مختلف الفروع والجهات المعنية، ويضمن سرعة وسلاسة تبادل المعلومات ويعتبر المرتكز الأساسي في بناء الحوكمة الإلكترونية.

✓ إتاحة الحواسيب والتجهيزات الرقمية: لا يمكن تصور تطبيق الحوكمة الإلكترونية دون توافر الأجهزة اللازمة لذلك، كما ينبغي أن يتمتع المستخدمون، سواء كانوا موظفين أو متعاملين، بالقدرة على استخدام هذه الأدوات بكفاءة.

كما يعد توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضرورة قصوى لنجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية، حيث تسهم في تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق تكامل إداري، وزيادة القدرة التنافسية، مما يدعم استدامة الأداء ويمكن الشركة من مواكبة المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

## خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل يتضح جليا أن الحوكمة الإلكترونية لم تعد مجرد خيار تقني مرتبط برقمنة الخدمات الإدارية، بل أصبحت ركيزة استراتيجية تسهم بفاعلية في تحقيق الأداء المستدام داخل المؤسسات خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرقمية، فقد أبرزت المعالجة النظرية أن الحوكمة الإلكترونية تمثل إطارا متكاملا يعزز من أبعادها المتمثلة في الشفافية و الإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية والتدقيق الإلكتروني، مما يسمح بتحسين جودة اتخاذ القرار ورفع كفاءة الشركات.

من جهة أخرى فإن الأداء المستدام لا يقاس فقط بمؤشرات الربحية أو الكفاءة التشغيلية بل أصبح يشمل أبعادا متكاملة تتمثل في: البعد الاقتصادي وذلك من خلال تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وتحسين الإنتاجية، البعد الاجتماعي عبر تلبية توقعات العاملين والعملاء والمجتمع المحلي، البعد البيئي من خلال تقليل الأثر البيئي لأنشطة الشركات والامتثال للمعايير البيئية.

وعليه فإن التكامل بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وأبعاد الأداء المستدام بات ضرورة ملحة لضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، لا سيما في القطاعات الخدمية الحيوية مثل قطاع الاتصالات. كما أن تكييف الشركات لممارسات الحوكمة الإلكترونية بما يتماشى مع أهداف الاستدامة يعد خطوة استراتيجية نحو بناء نموذج إداري أكثر مرونة وفعالية، يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويسهم في تحسين التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

**تمهيد:**

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لمفهوم الحوكمة الإلكترونية وأبعادها المختلفة ودورها في تحقيق الأداء المستدام للشركات، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط هذه المفاهيم النظرية على الواقع الميداني. حيث سنعتمد على دراسة تخص مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين تموشنت، من خلال اختبار عينة من الموظفين العاملين بها بهدف التحقق من مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسة، ومدى تأثيرها على الأداء المستدام.

وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من العينة المختارة، حيث تم تصميمه بعناية ليشمل محاور الدراسة التي تغطي الجوانب الأساسية للحوكمة الإلكترونية ومؤشرات الأداء المستدام. كما تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss إصدار 26، بهدف اختبار الفرضية المطروحة في الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم الإطار النظري الذي تم تناوله في الفصل السابق.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت -**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت -

وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات، من أهمها أنها خدماتية وتنشط على المستوى الوطني، كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث تطوير خدماتها في مجال الاتصالات في ظل المنافسة الشرسة، حيث سنطرق في هذا المبحث إلى تعريف اتصالات الجزائر عين تموشنت وهيكلها التنظيمي وأهم الخدمات التي تقدمها.

### المطلب الأول: ماهية اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية استراتيجية في قطاع الاتصالات، تسعى لتطوير البنية الرقمية وتحديث خدماتها، ويعد فهم طبيعتها مهما لدراسة واقع الحوكمة الإلكترونية داخلها.

#### أولاً: نشأة اتصالات الجزائر

تأسست وفق قانون 2000/03 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، حيث جاء في المادة الأولى "يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية".

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة ( CNPE ) بتاريخ 01 مارس 2001 و الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 001808302 يوم 11 ماي 2002.

#### ثانياً: تعريف اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05 الديار

الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:

✓ رأسمال الاجتماعي مقدر ب: 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها

✓ رقم سجلها التجاري: 02b00180.83

✓ الرقم الجبائي: 000216.2990330049

✓ بندها الضريبي: 16293838021

✓ رقم التعريف الإحصائي: 0002162290656936

ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت -

تقع الوكالة الرئيسية لاتصالات الجزائر في ولاية عين تموشنت في شارع العربي بن مهدي، بمدينة عين تموشنت. تُعرف هذه الوكالة باسم Algérie Télécom، وتوفر خدمات متنوعة تشمل الاشتراكات في الإنترنت (ADSL) و (IDOOM Fibre)، الهاتف الثابت، خدمات الدفع الإلكتروني، والدعم الفني للعملاء، وتضم 235 موظف.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر

تتمثل مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة في:

\_ **المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- ✓ الحفاظ على الحصص في السوق والعمل على رفعها.
- ✓ تطوير قنوات التوزيع.
- ✓ السهر على تطبيق البرامج المرافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- ✓ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- ✓ النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة.
- ✓ المحافظة على السير الحسن في السرعة.

بالإضافة إلى المصالح التالية:

1. مصلحة الأمن والنظافة: تعمل هذه المصلحة على ضمان الأمن والنظافة داخل المؤسسة وتسهر على حماية تجهيزات ومباني المؤسسة والحفاظ على نظافتها.
2. خلية الاتصال والعلاقات الخارجية: هي مكلفة بالاتصال والعلاقات الخارجية وتعزيزها.
3. مصلحة التقارير ومراقبة التسيير.
4. مصلحة الشؤون القانونية.
5. مصلحة نظم المعلومات.
6. خلية المفتشية المحلية: هي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة بـ:
  - ✓ مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
  - ✓ تنفيذ مهام التفتيش بطلب من المدير.
  - ✓ القيام بتحقيقات في أي حالة استعجالية بالمؤسسة.
 وبالإضافة إلى المديرية العامة العملية، فإن هناك خمسة أقسام تتمثل فيما يلي:

#### 1- قسم الموارد البشرية:

- يقوم هذا القسم بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وكذا توفير الملفات الإدارية للعمل ومعالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم، ويتكون من:
- **مصلحة تسيير العمال والأجور:** هذه المصلحة مسؤولة عن الأجور، الحضور والغياب، الساعات الإضافية والاقطاعات من الرواتب.
  - **مصلحة تسيير التكوين:** تهتم المصلحة بمجال التكوين إذ أنها تعمل على:
    - ✓ تحليل الاحتياجات وتكوين عمال المؤسسة
    - ✓ ضمان توفى جميع الوسائل والإمكانيات اللازمة الحسن سير التكوين
    - ✓ ضمان ومتابعة تطور العمال بعد تكوينهم
    - ✓ ضمان تسيير تعهدات التريص والتأهيل.
    - ✓ تنظيم تحبين وتوزيع المتربصين والمتعلمين المؤهلين إلى العمل.
    - ✓ مصلحة الاجتماعية والمهنية تقديم دورات التكوين مما يتجاوب مع احتياجات المؤسسة.

## 2- القسم التقني:

تتمثل مهمته في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت والانترنت ومراقبة جودتها ويتفرع هذا القسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتحميل دراسات من اجل مراقبة المعدات الخاصة بشبكات الاتصال.
- مصلحة الصيانة واستغلال المعدات: ضمان وجود كمية من المعدات في مختلف الوحدات.
- مصلحة الهندسة والتخطيط: تعمل هذه المصلحة على وضع مخططات وهندسة العمليات مما يسهل اكتشاف الأعطاب وإصلاحها.
- مصلحة توزيع وتحقيق المشاريع.
- مصلحة شبكة البنية التحتية للمؤسسة.
- مصلحة رئيس المشروع MSAN.

## 3- القسم التجاري:

تتمثل مهام هذا القسم في تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة وتتفرع إلى:

- مصلحة التحصيل: الفوترة وما قبل الفوترة، حيث تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه العميل وإعداد الفاتورة سواء خاصة بالهاتف السلكي واللاسلكي أو الإنترنت.
- مصلحة علاقة العملاء: تقوم هذه المصلحة بالاهتمام بالمعلومات الواردة من الزبائن في شكل شكاوى واستفسارات أو اقتراحات ... والعمل على معالجتها بتقديم الخدمات حسب طلبات وشكاوى كل العملاء.
- مصلحة البيع:
  - ✓ دراسة التوقعات المنتظرة.
  - ✓ الإشراف على عملية البيع.
- مصلحة التحصيل.

4- قسم المالية:

مصلحة تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات وتسجيل العمليات المحاسبية

وتتفرع إلى:

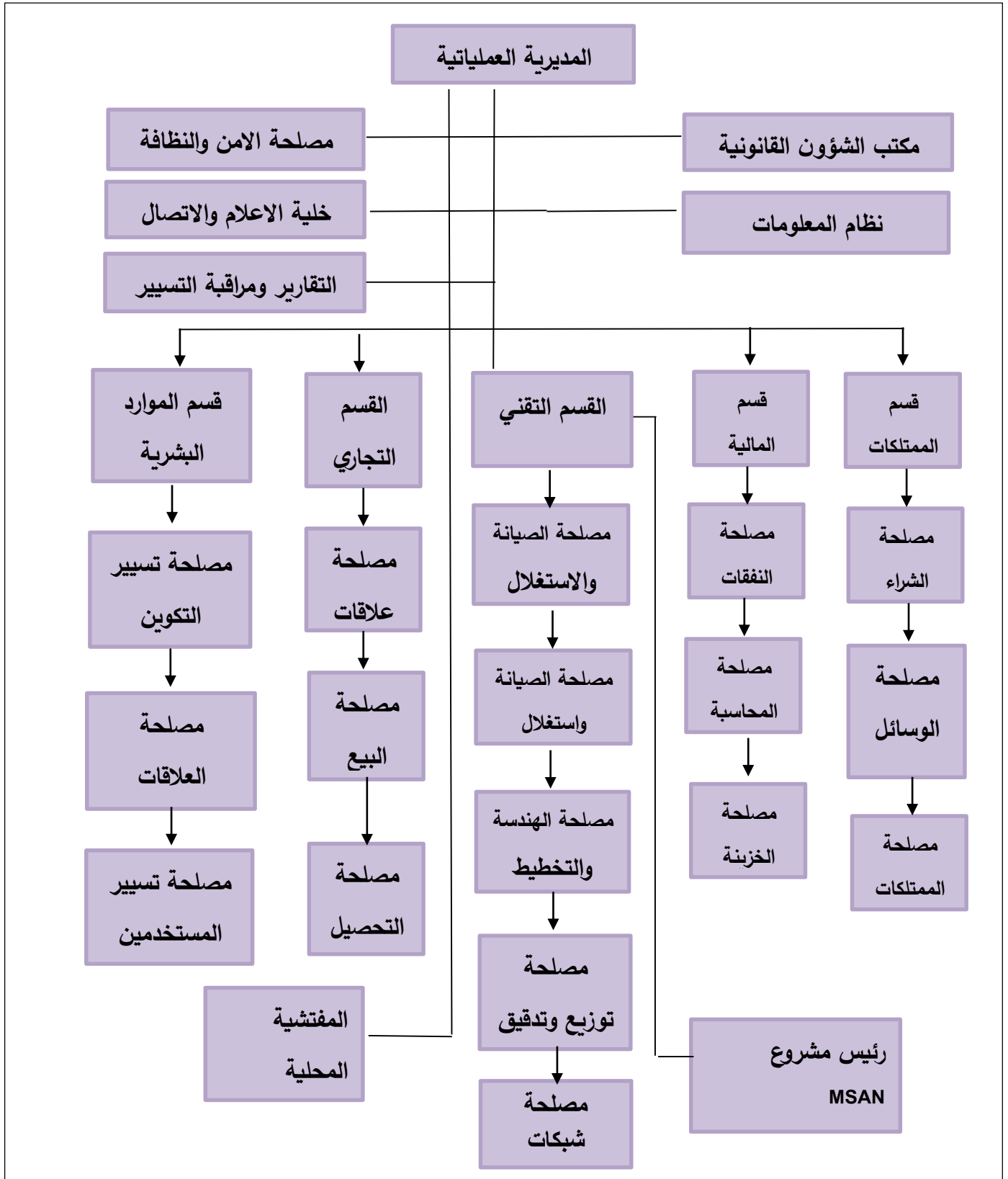
- مصلحة الشؤون القانونية: تحتم بمتابعة القضايا القانونية والتأمينية للمؤسسة.
- مصلحة الميزانية: تعمل على إعداد ميزانية المؤسسة.
- مصلحة الخزينة: تتمثل مهامها في:
  - ✓ ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة
  - ✓ تمويل أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية.
- مصلحة المحاسبة: تتمثل مهامها في:
  - ✓ إعداد تقارير حل الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف والإيرادات.
  - ✓ تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا.
  - ✓ إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج.
  - ✓ مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية القانونية وتسجيل مختلف العمليات وفقا للمخطط المحاسبي الجديد.

5- قسم الممتلكات والوسائل:

- مصلحة الشراء.
- مصلحة الوسائل واللوجستيك.
- مصلحة الممتلكات.

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت في المخطط التالي:

الشكل ( 02\_ 01 ): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

### المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر عين تموشنت وأهدافها

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات متنوعة في مجال الهاتف الثابت والإنترنت والألياف البصرية، بهدف دعم التحول الرقمي وتوسيع النفاذ إلى التكنولوجيا، وتسعى من خلال هذه الخدمات إلى تحسين تجربة الزبائن وتعزيز التنمية الوطنية.

#### أولاً: الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر عين تموشنت

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة تتوافق مع المتطلبات التكنولوجية في قطاع الاتصالات وهي:

- **الهاتف الثابت (fixe):** اتصالات الجزائر تعرض وتمنح شبكة اتصالات كبيرة، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي.
- **الهاتف اللاسلكي (Wil):** توفر اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات مشتركة Wil والمعروفة بالدائرة المحلية "راديو".
- **الهاتف النقال (mobilis):** اتصالات الجزائر موبيليس فرع مختص في مجال الهاتف النقال.
- **خدمة الشبكة (DJAWEB):** و هي شبكة تختص في خدمة الانترنت، وتوجد عدة فروع الشبكة الانترنت منها:
  - ✓ فرع جواب
  - ✓ فرع خدمة (ADSL) فوري
- **الجيل الرابع للإنترنت (4G):** تعد اتصالات الجزائر أول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع في شمال افريقيا حيث أن شبكة الجيل الرابع موجودة في كل ولايات الوطن.
- **خدمة الأقمار الصناعية:** خدمة الاتصال عبر الأقمار الصناعية بفضل ثلاثين سنة من الخبرة في مجال الدراسات والبحوث فإن اتصالات الجزائر قامت بفكرة الاتصالات عن بعد عبر الأقمار الصناعية والتي قامت بتغطية كامل التراب الوطني في جويلية 2004 وقامت بإرسال قمر صناعي خاص بالاتصالات سمي (REVSAT) وقد أدى هذا الحدث إلى تغيير نظرة ومفهوم الاتصالات في الجزائر.

• **خدمة الدفع الإلكتروني:** رغم التطورات التي عرفتها وسائل الدفع الإلكتروني في العالم وتوسع نطاق استخدامها في جميع المجالات إلا أن الجزائر بقيت متأخرة عن هذه المستجدات، حيث بعد ظهور فيروس كورونا وفرض الحجر الصحي في الجزائر ازدهر الدفع الإلكتروني بشكل كبير مقارنة بالسنوات السابقة، حيث أصبحت جل تعاملاتهم تتم عبر منصات الدفع الإلكتروني. وتتمثل وسائل الدفع الإلكتروني فيما يلي :

#### ✓ البطاقة البنكية CIB:

هي بطاقة إلكترونية ذات استعمال شخصي مستندة على حساب بنكي صادرة عن أحد البنوك المعتمدة في الجزائر عمومية أو خاصة، حيث تتميز هذه البطاقة بتوفير الوقت والجهد، كما تكون هذه البطاقة صالحة لمدة سنتين وتجدد تلقائيا ما لم تلغى من طرف البنك أو صاحب البطاقة، ويتم استعمالها من خلال رقم سري خاص بصاحب البطاقة . ويتم تسجيلها عن طريق نظام NGBSS ثم تحول إلى نظام Oracle لتسجل قيودها المحاسبية.

#### ✓ البطاقة الذهبية:

تعتبر البطاقة الذهبية بطاقة دفع إلكترونية وهي خدمة جديدة توفرها المؤسسة لفائدة زبائنها، حيث تسمح بإجراء مختلف العمليات المؤمنة للسحب والدفع الإلكتروني، وتتيح هذه البطاقة لحاملها إمكانية إجراء مختلف أنواع المعاملات المالية عن بعد عبر الأنترنت، كما تجمع هذه البطاقة بين الأمان والعملية حيث تسمح بدفع وسحب الأموال، ومن أهم مميزاتها عملها بمعيار يحمي ويؤمن حسابات الزبائن بعد أن يتم التأكد من حقيقة هويتهم في العالم الافتراضي أين يتم إدخال الرمز السري الخاص بنظام الترميز والذي من خلاله يتم التأكد من هوية مستعملي البطاقة . ويتم تسجيلها عن طريق نظام NGBSS ثم تحول كذلك إلى نظام Oracle ليتم تسجيلها محاسبيا.

#### ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت

تتمثل أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر في:

✓ زيادة نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وخصوصا في المناطق الريفية.

- ✓ زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.
- ✓ تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات.
- ✓ المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير المؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعد الإطار المنهجي عنصرا أساسيا في أي دراسة علمية، إذ يحدد الأدوات والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وتحليلها بأساليب إحصائية مناسبة لاستكشاف أثر الحوكمة الإلكترونية على الأداء المستدام.

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة وأدوات جمع البيانات، و تم الاعتماد على تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 26 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها فيما يلي:

#### أولا: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

##### 1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 22 ديسمبر 2024 واستمرت إلى مدى 07 ايام حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكيمه من طرف الأساتذة ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وبعدها تم استرجاع الاستبيان وانتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

### أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- **البيانات الثانوية:** تم جمعها من مصادر غير مباشرة، وتشمل: الدراسات السابقة، الكتب، المقالات، ومواقع شبكة الأنترنت التي تتناول جوانب الموضوع.

### 2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى النتائج، حيث وجه الاستبيان إلى جميع العمال زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى الشركة بغية الاستفسار عن مدى معرفة دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام للشركات وحقائق تطبيقها في الشركات الجزائرية وبالأخص شركة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات وعناصر الدراسة.

### المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة كل من: مجتمع، عينة الدراسة، حدود الدراسة ونموذج الدراسة وتتمثل كما يلي:

#### 1. مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع دراستنا على جميع موظفين شركة اتصالات الجزائر بولاية عين تموشنت لسنة 2025.

#### 2. عينة الدراسة:

تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية حيث تم توزيع 50 استمارة، وتم استرجاع 40 استمارة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(02-01): تداول الاستبيان

النسبة	العدد	الاستبيانات
%100	50	الموزعة
%80	40	المسترجعة
%20	10	غير مسترجعة
%80	40	الصالحة للتحليل

المصدر: من اعداد الطالبين

3. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

الحدود الزمانية: شملت الدراسة خلال الفترة الممتدة من: 2024/12/22 إلى 2024/12/28.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

4. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، المتغير المستقل وهو الحوكمة الإلكترونية والمتغير التابع وهو الأداء المستدام ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

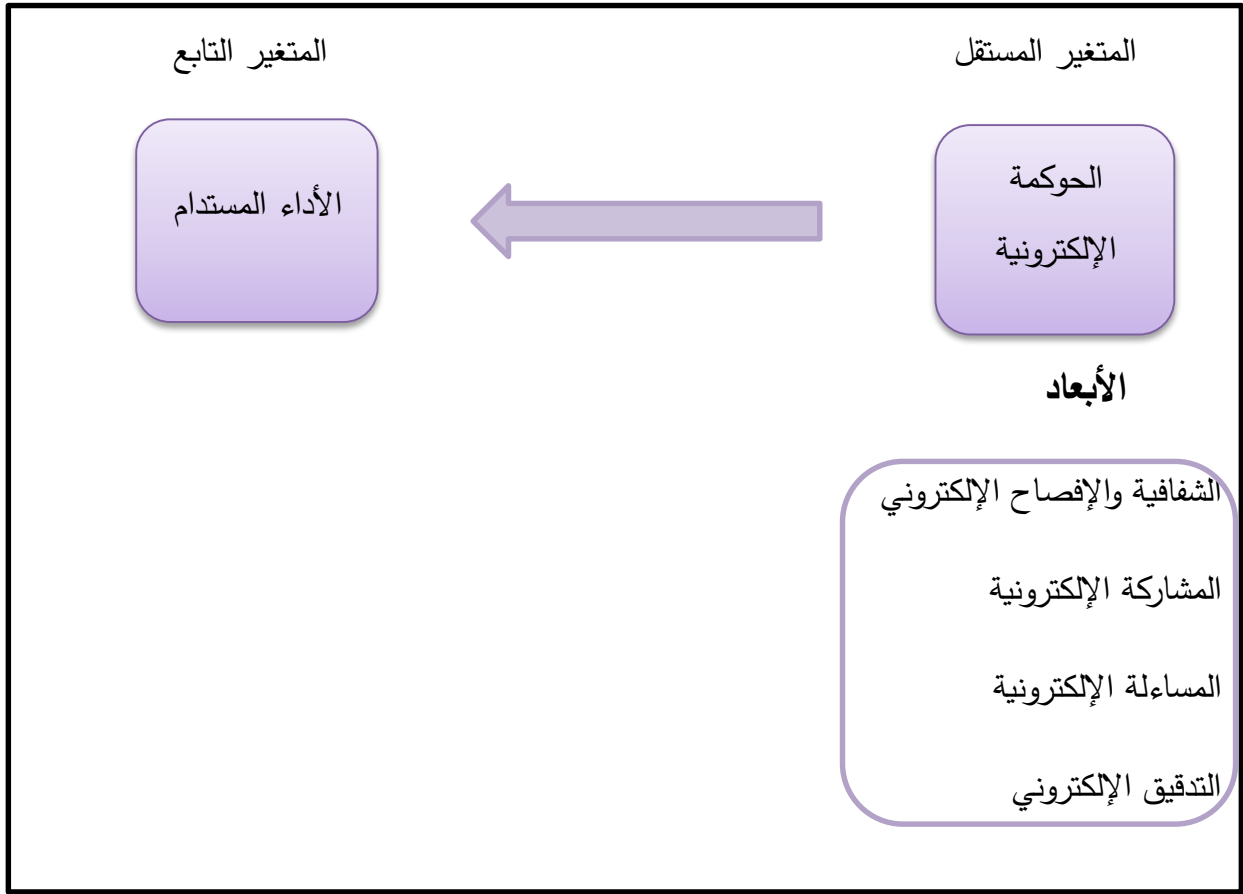
حيث أن:

الأداء المستدام (y) المتغير التابع

الحوكمة الإلكترونية (x) المتغير المستقل

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-02): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

### المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

#### أولاً: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و24 سؤال مغلق، شمل الاستبيان جزئين وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الفرضية المطروحة وكانت أجزاء الدراسة على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يشمل المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

• الجزء الثاني: يشمل محاور الدراسة وينقسم إلى محورين:

- ✓ **المحور الأول:** يركز هذا الجزء على المتغير المستقل "الحكومة الإلكترونية" حيث يتناول فيه أربعة أبعاد متمثلة في: بعد الشفافية والإفصاح الإلكتروني، بعد المشاركة الإلكترونية، بعد المساءلة الإلكترونية، بعد التدقيق الإلكتروني. وتكون هذا المحور من 14 سؤال.
- ✓ **المحور الثاني:** يركز هذا الجزء على المتغير التابع "الأداء المستدام" ويتكون من 10 أسئلة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان والمتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وعلى المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث إن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاث درجات، موافق أربع درجات (4) وأخيراً موافق بشدة خمس درجات (5). ولتفسير نتائج المتوسطات الحسابية التي تم الحصول عليها، تم حساب طول الفئة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{مدى}}{\text{عدد فئات المقياس}}$$

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 5$$

$$\text{إذن: طول الفئة} = 5 \div 4 = 0.8$$

وبناءً عليه تم توزيع قيم المتوسط الحسابي وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): درجات سلم ليكارث الخماسي

الدرجة 5	الدرجة 4	الدرجة 3	الدرجة 2	الدرجة 1	
05	04	03	02	01	القيمة المعطاة عند التفريغ
مرتفعة جداً (موافق بشدة)	مرتفعة (موافق)	متوسطة (محايد)	منخفضة (غير موافق)	منخفضة جداً (غير موافق بشدة)	درجة توافر الفقرة
5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.81	1.80-1	المجال

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على سلم ليكارث

ثانياً: صدق الاستبيان

1. الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى وما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من عمال شركة اتصالات الجزائر بعين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05.

1-2: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "الحوكمة الإلكترونية":

الجدول رقم (02-03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

" الحوكمة الإلكترونية "

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.340*	0.032
02	0.615**	0.000
03	0.325*	0.041
04	0.442**	0.004
05	0.476**	0.002
06	0.370*	0.019
07	0.315*	0.048
08	0.453**	0.003
09	0.467*	0.002
10	0.313*	0.049
11	0.438**	0.005
12	0.668**	0.000
13	0.677**	0.000
14	0.347*	0.028

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS. \*\*: مستوى دلالة 0.01 \* : مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المحور الأول " الحوكمة الإلكترونية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور الأول " الحوكمة الإلكترونية " مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2-2: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الأداء المستدام":

الجدول رقم (02-04): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

"الأداء المستدام"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.563**	0.000
02	0.219	0.174
03	0.323*	0.042
04	0.357*	0.024
05	0.545**	0.000
06	0.361*	0.022
07	0.378*	0.016
08	0.441**	0.004
09	0.048	0.767
10	0.529**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS. \*\*: مستوى دلالة 0.01 \* : مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المحور الثاني "الأداء المستدام" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الأداء المستدام" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

ومع ذلك، تستثنى من ذلك العبارات (02، 09) التي لم تكن ذات دلالة إحصائية ( $Sig > 0.05$ ) ، مما قد يشير إلى ضعف في ارتباط هذه العبارات بباقي مكونات المحور أو عدم تجانسها مع المفهوم المراد قياسه.

### ثالثاً: ثبات الاستبيان

نحاول في هذا الجانب معرفة صدق وثبات المقياس، من خلال معامل الثبات ألفا-كرونباخ Alpha-cronbach والذي يقيس قدرة ثبات الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الشروط والظروف، وتم حسابه كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-05): نتائج اختبار قيم ثبات الاستبيان " معامـل الثبات ألفا -كرونباخ"

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
جميع محاور الاستبيان	24	0.747

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات فاقت (0.6) وهي معامل جيد ومقبول، ومنه نقول إذا تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة، فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المتحصل عليها في العينة الأولى، وتكون نتائج العينتين متساويتين باحتمال يساوي نسبة (74.7%) بالتالي يمكن القول أن عبارات الاستبيان قادرة على تمثيل مجتمع الدراسة أي الأداة صالحة للدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss واختبار الفرضية بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تستفيد منها شركة اتصالات الجزائر بولاية عين تموشنت.

#### المطلب الأول: دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة وسنتطرق فيما يلي إلى تفصيل هذه المتغيرات.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

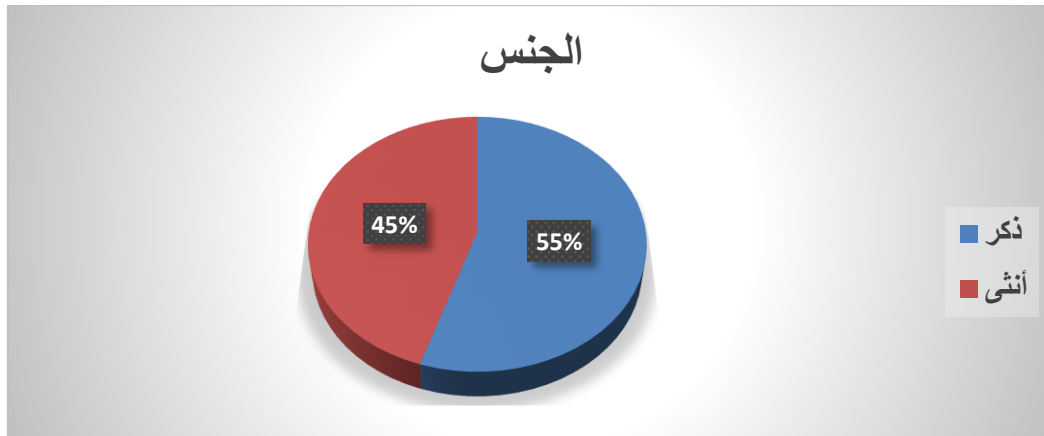
جدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
55%	22	ذكر
45%	18	انثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن جنس الذكور احتل المرتبة الأولى بنسبة (55%)، في حين أن نسبة الإناث فكانت (45%)، وبالتالي فإن نسبة الذكور تتفوق على نسبة الإناث بنسبة (10%)، و هو ما قد يفسر أن مختلف الوظائف المشغولة في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت - تتلاءم مع صنف الذكور.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "الفئة العمرية":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

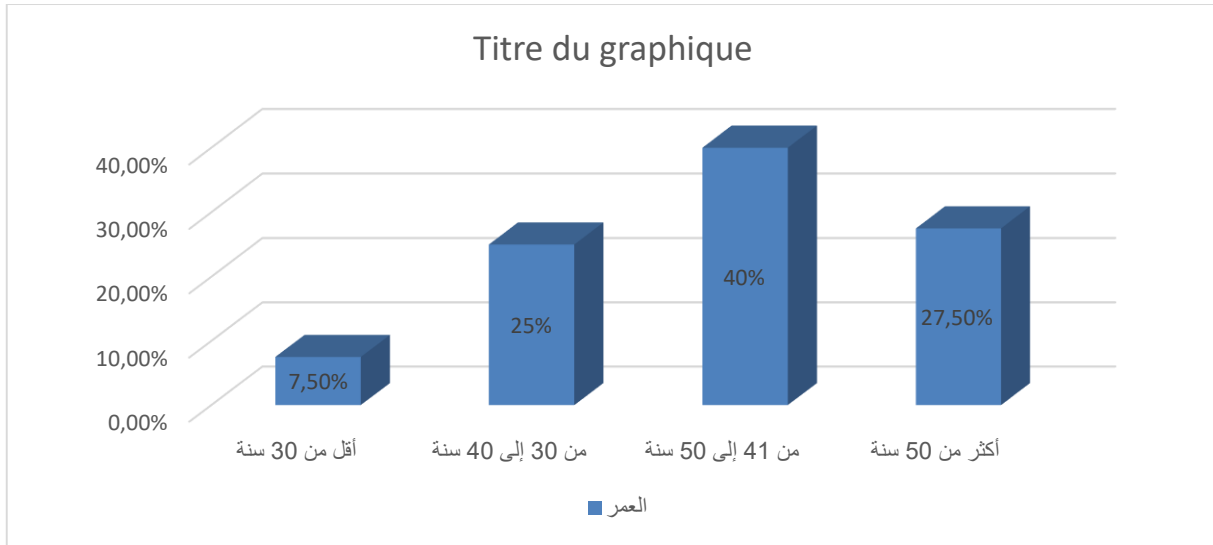
جدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
7.5%	3	أقل من 30 سنة
25%	10	من 30 سنة إلى 40 سنة
40%	16	من 41 سنة إلى 50 سنة
27.5%	11	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن فئة (من 41 سنة إلى 50 سنة) تمثل أعلى نسبة وبمعدل (40%)، تليها فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (27.5%)، ثم تليها فئة (من 30 سنة إلى 40 سنة) بنسبة (25%)، وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (7.5%)، وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت تحوز على الفئات العمرية (من 41 سنة إلى 50 سنة)، وهذا لغرض

الاستفادة من خبرتهم ورصيدهم العلمي وأن طبيعة عمل المؤسسة تتطلب الحذر والسلاسة في الأداء لتحقيقه.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب "المستوى التعليمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

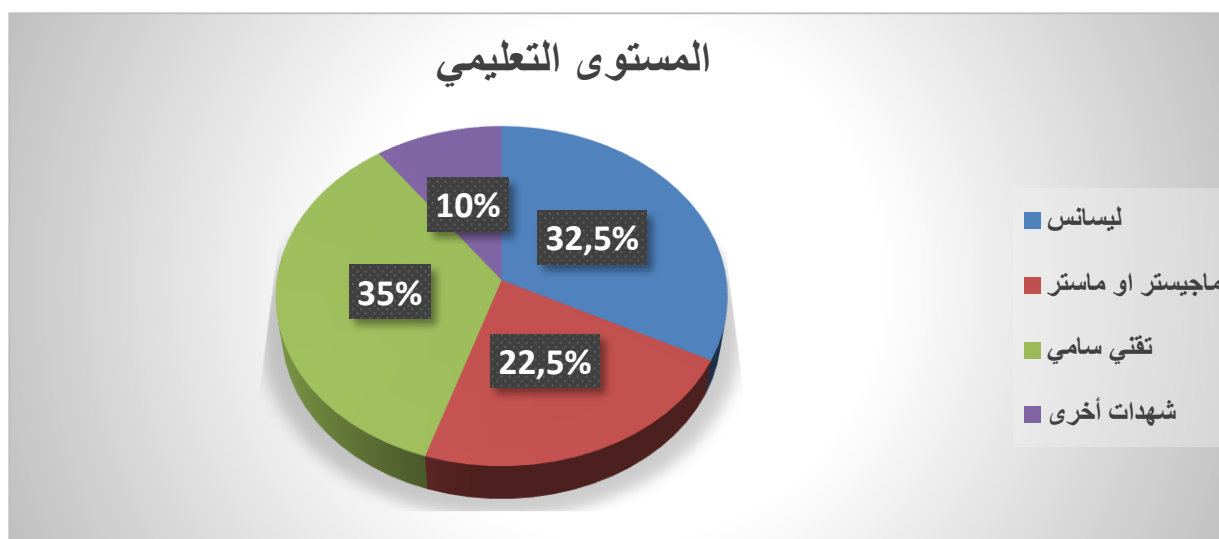
جدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
32.5%	13	ليسانس
22.5%	9	ماجستير أو ماستر
35%	14	تقني سامي
10%	4	شهادات أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

ويمكن توضيح الدراسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن فئة تقني سامي تمثل أعلى نسبة وبمعدل (35%)، ثم تليها فئة مستوى العلمي من نوع ليسانس بنسبة (32.5%)، ثم تليها فئة ماستر او ماجيستر بنسبة (22.5%)، وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة شهادة اخرى بنسبة (10%)، وهذا ما يفسر على أن أغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت يملكون مستوى علمي جيد.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "مستوى الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

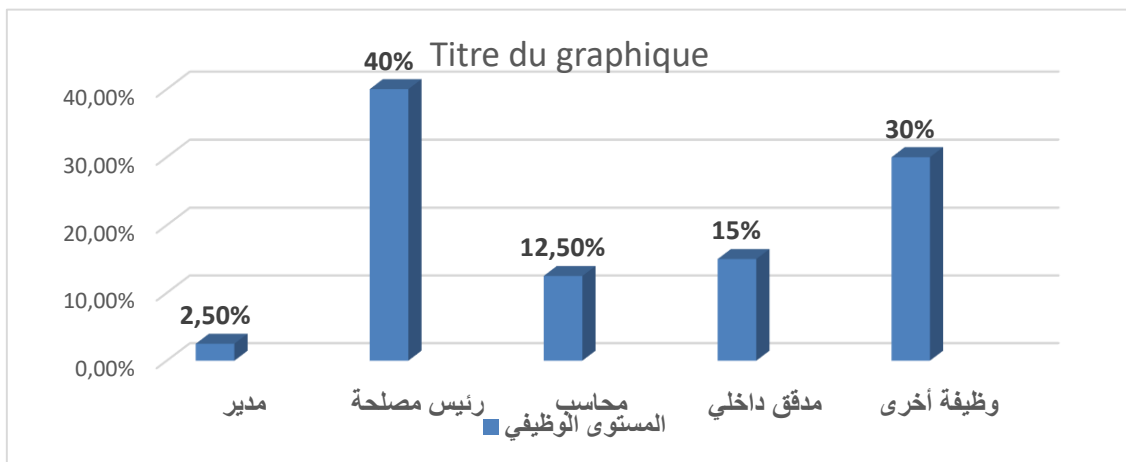
جدول رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
2.5%	1	مدير
40%	16	رئيس مصلحة
12.5%	5	محاسب
15%	6	مدقق داخلي
30%	12	وظيفة أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

ويمكن توضيح الدراسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن فئة رؤساء المصالح تمثل أعلى نسبة بمعدل (40%)، تليها فئة وظيفة أخرى بنسبة (30%)، ثم تليها فئة مدقق داخلي بنسبة (15%)، ثم تليها فئة محاسبين بنسبة (12.5%)، وفي المرتبة الاخيرة نجد فئة مدير مؤسسة بعينة واحدة في مؤسسة كأقل نسبة بمعدل (2.5%)، والملاحظ هنا أنه يوجد تنوع في الوظائف بمؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب "الخبرة المهنية":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

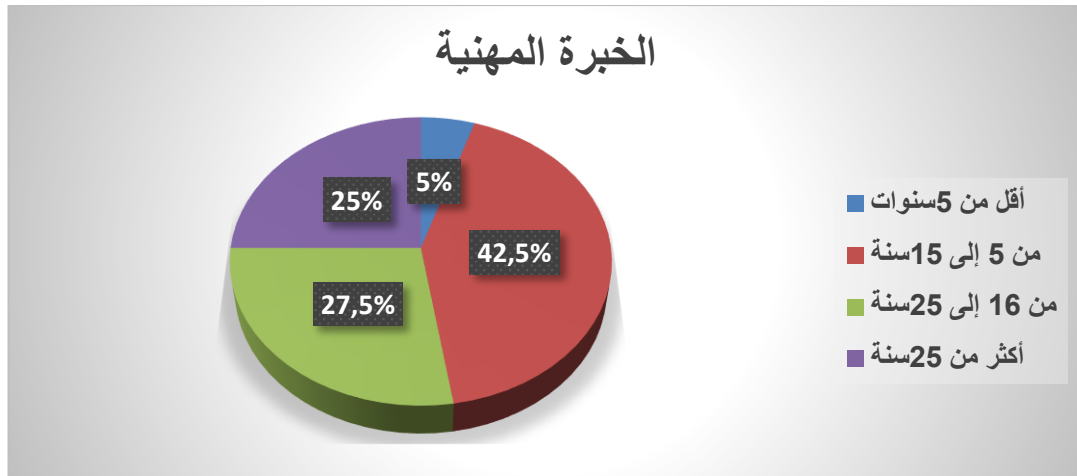
جدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
5%	2	أقل من 5 سنوات
42.5%	17	من 5 إلى 15 سنة
27.5%	11	من 16 إلى 25 سنة
25%	10	أكثر من 25 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

ويمكن توضيح الدراسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن فئة التي مدة خبرتهم (من 05 إلى 15 سنة) تمثل أعلى نسبة وبمعدل (42.5%)، تليها فئة التي مدة خبرتهم (من 16 إلى 25 سنة) بنسبة (27.5%)، ثم تليها فئة التي تتراوح مدة خبرتهم (أكثر من 25 سنة) بنسبة (25%)، و في المرتبة الأخيرة نجد فئة التي مدة خبرتهم (أقل من 05 سنوات ) بنسبة (5%)، وبالتالي يمكن القول أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت يتمتعون بخبرة سنوية جيدة مما يسمح للمؤسسة بتقديم خدمات بجودة عالية وتحقيق الرضا لهم.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

تظهر الجداول بالأسفل كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى (تم ذكره سابقا) حيث:

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

### المحور الأول: الحوكمة الإلكترونية

#### الجدول رقم (02-13): تحليل عبارات المحور الأول " الحوكمة الإلكترونية "

رقم العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
<b>البعد الأول: الشفافية والإفصاح الإلكتروني</b>								
1	التكرار	00	01	04	19	16	01	مرتفعة جدا
	%	00	2.5	10	47.5	40		
2	التكرار	00	00	07	24	09	04	مرتفعة
	%	00	00	17.5	60	22.5		
3	التكرار	00	00	06	25	09	03	مرتفعة

				22.5	62.5	15	00	00	%	
مرتفعة	02	0.687	4.20	14	20	06	00	00	التكرار	4
جدا				35	50	15	00	00	%	
مرتفعة	-	0.446	4.24	البعد الثاني: المشاركة الإلكترونية						
مرتفعة	01	0.764	4.33	19	16	04	01	00	التكرار	5
جدا				47.5	40	10	2.5	00	%	
مرتفعة	03	0.723	4.13	12	22	05	01	00	التكرار	6
جدا				30	55	12.5	2.5	00	%	
مرتفعة	02	0.679	4.28	15	22	02	01	00	التكرار	7
جدا				37.5	55	05	2.5	00	%	
مرتفعة	-	0.548	4.25	البعد الثالث: المساواة الإلكترونية						
مرتفعة	03	0.853	4.20	17	16	05	02	00	التكرار	8
جدا				42,5	40	12,5	05	00	%	
مرتفعة	01	0.608	4.30	15	22	03	00	00	التكرار	9
جدا				37.5	55	7.5	00	00	%	
مرتفعة	02	0.630	4.25	14	22	04	00	00	التكرار	10
جدا				35	55	10	00	00	%	
مرتفعة	-	0.482	4.06	البعد الرابع: التدقيق الإلكتروني						
مرتفعة	02	0.686	4.13	10	27	01	02	00	التكرار	11
جدا				25	67,5	2.5	05	00	%	
مرتفعة	01	0.822	4.13	14	19	05	02	00	التكرار	12
جدا				35	47.5	12.5	05	00	%	
مرتفعة	04	0.714	3.95	08	23	08	01	00	التكرار	13
جدا				20	57.5	20	2.5	00	%	
مرتفعة	03	0.597	4.05	07	29	03	01	00	التكرار	14
جدا				17.5	72.5	7.5	2.5	00	%	

مرتفعة		0.320	4.16	مجموع عبارات المحور الأول "الحوكمة الإلكترونية"
--------	--	-------	------	---

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول الإحصائي أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور "الحوكمة الإلكترونية" بلغ 4.16 بانحراف معياري 0.320 ويقع هذا المتوسط ضمن مستوى مرتفع على مقياس ليكارث، مما يعكس اتفاقا قويا بين آراء أفراد العينة حول توفر أبعاد الحوكمة الإلكترونية افي مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

بالنسبة للبعد الأول "الشفافية والإفصاح الإلكتروني" بلغ المتوسط الحسابي 4.14 والانحراف المعياري 0.452 وكلاهما يشيران إلى تقييم مرتفع من قبل أفراد العينة، وقد تراوحت متوسطات العبارات الأربعة في هذا البعد بين 4.05 و 4.25، مما يدل على توفر الشفافية والإفصاح الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

أما البعد الثاني "المشاركة الإلكترونية" بلغ المتوسط الحسابي 4.24 و بانحراف معياري 0.446، مما يشير إلى مستوى مرتفع جدا من قبل أفراد العينة، وقد تراوحت متوسطات العبارات الثلاث في هذا البعد بين 4.13 و 4.33، مما يدل على توفر المشاركة في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

والبعد الثالث "المساءلة الإلكترونية" بلغ المتوسط الحسابي 4.25 و بانحراف معياري قدره 0.548، مما يدل على مستوى مرتفع جدا من قبل أفراد العينة، وقد تراوحت متوسطات العبارات الثلاث في هذا البعد بين 4.20 و 4.30، مما يدل على توفر المساءلة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

والبعد الرابع "التدقيق الإلكتروني" بلغ المتوسط الحسابي 4.06 و بانحراف معياري قدره 0.482، مما يدل على مستوى مرتفع من قبل أفراد العينة، وقد تراوحت متوسطات العبارات الثلاث في هذا البعد بين 3.95 و 4.05، مما يدل على توفر التدقيق الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

المحور الثاني: الأداء المستدام

الجدول رقم (02-14): تحليل عبارات المحور الثاني " الأداء المستدام "

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفعة	06	0.679	4.00	08	25	06	01	00	التكرار	1
				20	62.5	15	2.5	00	%	
مرتفعة	02	0.636	4.18	12	23	05	00	00	التكرار	2
				30	57.5	12.5	00	00	%	
مرتفعة	07	0.733	3.98	09	22	08	01	00	التكرار	3
				22.5	55	20	2.5	00	%	
مرتفعة جدا	01	0.530	4.22	11	27	02	00	00	التكرار	4
				27.5	67.5	05	00	00	%	
مرتفعة	03	0.700	4.15	12	23	04	01	00	التكرار	5
				30	57.5	10	2.5	00	%	
مرتفعة	05	0.714	4.05	10	23	06	01	00	التكرار	6
				25	57.5	15	2.5	00	%	
مرتفعة	08	0.639	3.95	07	24	09	00	00	التكرار	7
				17.5	60	22.5	00	00	%	
مرتفعة	04	0.764	4.08	11	23	04	02	00	التكرار	8
				27.5	57.5	10	05	00	%	
مرتفعة	09	0.591	3.90	04	29	06	01	00	التكرار	9
				10	72.5	15	2.5	00	%	
مرتفعة	10	0.712	3.83	4	28	05	03	00	التكرار	10
				10	70	12.5	7.5	00	%	
مرتفعة		0.273	4.03	مجموع عبارات المحور الثاني "الأداء المستدام"						

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.03 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب0.273.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة فهي تمثل الأداء المستدام وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 4.22 و3.83 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.530 و0.764، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور الأداء المستدام فالإدارة تسعى إلى تحقيق هذا المحور في عمليات المؤسسة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الإحصائية

#### 1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $40 \leq N = 40$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

#### 2. اختبار الفرضية:

لمعرفة دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت- عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت- عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

**Y** : المتغير التابع (الأداء المستدام).

**X1** : المتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية).

**a0** : الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

**a1** : معامل الانحدار للمتغير المستقل

**μ** : الخطأ العشوائي

الجدول رقم (02-15): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط R
0.001 <sup>b</sup>	13.268	1	0.758	0.758	بين المجموعات	0.259	0.509 <sup>a</sup>
		38	0.057	2.170	داخل المجموعات		
		39		2.928	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (**R**) والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الأداء المستدام والمتغير المستقل الحوكمة الإلكترونية بلغت **0.509** وهي تمثل درجة ارتباط متوسطة، كما أن معامل التحديد (**R<sup>2</sup>**) يشير إلى أن المتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية) يفسر حوالي **25.9%** من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المستدام).

وتشير نتائج تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) إلى أن مستوى الدلالة **Sig= 0.001** ، وهي أقل من **0.05**، وعليه يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي

Sig	قيمة T	معاملات غير ممرضة		B	الثابت Constante
		معاملات ممرضة Beta	الخطأ المعياري		
0.000	4.461		0.498	2.223	الثابت Constante
0.001	3.643	0.509	0.119	0.435	الحوكمة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين الأداء المستدام والحوكمة الإلكترونية، حيث بلغ معامل الانحدار للحوكمة الإلكترونية 0.435 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الحوكمة الإلكترونية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.435 من المتغير التابع الأداء المستدام.

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 3.643 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.001Sig وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن الأداء المستدام هو متغير مفسر للحوكمة الإلكترونية وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت - عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الحوكمة الإلكترونية وتحقيق الأداء المستدام وهي

كالتالي:

$$Y = 2.223 + 0.435X_1$$

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذه الدراسة تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك بغرض دراسة دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت، حيث تم الاعتماد على الاستبانة لإجراء هذه الدراسة، وتكونت من قسمين تمثل القسم الأول من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتمثل القسم الثاني من محورين المحور الأول خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في الحوكمة الإلكترونية بأبعاد الثلاثة المتمثلة في الشفافية و الإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية و التدقيق الإلكتروني حيث تكون من 14 سؤال أما المحور الثاني يشمل المتغير التابع وهو الأداء المستدام متكون من 10 أسئلة، تم توجيههم إلى عينة مكونة من 40 موظف في المؤسسة محل الدراسة وبعد تحليل المعطيات باستخدام البرنامج الإحصائي spss اصدار 26، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على الأداء المستدام في شركة اتصالات الجزائر بعين تموشنت، مما يؤكد التأثير الإيجابي والمعنوي بين المتغيرين قيد الدراسة، وأن المؤسسة تلتزم بأبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في الشفافية و الإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، والتدقيق الإلكتروني، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تعزيز و تحقيق الأداء المستدام.

الخاتمة

## الخاتمة:

بعد تطرقنا لموضوع الدراسة من جوانبه المختلفة وهذا ضمن فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، يجدر بنا القول أن الحوكمة الإلكترونية أصبحت اليوم أداة استراتيجية رئيسية لتحقيق الأداء المستدام للشركات وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ تمثل هذه الحوكمة نمطا حديثا من الممارسات الإدارية القائمة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تعزيز الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المساءلة الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية والتدقيق الإلكتروني وهم ما من شأنهم أن يدعموا قدرة الشركات على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

وفي هذا الإطار تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام من خلال التركيز على مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت كنموذج تطبيقي، وذلك بالاعتماد على منهج وصفي تحليلي واستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، ومنه توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة نذكر منها:

### 1. نتائج الدراسة:

- ✓ تعتبر الحوكمة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة المرتبطة بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد أصبحت أداة تعتمد عليها المؤسسات والشركات في تحقيق أداء اقتصادي فعال، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتقليل الأثر البيئي.
- ✓ نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على تبني الحوكمة الإلكترونية لتحقيق أداء طويل الأمد.
- ✓ تبين من خلال الدراسة أن تحقيق الأداء المستدام عبر الحوكمة الإلكترونية يتطلب توافر متطلبات أساسية، أبرزها: بنية تحتية رقمية فعالة، موارد بشرية مؤهلة، إطار قانوني وتنظيمي داعم، ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية، المساءلة، المشاركة، والتدقيق الإلكتروني.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن شركة اتصالات الجزائر عين تموشنت تطبق الحوكمة الإلكترونية بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى الأداء المستدام بها يعتبر مرتفعا أيضا.
- ✓ تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على تحقيق الأداء المستدام في شركة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

✓ تبين من خلال الدراسة أن أبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية والتدقيق الإلكتروني) تؤثر إيجاباً على تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة.

✓ أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية والتدقيق الإلكتروني) جاءت بدرجة مرتفعة، ما يدل على التزام المؤسسة محل الدراسة بها، خاصة بعد المساءلة الإلكترونية الذي سجل أعلى متوسط حسابي.

## 2. التوصيات:

✓ الاستمرار في دعم وتطوير تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

✓ ضرورة تعزيز التدقيق الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت، من خلال تحديث أنظمة التدقيق الإلكتروني وتكوين فرق متخصصة في هذا المجال.

✓ يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت تطوير سياسات وآليات فعالة لضمان الشفافية والإفصاح الإلكتروني من خلال تحديث المنصات الرقمية ونشر المعلومات إلكترونياً بشكل منظم لتعزيز ثقة الموظفين والمتعاملين بها.

✓ ضرورة دعم وتوسيع المشاركة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة عبر توفير منصات إلكترونية لاستطلاع آراء المواطنين واستقبال استفساراتهم وتمكين الموظفين التفاعل مع المواطنين.

✓ على مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت العمل أكثر على ربط الحوكمة الإلكترونية بالأداء المستدام من خلال وضع آليات رقمية لقياس تأثير كل بعد من أبعاد الحوكمة على الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

✓ تعميم تجربة اتصالات الجزائر عين تموشنت على باقي المؤسسات كنموذج ناجح في تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

✓ العمل على توفير برامج تدريبية متخصصة لفائدة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت، بهدف تعزيز كفاءاتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعميق فهمهم للحوكمة الإلكترونية.

✓ تعزيز مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت الأنظمة الإلكترونية لمراقبة وتقييم مؤشرات الاستدامة بشكل دوري (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) لضمان اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة.

### 3. آفاق الدراسة:

هذه الدراسة تناولت جزء بسيط من مفهوم الحوكمة الإلكترونية وتحقيق 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:

- ✓ أثر الحوكمة الإلكترونية على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في بيئة العمل الجزائرية.
- ✓ علاقة الحوكمة الإلكترونية بمؤشرات التنافسية المؤسسية.
- ✓ مقارنة بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر.

# المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أبو بكر بوسالم، صلاح الدين قدري، و محمد بن ذهبية . (2017). دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق استدامة الشركة -دراسة تحليلية-. *مجلة العلوم الانسانية* (08)، 268-256.
2. احسان محمد أحمد. (2022). متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحسين جودة أداء الجمعيات الأهلية *electronic governance requirements to improve the performance of NGOs quality of the performance of* *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 73 (3)، 379-331.
3. احمد علي عزيز الحديدي، و سمير علي الحيايلى علي. (2022). توظيف أبعاد الحوكمة الإلكترونية في دعم التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي بلدية محافظة نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية*، 18 (59، 2)، 192-176.
4. أسامة عبد الله الهاشم. (2024). أثر ممارسات التفكير الرشيق في الأداء المستدام للجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. *مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية و الادارية و تكنولوجيا المعلومات*، 10 (01).
5. أسماء عزمي عبد الحميد محمد. (2021). التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة و الأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية. *المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية*، 2 (2)، 871-833.
6. آسيا بوقجاني، و ريان عنوش. (2023). أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية

- (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، ميله: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالوف ميله.
7. العنود ابراهيم الهروط. (2018). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية و أثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
8. إلياس شرشافة. (2021). *حوكمة الشركات دروس \_ دراسة حالات و تمارين محلولة*. قسطينة: ألفا للوثائق.
9. أمينة فداوي. (2014). دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية -دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم المالية: جامعة باجي مختار -عناة-.
10. أنيس كشاط. (2020). الأداء المستدام لمنظمات الأعمال : دراسة في نماذج القياس و الافصاح. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، 05(02)، 145-166.
11. إيناس احمد اسماعيل ابراهيم على، و رفيق وجدى لويس. (2023). دور الادارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الامداد المتكاملة و الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 49(2)، 49-92.
12. بن عيشوش محمد، و عبد الله حمو. (2021). محيط الحوكمة الإلكترونية في الجزائر: الفرص و التحديات. *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الانسانية*، 03(03)، 21-30.

13. تلي مريم. (2021). الحوكمة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحية - مع الإشارة إلى تجربة الجزائر. *مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة،* 3(2)، 55-71.
14. جمال العسالي. (2019). تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000-2014 (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
15. حسام أحمد على أحمد حماده. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة "بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي". *مجلة البحوث المالية و التجارية،* 21(العدد الرابع)، 734-759.
16. حواء هلال خليل حبايبة، و محمد عبيد شاهر. (2024). أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية،* 09(21)، 73-102.
17. خالد دخيلي. (2021). أثر التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للخدمة العمومية. *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الانسانية،* 03(03)، 446-464.
18. رانية عبد المنعم شمعة، و عبد الله عبد الله الطبال. (2023). أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام "دراسة ميدانية". *مجلة البحوث الإدارية و المالية و الكمية،* 03(03)، 1-61.
19. ريهام ممدوح شلبي. (2024). *حوكمة الشركات*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

20. زايدي العيد، و حسين بن داود. (2025). الحوكمة الإلكترونية و دورها في تكريس الحوكمة الإلكترونية. *مجلة الدراسات و البحوث القانونية، 10(01)*، 208-227.
21. سالم صلال الحسيناوي. (2017). *الإدارة المالية الحديثة*. جامعة القادسية-كلية الإدارة و الاقتصاد.
22. سحر عبد الرزاق عبد الله السجاري، و فتحي موسى إسماعيل عمار. (2022). دور الشراكة الاستراتيجية في دعم الأداء المستدام "دراسة تطبيقية". *المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية، 13(3)*، 981-1004.
23. سعاد مقدم. (2021). *متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة، المفاهيم و آلية التطبيق*. *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الانسانية، 3(3)*، 31-42.
24. سكر فتيحة، و شهرة عديسة. (2024). دور الميكانيزمات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة شركة CILAS لاسمنت بجمورة -بسكرة-. *مجلة المنهل الاقتصادي، 7(01)*، 23-28.
25. سمير علي رعد، جاسم فلاح حسين، و فاضل علي عباس. (2024). *تقييم الأداء المستدام وفقا لمعايير مبادرة الابلاغ العالمية GRI / في شركة فدك الزراعية*. *مجلة دراسات محاسبية و مالية، 19(68)*، 247-261.
26. سهام ميمونة رزوق، و إلياس العيداني. (2023). *العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية و التنمية المستدامة -مدخل نظري-*. *مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، 06(01)*، 100-116.

27. شيماء صبحي إبراهيم خلاف. (2024). الحوكمة الإلكترونية و تطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 65*(02)، 397-434.
28. صباح غربي، سفيان بن عبد العزيز، و قندوسي طاوش. (2019). قياس فعالية حوكمة الشركات باستخدام التحليل العملي التوكيدي بشركات الإسمنت في الغرب الجزائري. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 12*(01)، 132-143.
29. عدمان مريزق، و حسينة لونيس. (2014). الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر. *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 05*(02)، 137-149.
30. عصام مهدي محمد عابدين. (2020). *الحوكمة في الشركات و البنوك و دورها في ضبط أعمالها و الرقابة عليها دراسة تحليلية، إجرائية، تطبيقية*. القاهرة: دار محمود للنشر و التوزيع.
31. علي عباس. (2022). *حوكمة الشركات corporate governance المدخل الإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
32. عماد مساعدي. (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف 01.
33. محمد أحمد أبو الوفا أحمد، عبد المنعم شمعة رانية، و عبد الله الطبال عبد الله. (2023). أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام. *مجلة البحوث الإدارية و المالية و الكمية، 03*(03)، 1-61.

34. محمد علواني. (28 11, 2020). فوائد الحوكمة الإلكترونية: ثورة تخالف المؤلف. تاريخ الاسترداد 11 04, 2025، من مجلة رواد الأعمال: <http://www.rowadalaamal.com>

35. ياسر فتحي الهنداوي المهدي. (2024). القيادة و تنمية الأداء المستدام بالجامعات. مجلة مستقبل التربية العربية، 31(142).

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Hao, Z., Liu, C., & Goh, M. (2021). Determining the effects of lean production and servitization of manufacturing on sustainable performance. *Sustainable production and consumption*, 25, 374-389.
2. Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. (2019). Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain: A review for research and applications. *international journal of production economics*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.022>
3. Zgrzywa-Ziemak, A., & Walecka-Jankowska, K. (2020). The relationship between organizational learning and sustainable performance: an empirical examination. *journal of workplace learning*, 33(3), 155-179.

الملاحق

## الملحق رقم 01: الاستبيان

استبيان حول دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام للشركات  
"دراسة حالة على مستوى شركة اتصالات الجزائر - عين تموشنت"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

السادة والسيدات المحترمون والمحترمات.

تحية طيبة وبعد،

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، بعنوان "دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام للشركات". يسعدني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع آراء ذوي الخبرة وتحليل الموضوع بشكل أفضل والوصول إلى أهداف دقيقة، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة والعبارات بكل دقة وموضوعية.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي سنتحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط وسوف نتعامل معها بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

## أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة الى 40  من 41 سنة الى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي  ليسانس  ماجستير أو ماستر  تقني سامي

شهادات أخرى

4. المستوى الوظيفي:

مدير  رئيس مصلحة  محاسب  مدقق داخلي

وظيفة أخرى

5. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة  من 16 إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة

### ثانياً: محور الحوكمة الإلكترونية

**الحوكمة الإلكترونية:** تعرف بأنها إحدى طرق استخدام التكنولوجيا الحديثة والإلكترونية بهدف تحسين عمليات الحكم والإدارة في المؤسسات والشركات سواء كانت حكومية أو غير حكومية. وتكون من أهم فوائدها تسهيل الإجراءات الإدارية وزيادة الشفافية وتعزيز المشاركة المجتمعية.

**La gouvernance électronique :** est définie comme une méthode d'utilisation de la technologie électronique moderne pour améliorer les processus de gouvernance et de gestion dans les institutions et les entreprises, qu'elles soient gouvernementales ou non gouvernementales. Ses principaux avantages comprennent la facilitation des procédures administratives, l'augmentation de la transparence et le renforcement de la participation communautaire.

يهدف هذا المحور إلى دراسة متغير الحوكمة الإلكترونية لذا يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعكس وجهة

نظرك:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: الشفافية والإفصاح الإلكتروني</b>						
01	يتميز نظام التسيير المعتمد في الشركة بدرجة عالية من الشفافية في اتخاذ القرارات					

					توفر المنصات الإلكترونية الرسمية معلومات دقيقة عن الخدمات	02
					تساهم الأنظمة الرقمية في تسهيل وصول المستخدمين إلى المعلومات المالية	03
					تتمتع المعلومات المالية والمحاسبية الإلكترونية بدرجة عالية من الشفافية	04
<b>البعد الثاني: المشاركة الإلكترونية</b>						
					تعتمد الشركة على قنوات إلكترونية متعددة (موقع، بريد إلكتروني، تطبيق....) للتفاعل مع المواطنين	05
					توفر الشركة منصة إلكترونية لاستطلاع آراء المواطنين واستقبال استفساراتهم	06
					توفر الشركة آليات إلكترونية فعالة تُمكن من تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل سريع	07
<b>البعد الثالث: المساءلة الإلكترونية</b>						
					توفير أنظمة إلكترونية فعالة لمساءلة الموظفين عند ارتكاب المخالفات المهنية	08
					تتميز المسؤوليات الإلكترونية داخل الشركة بالوضوح لكل فرد أو قسم	09
					يضمن النظام الرقابي الإلكتروني الالتزام بالمعايير المهنية المعتمدة	10
<b>البعد الرابع: التدقيق الإلكتروني</b>						
					يُتيح نظام التدقيق الإلكتروني الوصول الفوري إلى سجلات العمليات	11
					تُوفر أنظمة التدقيق الإلكتروني تقارير تحليلية دقيقة تدعم اتخاذ القرار	12
					يُساعد التدقيق الإلكتروني في تتبع الأنشطة المشبوهة واكتشافها في وقت مبكر	13
					تساهم أدوات التدقيق الإلكتروني في رفع كفاءة عمل المدققين	14

## ثالثاً: محور الأداء المستدام

الأداء المستدام: هو مدى نجاح المؤسسة في تحقيق نتائج مالية إيجابية، مع الالتزام بحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية، بما يساهم في ضمان استمراريته مستقبلاً وتحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

**La performance durable :** est la mesure dans laquelle une organisation réussit à obtenir des résultats financiers positifs tout en s'engageant en faveur de la protection de l'environnement et de la responsabilité sociale continuité future et à atteindre un équilibre entre les dimensions économique sociales et environnementales.

يهدف هذا المحور إلى دراسة متغير الأداء المستدام لذا يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعكس وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد الشركة على مجموعة من الحلول لتقليل استهلاك الموارد البيئية					
02	تعمل الشركة على تقليل استخدام الوثائق الورقية لحماية البيئة					
03	تستخدم الشركة آليات لقياس الأداء البيئي					
04	تعمل الشركة على تحسين الكفاءة التشغيلية لزيادة الإنتاجية					
05	تسعى الشركة إلى رفع جودة الخدمات المقدمة للزبائن					
06	تعتمد الشركة على نظم متقدمة لتعزيز الأداء المالي					
07	تعمل الشركة على تعزيز روح التواصل الإيجابي بين الموظفين والزملاء					
08	تدعم بيئة العمل الحديثة تحسين أداء الموظفين					
09	تستخدم الشركة آليات لقياس الأداء الاجتماعي					
10	تقديم بيئة عمل مرنة تتيح للموظفين التفاعل بشكل أفضل عبر منصات العمل الرقمية					

شكراً على تعاونكم



## 2. نتائج ألفا كرونباخ:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	24

## 3. نتائج الجداول التكرارية:

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	55,0	55,0	55,0
	انثى	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## الفئة\_العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	7,5	7,5	7,5
	من 30 سنة الى 40 سنة	10	25,0	25,0	32,5
	من 41 سنة الى 50 سنة	16	40,0	40,0	72,5
	أكثر من 50 سنة	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## المستوى\_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	13	32,5	32,5	32,5
	ماجستير أو ماستر	9	22,5	22,5	55,0
	نظري سامي	14	35,0	35,0	90,0
	شهادات أخرى	4	10,0	10,0	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	16	40,0	40,0	42,5
	محاسب	5	12,5	12,5	55,0
	مدقق داخلي	6	15,0	15,0	70,0
	وظيفة أخرى	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السنوات\_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	5,0	5,0	5,0
	من 5 إلى 15 سنة	17	42,5	42,5	47,5
	من 16 إلى 25 سنة	11	27,5	27,5	75,0
	أكثر من 25 سنة	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

4. نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:

Statistiques

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1643	4,25	4,05	4,08	4,20	4,33	4,13	4,28	4,20	4,30	4,25	4,13	4,13	3,95	4,05		
Ecart type		,32075	,742	,639	,616	,687	,764	,723	,679	,853	,608	,630	,686	,822	,714	,597		

Statistiques

	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0325	4,00	4,18	3,98	4,22	4,15	4,05	3,95	4,08	3,90	3,90	3,83					
Ecart type		,27399	,679	,636	,733	,530	,700	,714	,639	,764	,591	,712						

Statistiques

	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1438	4,25	4,05	4,08	4,20												
Ecart type		,45251	,742	,639	,616	,687												

**Statistiques**

		PE	تعتمد الشركة على قنوات إلكترونية متعددة (موقع، بريد إلكتروني، تطبيق....) للفاعل مع المواطنين	توفر الشركة منصة إلكترونية لاستطلاع آراء المواطنين واستقبال استفساراتهم	توفر الشركة آليات إلكترونية فعالة تمكن من تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل سريع
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,2417	4,33	4,13	4,28
Ecart type		,44650	,764	,723	,679

**Statistiques**

		AE	توفر أنظمة إلكترونية فعالة لمساءلة الموظفين عند ارتكاب المخالفات المهنية	تتميز المسؤوليات الإلكترونية داخل الشركة بالوضوح لكل فرد أو قسم	يضمن النظام الرقابي الإلكتروني الالتزام بالمعايير المهنية المعمدة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,2500	4,20	4,30	4,25
Ecart type		,54824	,853	,608	,630

**Statistiques**

		AUE	يُتيح نظام التدقيق الإلكتروني الوصول الفوري إلى سجلات العمليات	توفر أنظمة التدقيق الإلكتروني تقارير تحليلية دقيقة تدعم اتخاذ القرار	تُساعد التدقيق الإلكتروني في نتج الأنشطة المشبوهة واكتشافها في وقت مبكر	تسهل أدوات التدقيق الإلكتروني في رفع كفاءة عمل المدققين
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0625	4,13	4,13	3,95	4,05
Ecart type		,48288	,686	,822	,714	,597

**5. نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط:**

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

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	الحوكمة_الإلكترونية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الاداء\_المستخدم

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,509 <sup>a</sup>	,259	,239	,23897

a. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة\_الكروية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,758	1	,758	13,268	,001 <sup>b</sup>
	de Student	2,170	38	,057		
	Total	2,928	39			

a. Variable dépendante : الأداء\_المستدام

b. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة\_الكروية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,223	,498		4,461	,000
	الحوكمة_الكروية	,435	,119	,509	3,643	,001

a. Variable dépendante : الأداء\_المستدام