

أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي دراسة حالة جامعة أحمد بن يحيى

الونشريسي - تيسمسيلت -

سهام ميمونة رزوق* ، إلياس العيداني**

الإرسال: 2021/04/30

القبول: 2022/02/06

النشر: 2022/05/09

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي على مستوى جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت-، ومدى تطبيق الجامعة للإدارة الإلكترونية، إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير نموذج استمارة استبيان، وزعت بعد تحكيمها على عينة قصدية متمثلة في إطار الجامعة، وبعد جمع البيانات وتحليلها عن طريق معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS v22 تم استخلاص مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت- ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول التطوير التنظيمي تعزى إلى خصائص العينة.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية، التطوير التنظيمي، جامعة تيسمسيلت.

تصنيف JEL: M10, M15.

The Impact of Electronic Management on Organizational Development – Case study at Ahmed Ben Yahya Al-wancharisi University – Tissemsilt

Abstract: This study aimed to analyze the impact of electronic management on organizational development at the level of Ahmed Ben Yahya Al-Wonsharisi University - Tissemsilt-, and the extent of the university's application of electronic management. This study relied on the descriptive and analytical approach, A form of a questionnaire was developed, and after judging it, it was distributed to an intended sample represented by the university's frameworks, and after collecting and analyzing data by treating them with the SPSS v22 statistical program. A set of results were drawn, the most important of which are: the presence of a significant effect of electronic management in activating organizational development at Ahmed Bin Yahya Al-Wonsharisi University - Tissemsilt -, and the absence of statistically significant differences in the respondents' answers about organizational development due to the characteristics of the sample.

Keywords: Electronic management, organizational development, University Tissemsilt.

JEL Classification : M10, M15.

* طالبة دكتوراه "ل.م.د"، مخبر الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت- ، الجزائر،

zeoug.sihem.mimouna@cuniv-tissemsilt.dz

** أستاذ التعليم العالي، مخبر الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت- ، الجزائر ،

laidani.ilyas@cuniv-tissemsilt.dz

1. مقدمة

ما ميز العالم خلال الآونة الأخيرة هو حدوث انفجار معرفي وعلمي في مختلف المجالات وحدث ثورة معلوماتية ضخمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى تغيير العديد من المفاهيم وبروز مستجدات كاستجابة لهذه الثورة من بينها موضوع الإدارة الإلكترونية، حيث حضي هذا المفهوم باهتمام كبير من المنظمات وذلك بسبب مواجهتها للكثير من التعقيدات في أعمالها نتيجة لتبنيها الأساليب التقليدية في ظل هذه الثورة، لذا كان عليها مواكبة هذه التغييرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية من خلال أساليب عملها، الأمر الذي أدى بها إلى تبني الإدارة الإلكترونية باعتبارها مدخلا حديثا يساعد على تطوير إجراءات العمل الإداري وتقليصها والسرعة في تنفيذها.

ووفقا لنظرية النظم فالمنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تنشط فيها، وبسبب التغييرات المتسارعة التي تتميز بها هذه البيئة في كافة أبعادها وجوانبها، أضحت المنظمات أبعد ما يكون عن الاستقرار والثبات، الأمر الذي أوجب عليها القيام بالتغيير والتحديث حتى تستطيع التأقلم والتعامل بطريقة إيجابية وبصورة مستمرة وبأساليب أكثر ديناميكية مع هذه التغييرات وذلك بتعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة وتجنب التهديدات والمخاطر المتولدة عن تغييرات هذه البيئة من جهة أخرى، من هذا المنطلق أصبح موضوع التغيير والتطوير التنظيمي يشكل هدف محوري لكثير من المنظمات وقضية أساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة.

إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق تنبثق إشكالية بحثنا الأساسية التي تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تسمسيلت-؟

تساؤلات الدراسة: وينبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق كل من الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تسمسيلت-؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تسمسيلت-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تسمسيلت-؟

2. محتوى الدراسة

1.2 فرضيات الدراسة: وللإجابة على التساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

H_{0A} لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تسمسيلت-.

H_{0B} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تسمسيلت-.

H_{0C} لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مستوى التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تسمسيلت- تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، الخبرة).

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم والمتمثل في الإدارة الإلكترونية التي كانت نتيجة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والتي تلعب دورا مهما في تسهيل إجراء المعاملات، وتقديم خدمات أكثر سرعة وأقل تكلفة، وأكثر فعالية، وكذلك التطوير التنظيمي من خلال أهميته في إيجاد نوع من التكامل بين أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى، من أجل تحسين فعالية المنظمة، وتقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة.

2.2

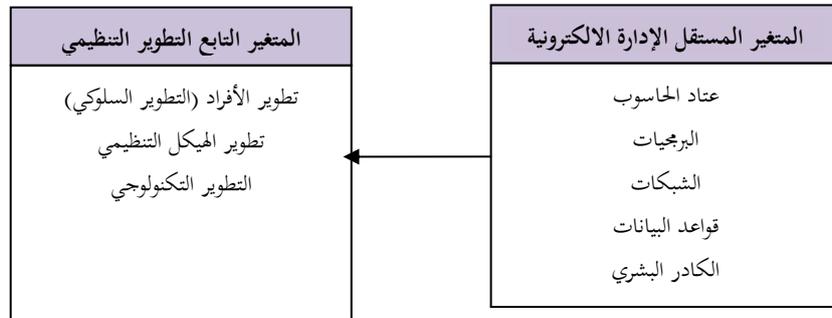
3.2 أهداف الدراسة: هناك مجموعة من الأهداف نطمح لتحقيقها من خلال هذه الدراسة من أبرزها:

- محاولة التعرف على طبيعة ممارسة الإدارة الالكترونية في المنظمة محل الدراسة.
- توضيح مدى توفر عناصر الإدارة الالكترونية لدى المنظمة محل الدراسة، وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لها.
- محاولة الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستعانة بها من قبل مسؤولي المنظمة، وأخذها بعين الاعتبار لتطبيق الإدارة الالكترونية وإنجاح التطوير التنظيمي، للارتقاء بالعمل المنظمي في المنظمة.

4.2 منهج الدراسة وأدواتها: للإجابة على إشكالية الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع هذا النوع من الأبحاث، وتم الإعتماد على إستمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في الجانب الميداني، حيث تم إعدادها بالرجوع إلى أدبيات الموضوع من قبل الباحثين، وتم استخدام مختلف الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات المجمعة واستخراج النتائج.

5.2 مخطط الدراسة: تحقيقا لأهداف البحث تم صياغة نموذج لتوضيح العلاقة بين الإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي كمايلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

6.2 الدراسات السابقة: تم الإطلاع عند إعداد هذه الدراسة وتماشيا مع طبيعتها والهدف منها على عدد من الدراسات التي تقترب في مضمونها من متغيرات الدراسة أو أحدها، والتي نوجزها في ما يلي:

دراسة (عبان، 2016)، وهي اطروحة دكتوراه بعنوان: "تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر - دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-"، هدفت إلى قياس درجة ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، والبحث عن التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في البلديات الجزائرية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر من بينها التحديات البشرية التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية التي تخص نقص الاجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية التي تخص إنخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة والتحديات التقنية التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير، الامر الذي جعل الإدارة الجزائرية تعاني من مخلفات العمل التقليدي وبقائها رهينة الإجراءات التقليدية. ومن هنا أوصت الدراسة بضرورة توفير أجهزة الحاسوب في جميع الإدارات وتدريب الموظفين على استخدامها، أيضا تخصيص ميزانية مالية في تدريب العاملين وتأهيلهم على البرامج الالكترونية، وكذا الاستعانة بمهندسين وخبراء في مجال الإعلام الآلي من أجل تطوير برامج وشبكات اتصالية داخلية خاصة بكل إدارة وإنشاء قاعدة بيانات تخص الموظفين والمواطنين.

دراسة (الطائش 2016)، وهي رسالة ماجستير بعنوان: "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي - دراسة وصفية تحليلية- بمؤسسة بناء المجتمع بالانج، أندونيسيا"، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ثم التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معا على الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وبين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بناء المجتمع، وهذه العلاقة هي علاقة طردية، كما اظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معا والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بناء المجتمع وهي علاقة طردية. كما أوصت بتعيين الكفاءات البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات من مبرمجين وفنيين لتصميم وتطوير البرامج، إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورش عمل وندوات لمختلف المستويات الإدارية للتعريف بعناصر الإدارة الإلكترونية، توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات الفنية والتقنية اللازمة.

دراسة (قرميطي وضيف، 2019)، وهي عبارة عن مقال علمي منشور بعنوان "تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الإتصال الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجللفة-"، سعى إلى دراسة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الإتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجللفة، حيث توصلت الدراسة إلى ان مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسطا في مؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجللفة وأيضا مستوى تفعيل الإتصال الإداري كان متوسطا في المؤسسة، أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للإدارة الإلكترونية بكل ابعادها ما عدا بعد الشبكات على الإتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجللفة.

دراسة (فشتول 2010)، وهي رسالة ماجستير بعنوان "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية والوظيفية - دراسة ميدانية على المديرين الليبيين العاملين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي-"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين قيد الدراسة نحو التطوير التنظيمي، وبيان ما إذا كانت هناك علاقة تربط العوامل الشخصية والوظيفية باتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن المديرين في المنظمات الصناعية قيد الدراسة يؤيدون التطوير التنظيمي في منظماتهم بدرجة عالية، وبينت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية للمديرين نحو كل مجال من مجالات التطوير قيد الدراسة، وكذلك نحو التطوير بشكل عام أي دون مجال معين. وأوصت الدراسة بالتأكيد على الاستفادة من المتخصصين في مجال الإدارة، كونهم مدركين لأهمية التطوير من ناحية، ولقدرتهم أكثر من غيرهم على إدارة التغيير بحكم تخصصهم من ناحية أخرى. كذلك الحرص على مشاركة العاملين بالمنظمة بأرائهم ومقترحاتهم.

دراسة (بوجنان واوبختي، 2018)، وهي عبارة عن مقال علمي منشور بعنوان "بناء نموذج مفاهيمي للتطوير التنظيمي من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في الجزائر -دراسة حالة على مجموعة فنادق في الجزائر-"، سعت الدراسة إلى تحليل واستكشاف أثر التطوير التنظيمي في زيادة درجة استيعاب أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما حاولت تطوير نموذج نظري للتطوير التنظيمي من أجل تسهيل الفهم الصحيح والادراك المباشر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات في الفنادق المختارة في الجزائر، وكذا إبراز واقع التطوير التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العاملة في السوق الجزائرية (عينية الفنادق المختارة) من كافة الأبعاد وبضم مختلف المحاور الخاصة المتعلقة بجانب التطبيق والإدراك. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير

التنظيمي بأبعاده مجتمعة في تسهيل تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العاملة في قطاع الفنادق في الجزائر بأبعاده مشتركة.

3. الإطار النظري:

1.3 التأسيس النظري للإدارة الالكترونية

1.1.3 مفهوم الإدارة الالكترونية: قبل الحديث عن موضوع البحث محل الدراسة يجب أن نقف عند مفهوم يحتاج للإيضاح وهو الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية، حيث تعتبر علاقة الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية علاقة الكل بالجزء، أي أن الإدارة الالكترونية هي منظومة متكاملة وفضاء رقمي يحتضن كل الأعمال الالكترونية للأعمال، والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للإدارة العامة. (الشيكرا، 2019)

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية حديث النشأة حيث يعد من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية، ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لتطور شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أداؤها وجودة خدماتها. (سايح، 2018)

2.1.3 تعريف الإدارة الالكترونية: يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات العلمية الحديثة، لذلك وحتى الآن لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق لها، وعليه سيتم ذكر بعض من هذه التعاريف:

- تعريف السالمي: والذي عرفها بأنها " الإدارة الالكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية باعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانحياز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربط مع الحكومة الالكترونية لاحقاً".

- وعرفها غنيم بأنها " هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء " (كورتل و تيش تيش، 2017)

- هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات. (المشهداني و العبيدي، 2013)

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف الإدارة الالكترونية: " بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تتضمن الجهود الإدارية التي تعتمد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية لإنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة وصولاً إلى تحقيق هدف تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانحياز السريع والدقيق للمهام والمعاملات الأمر الذي يساعد العملاء في إنجاز معاملاتهم دون الانتقال إلى الإدارات شخصياً مما يؤدي إلى تقليل الجهد والوقت والتكلفة. "

3.1.3 أهمية الإدارة الالكترونية: تكتسي هذه المنظومة أهمية بالغة في كل مجتمع ولكل إدارة ولكل مواطن، لأن

الأمر هنا يتعلق بترقية مستوى الخدمات المقدمة للمواطن وتحسين الصورة النمطية للإدارة التي أثقلت كاهل المتعاملين وكلفتهم مالا يطيقون من جهد مادي ومعنوي، وبالتالي فكف عناء التنقل عنهم بالإضافة إلى الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية، تتم معالجتها حسب خطوات سلسلة منفذة سابقاً، مما يساهم في

تحقيق معادلة الشفافية والحكم والراشد والقضاء على مظاهر المحسوبية والرشوة في الفساد الإداري. (سماعيل و دردوري، 2020)

4.1.3 عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب (Hardware) البرمجيات (Software)، شبكة الاتصالات (Communication Network)، والكادر البشري يقع في قلب هذه المكونات، ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

- **عتاد الحاسوب:** ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
 - **البرمجيات:** وتمثل الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما:
 - **برامج التطبيقات:** تضم نوعين، برامج التطبيقات العامة وتشمل مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، الجداول الإلكترونية، وقواعد البيانات ... الخ، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة مثل البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المشروع... الخ.
 - **برامج النظام:** في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج، من هذه البرامج: نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكات، مترجمات لغة البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، وهندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.
 - **الشبكات:** وتمثل الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترانت، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية (قريشي و حساني، 2017).
 - **قواعد البيانات:** وهي تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على اتخاذ القرار.
 - **الكادر البشري:** ويجب أن يكون الكادر البشري كما يلي:
 - مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها كمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
 - محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.
 - قادر على التعامل مع الراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم. (طلحي، 2014)
- 5.1.3 أهداف الإدارة الإلكترونية:** للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها نذكر منها:
- ✓ محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة الأزمن لانجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الادارة الإلكترونية.
 - ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق. (الوليد، 2009)
 - ✓ استيعاب أكبر عدد من الزبائن وإتمام معاملاتهم بسهولة ومبنية على أساس من الشفافية والمساواة.
 - ✓ التخفيف من العلاقة المباشرة بين العملاء والإداريين ما يتيح تقليص إلى حد كبير تأثير العلاقات الشخصية في الحصول على الخدمات.
 - ✓ تحقيق الأرشفة الإلكترونية للمعاملات وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.
 - ✓ القضاء على البيروقراطية الجامدة وتسهيل عملية التخصص في العمل وتقسيمه.

- ✓ التأكيد على مبدأ الجودة بمفهومها الحديث، و الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي والوصول إلى مصاف الدول المتقدمة.
- ✓ مساعدة الإدارات العليا على إعادة تنظيم الأجهزة الإدارية وهيكلتها وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار وتحسين صورة المنظمات وخدماتها. (قرميطي و ضيف، 2019)

2.3 التأسيس النظري للتطوير التنظيمي:

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة، لما تشتمل عليه من تغيرات بيئية مستمرة وحادة تتطلب توفر درجة عالية من المرونة لدى المنظمات وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك التغيرات.

1.2.3 تعريف التطوير التنظيمي: هناك مجموعة من التعاريف للتطوير التنظيمي من بينها :

- تعريف براون وهارفي: " التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها". (راتول و مصنوعة، 2011)
- التطوير التنظيمي هو الخطة الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة لتحسين أدائها والكيفية التي تعالج بها مشكلاتها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية والاعتماد على الجهود التعاوني بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخارجية والداخلية. (الهزيمة و الزعبي، 2015)
- يعرف ريتشارد بيكهارد (**Backhard**) التطوير التنظيمي بأنه: " تغيير مخطط يشمل كل منظمة يدار من قبل الإدارة العليا بهدف زيادة فاعلية وصحة المنظمة، وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التأثير في قيم المنظمة ومعتقداتها وآرائها لتحقيق التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة التقنية". ويعرفه وارن بينيس **Warren Bennis** بأنه: " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد، الاتجاهات، القيم والهياكل التنظيمية، لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية". (بوتبينة، 2016)

فالتطوير التنظيمي إذن "هو عملية تغيير مخططة ضرورية ولازمة بسبب التغييرات البيئية المستمرة والسريعة التي تحيط بالمنظمة، تقع داخل المنظمة تشمل بعض أو كل عناصرها، تدار من طرف الإدارة العليا وتستخدم فيها المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التأثير في قيم المنظمة ومعتقداتها وآرائها، وذلك بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد".

2.2.3 أهداف التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي - كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي - يسعى من خلال ممارسته إلى إيجاد نوع من التكامل بين أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى، من أجل تحسين فعالية المنظمة، وتقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة، وتمثل أهداف التطوير التنظيمي في:

- تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له.

- تغيير ثقافة المنظمة: بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والأداء وصناعة واتخاذ القرارات.
- الوصول إلى الدرجة التي نتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة، وهذا لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات سوف تتحول إلى المستويات الدنيا من التنظيم، وإنما يعني أن القائمين على التنظيم يقررون أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مشكلة معينة، وبالتالي إعطاء ذلك المصدر سلطة صنع القرار أو على الأقل التأثير فيه.
- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار. (بوتبينه، 2016)

3.2.3 أهمية التطوير التنظيمي: تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابها تصبح جهازا إداريا جامدا وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب. (قرميطي و ضيف، 2019)

4.2.3 مداخل التطوير التنظيمي: هناك ثلاث مداخل لبلائنامج التطوير التنظيمي، هي:

- **مدخل تطوير الجوانب السلوكية:** ويهتم المدخل السلوكي بتغيير أنماط السلوك وتطوير اتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم، من خلال: تطوير الفرد وتغيير مستوى دوافعه وقدراته، تطوير العلاقات بين الأفراد وزيادة قدراتهم ومهارتهم القيادية، تطوير العمل الجماعي، تطوير التفاعل بين المجموعات.
- **مدخل تطوير الهيكل التنظيمي:** ويقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يربط عناصر التنظيم المختلفة ببعضها البعض، وتتركز عملية التطوير في هذا المدخل على إعادة توزيع السلطات والاختصاصات، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات، وتشمل عملية التطوير كذلك إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.
- **مدخل تطوير الجوانب التكنولوجية:** يهتم هذا المدخل بالجانب التقني، كالألات والمعدات أو المهام وأساليب العمل، وتشكل التكنولوجيا أحد أهم المصادر المؤثرة على عمل أي تنظيم بسبب سرعة تطوراتها وتطبيقاتها. (جرادات، عريقات، و المعاني، 2013)

5.2.3 الخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي: يشير نبوس تروم وديفز (neystrom & davis) إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي:

- الإهتمام بالمنظمة/ النظام ككل وتفاعل أجزائها.
- القيم الإنسانية: يعتمد التطوير المنظمي على القيم الإنسانية والتي معتقداته وإيجابياته حول إمكانية ورغبة النمو والتطوير لدي الأفراد والتأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو وأنها المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والاتصال المفتوح، والثقة المتبادلة بين الأفراد ومشاركته القوى، ومواجهته البناءة.
- التأكيد على عملية حل المشكلات/ تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها ونظريتها.

- التغذية الراجعة، يهتم التطوير المنظمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم لينو عليها قراراتهم.
 - الاتجاه الموقفي/ الشرطي، يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث يتم تكييف إستراتيجيته ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
 - التعلم على طريقة الخبرة/ التجربة، ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل. (السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، 2009)
- 4 الدراسة الميدانية:

- 1.4 مصادر جمع المعلومات: إتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على مصادر ثانوية تمثلت في الكتب، المقالات، الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومصادر أولية تمثلت في الاستبانة وهي المصدر الأساسي لجمع البيانات في هذه الدراسة الميدانية، وقد تكونت الاستبانة من ثلاث محاور، هي:
- المحور الأول: الخاص بالبيانات الفردية للمستجوبين (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة)
 - المحور الثاني: الخاص بالإدارة الالكترونية، تكون من (19) عبارة لقياس هذا المتغير ومختلف أبعاده (عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات، الكادر البشري) من وجهة نظر الإطارات.
 - المحور الثالث: الخاص بالتطوير التنظيمي، وقد تكون من (11) عبارة لقياسه من وجهة نظر الإطارات.
- 2.4 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من جميع الإطارات في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت خلال فترة الدراسة، ويعود سبب إختيارنا لهذه الفئة لإدراكهم لجانب التطوير التنظيمي وقدرتهم على تقييمه، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من 62 من الإطارات العاملين بالجامعة، بعد توزيع الاستبانات على مستجوبي الدراسة تم استرجاع (62) استبانة، استبعدت (03) استبانات منها لأنها غير صالحة للاستعمال ولا تتناسب مع شروط القبول، لذلك تم قبول (59) استبانة صالحة لتحليل النتائج.
- 3.4 شرح أداة الدراسة: قمنا في هذه الدراسة بالإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ووضعها في سلم ليكارت الخماسي ، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة، وهنا نقوم بتحديد مجال لقيمة الوسيط المرجح المناسبة لكل درجة وذلك من خلال حساب المدى: $4-5=1$ ، حساب قيمة المدى على عدد الدرجات: $0.8=5/4$ ، وتم إضافة القيمة المتحصل عليها للدرجة حتى نحصل على الحد الأعلى لها، وتتبع نفس الطريقة للدرجات الأخرى، وتم تحديد معيار درجة الإنطباق على واقع الجامعة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (01) التالي:

الجدول (01): درجات مقياس الدراسة

السلم	1	2	3	4	5
الإجابة	لا أتفق إطلاقا	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كليا
درجة الانطباق	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
المتوسط المرجح	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على عدة مراجع

4.4 اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

1.4.4 اختبار الصدق: من أجل التحقق من صدق الاستبانة، ومدى التمكن من قياس ماوضع لقياسه، تم عرضها على بعض الأساتذة ذوي الكفاءة العلمية والخبرة المهنية، وتم إجراء التعديلات اللازمة على ضوء آراء وتوجيهات الأساتذة.

2.4.4 اختبار الثبات: بالنسبة لثبات أداة القياس، فقد قمنا باختبارها من خلال استخراج معامل (ألفا كرونباخ)، وذلك من أجل التأكد من الإتساق الداخلي للفقرات، وتبين أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لأن معاملات الثبات لجميع فقرات وأبعاد الدراسة أكبر من القيمة المقبولة (0.70)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.924)، وبالتالي معامل الثبات العام عالي جدا، وهذا يدل ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة. والجدول رقم (02) يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (مقياس ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	➤ الإدارة الإلكترونية	19	0.885
المحور الثاني	➤ التطوير التنظيمي	11	0.888
الاجمالي			0,924

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v.22).

5.4 تحليل مدى توفر الإدارة الإلكترونية في ميدان الدراسة:

بعد جمع البيانات الخاصة بالإدارة الإلكترونية وتحليلها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبرة	المقياس	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
بعد عتاد الحاسوب										
1	تعمل الجامعة على توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في المكاتب.	التكرار	7	8	2	28	14	3.58	1.316	مرتفعة
		النسبة	11.9	13.6	3.4	47.5	23.7			
2	لدى الجامعة العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي،...)	التكرار	6	25	12	14	2	2.68	1.058	متوسطة
		النسبة	10.2	42.4	20.3	23.7	3.4			
3	تسعى الجامعة لتحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم.	التكرار	7	18	9	23	2	2.92	1.149	متوسطة
		النسبة	11.9	30.5	15.3	39.0	3.4			
4	تقوم الجامعة بتحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم.	التكرار	6	21	14	18	0	2.75	1.010	متوسطة
		النسبة	10.2	35.6	23.7	30.5	0			
بعد البرمجيات										
متوسطة										
0.733										
3.01										

متوسطة	1.030	3.20	3	25	16	11	4	التكرار	توفر الجامعة البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، المالية، التخزين،... الخ)	5	
			5.1	42.4	27.1	18.6	6.8	النسبة			
متوسطة	0.872	2.78	0	12	27	15	5	التكرار	تستخدم الجامعة نظم المعلومات الإدارية MIS.	6	
			0	20.3	45.8	25.4	8.5	النسبة			
متوسطة	0.980	3.07	1	23	18	13	4	التكرار	تحرص الجامعة على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة.	7	
			1.7	39.0	30.5	22.0	6.8	النسبة			
مرتفعة	0.678	3.63							بعد شبكات الاتصال		
مرتفعة	0.983	3.71	8	38	3	8	2	التكرار	ترتبط المكاتب في الجامعة بخدمة الهاتف.	8	
			13.6	64.4	5.1	13.6	3.4	النسبة			
مرتفعة	0.962	3.73	7	41	1	8	2	التكرار	توفر الجامعة الربط بشبكة الانترنت.	9	
			11.9	69.5	1.7	13.6	3.4	النسبة			
متوسطة	1.152	3.02	4	21	12	16	6	التكرار	يوجد تواصل بين الموظفين في الجامعة من خلال شبكة داخلية (Intranet).	10	
			6.8	35.6	20.3	27.1	10.2	النسبة			
مرتفعة	0.962	4.07	19	33	1	4	2	التكرار	تمتلك الجامعة موقعا الكترونيا على شبكة الانترنت.	11	
			32.2	55.9	17	6.8	3.4	النسبة			
متوسطة	0.821	3.23							بعد قواعد البيانات		
متوسطة	1.042	3.14	3	23	16	13	4	التكرار	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات توفر المعلومات الحديثة والمهمة.	12	
			5.1	39.0	27.1	22.0	6.8	النسبة			
متوسطة	1.068	3.29	4	28	12	11	4	التكرار	يتم نشر كافة المعلومات اللازمة لكافة الأطراف من عمال وأساتذة لاستخدامها	13	
			6.8	47.5	20.3	18.6	6.8	النسبة			
متوسطة	1.035	3.29	4	26	16	9	4	التكرار	يملك مختلف الأفراد في الجامعة حسابات مهنية ويستخدمونها في نشاطاتهم المختلفة	14	
			6.8	44.1	27.1	15.3	6.8	النسبة			
متوسطة	0.714	3.23							بعد الكادر البشري		
متوسطة	1.044	3.25	5	24	13	15	2	التكرار	لدى الموظفين في الجامعة فكرة عن مفهوم الإدارة الالكترونية.	15	
			8.5	40.7	22.0	25.4	3.4	النسبة			
منخفضة	0.932	2.42	1	8	13	30	7	التكرار	تقدم الجامعة لكوادرها	16	

			1.7	13.6	22.0	50.8	11.9	النسبة	البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب.	
متوسطة	1.041	3.05	3	19	20	12	5	التكرار	تعمل الجامعة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال الالكتروني.	17
			5.1	32.2	33.9	20.3	8.5	النسبة		
مرتفعة	0.951	3.42	6	25	17	10	1	التكرار	الكوادر البشرية في الجامعة تمتلك روح المبادرة والابتكار.	18
			10.2	42.4	28.8	16.9	1.7	النسبة		
مرتفعة	0.985	3.59	9	27	15	6	2	التكرار	يتوفر في الجامعة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب.	19
			15.3	45.8	25.4	10.2	3.4	النسبة		
متوسطة	0.591	3.20							متغير الإدارة الإلكترونية	

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS.v 22)

انطلاقاً من الجدول رقم (03)، يتبين أن مؤشر "تمتلك الجامعة موقعا الكترونيا على شبكة الانترنت" (ضمن بعد شبكات الاتصال) حل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.962) وبمستوى دلالة مرتفع و درجة موافقة "موافق"، يليه من حيث الأهمية مؤشر "توفر الجامعة الربط بشبكة الانترنت" (ضمن بعد شبكات الاتصال) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.962) بمستوى دلالة مرتفع و درجة موافقة "موافق". ثم مؤشر "ترتبط المكاتب في الجامعة بخدمة الهاتف" (بعد شبكات الاتصال) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.983) وبمستوى دلالة مرتفع ودرجة موافقة "موافق". وهذا ما يدل على هناك ربط إلكتروني بين الإدارات المختلفة والموظفين بالجامعة.

وحل في المراتب الثلاثة الأخيرة من حيث الأهمية مؤشر "تقوم الجامعة بتحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم". (ضمن بعد عتاد الحاسوب) بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.010) وبمستوى دلالة متوسط و درجة موافقة "محايد"، يليه من حيث الأهمية مؤشر "لدى الجامعة العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي،...)" (ضمن بعد عتاد الحاسوب) بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.058) وبمستوى دلالة متوسط و درجة موافقة "محايد"، يليه من حيث الأهمية "مؤشر تقدم الجامعة لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب" (ضمن بعد الكادر البشري) بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.932) وبمستوى دلالة منخفض و درجة موافقة "لا أتفق". وهو ما يشير إلى أن هناك قصور في توفير التجهيزات وأيضاً تقديم برامج التدريب للكوادر البشرية الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما بالنسبة للأبعاد ككل ضمن متغير الإدارة الإلكترونية، فقد حل بعد شبكات الاتصال في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.678)، وبمستوى دلالة مرتفع و درجة موافقة "أتفق"، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاء بعدي الكادر البشري وقواعد البيانات وكان المتوسط الحسابي للبعدين (3.23) وانحرافين معياريين على التوالي (0.714، 0.821)، وبمستوى دلالة متوسط و درجة موافقة "محايد"، ثم في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية حل بعد البرمجيات بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.733)، وبمستوى دلالة متوسط و درجة موافقة "محايد"، وحل في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بعد عتاد الحاسوب بمتوسط حسابي (2.97) و

انحراف معياري (0.908)، وبمستوى دلالة متوسط ودرجة موافقة "محايد". مما يظهر اهتمام الجامعة بالربط الإلكتروني بين مختلف الإدارات والموظفين، وتوظيف الكوادر البشرية المؤهلة في مجال العمل الإلكتروني، وكذا امتلاكها لقاعدة بيانات توفر المعلومات المهمة، إلا أنها لا تهتم بتوفير البرمجيات وعتاد الحاسوب اللازم لتطبيقات الأعمال الإدارية. وعموماً جاء مستوى دلالة متغير الإدارة الإلكترونية على واقع الجامعة متوسط، بمتوسط حسابي عام (3.20) وانحراف معياري (0.591) ودرجة موافقة "محايد"، وهو دليل على وجود قيمة لا بأس بها لعناصر الإدارة الإلكترونية في جامعة تيسمسيلت. وسنحاول فيما يلي من عناصر هذا البحث اكتشاف انعكاس ذلك على مستوى التطوير التنظيمي.

6.4 تحليل مدى توفر التطوير التنظيمي في ميدان الدراسة:

بعد جمع البيانات الخاصة بالتطوير التنظيمي وتحليلها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التطوير التنظيمي

الرقم	العبرة	المقياس	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)										
20	تمكن الإدارة العليا في الجامعة الموظفين من إبداء رأيهم حول التطوير.	التكرار	6	16	21	13	3	2.85	1.047	متوسطة
		النسبة	10.2	27.1	35.6	22.0	5.1			
21	تعمل الجامعة على عقد دورات تدريبية للتعريف بالأهداف الجديدة للتطوير.	التكرار	4	17	26	11	1	2.80	0.886	متوسطة
		النسبة	6.8	28.8	44.1	18.6	1.7			
22	تستخدم الإدارة العليا للجامعة أسلوب التحفيز والمكافآت لإقناع الموظفين بأهمية التطوير.	التكرار	6	26	21	5	1	2.47	0.858	منخفضة
		النسبة	10.2	44.1	35.6	8.5	1.7			
23	تعمل الجامعة على تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات.	التكرار	3	16	10	27	3	3.19	1.058	متوسطة
		النسبة	5.1	27.1	16.9	45.8	5.1			
ثانياً: تطوير الهياكل التنظيمية										
24	تقوم إدارة الجامعة بإعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف.	التكرار	3	16	16	21	3	3.08	1.022	متوسطة
		النسبة	5.1	27.1	27.1	35.6	5.1			

مرتفعة	0.935	3.49	6	28	15	9	1	التكرار	يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والموظفين في الجامعة.	25	
			10.2	47.5	25.4	15.3	1.7	النسبة			
متوسطة	0.961	3.20	5	18	21	14	1	التكرار	تم استحداث سياسات وإجراءات عمل جديدة تساعد على تنفيذ عملية التطوير في إدارة الجامعة.	26	
			8.5	30.5	35.6	23.7	1.7	النسبة			
متوسطة	0.822	3.34							ثالثا: التطوير التكنولوجي		
متوسطة	0.990	3.32	2	32	11	11	3	التكرار	تم إدخال تقنيات اتصال حديثة لتسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في إدارة الجامعة.	27	
			3.4	54.2	18.6	18.6	5.1	النسبة			
متوسطة	0.998	2.93	2	16	22	14	5	التكرار	أدخلت الجامعة برامج تدريبية على الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة.	28	
			3.4	27.1	37.3	23.7	8.5	النسبة			
مرتفعة	1.194	3.51	14	20	9	14	2	التكرار	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة للجامعة في تقليص الأعمال الورقية بصورة فعالة.	29	
			23.7	33.9	15.3	23.7	3.4	النسبة			
مرتفعة	1.067	3.61	14	20	13	12	0	التكرار	تساعد التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة في سهولة الإشراف والرقابة على الأداء في الجامعة.	30	
			23.7	33.9	22.0	20.3	0	النسبة			
متوسطة	0.690	3.13							متغير التطوير التنظيمي		

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS.v 22)

من خلال الجدول رقم (04)، يتبين أن مؤشر " تساعد التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة في سهولة الإشراف والرقابة على الأداء في الجامعة." (ضمن بعد التطوير التكنولوجي) حل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.067) وبمستوى دلالة مرتفع و درجة موافقة "موافق". يليه من حيث الأهمية في المرتبة الثالثة مؤشر " تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة للجامعة في تقليص الأعمال الورقية بصورة فعالة." (ضمن بعد التطوير التكنولوجي) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.194) بمستوى دلالة مرتفع و

درجة موافقة "موافق". ثم يليه مؤشر "يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والموظفين في الجامعة" (ضمن بعد تطوير الهياكل التنظيمية) حل في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.935) وبمستوى دلالة مرتفع و درجة موافقة "موافق"، وهذا ما يدل على إهتمام إدارة الجامعة بالتطوير التكنولوجي وحل في المراتب الثلاثة الأخيرة من حيث الأهمية مؤشر "تمكن الإدارة العليا في الجامعة الموظفين من إبداء رأيهم حول التطوير" تطوير الأفراد بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.047) وبمستوى دلالة متوسط و درجة موافقة "محايد"، يليه من حيث الأهمية مؤشر "تعمل الجامعة على عقد دورات تدريبية للتعريف بالأهداف الجديدة للتطوير" بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.886) وبمستوى دلالة متوسط و درجة موافقة "محايد"، يليه من حيث الأهمية مؤشر "تستخدم الإدارة العليا للجامعة أسلوب التحفيز والمكافآت لإقناع الموظفين بأهمية التطوير" بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.858) وبمستوى دلالة منخفض و درجة موافقة "لا أتفق" حيث أن هذه المؤشرات الثلاثة تقع ضمن بعد تطوير الأفراد (التطوير السلوكي). وهو ما يشير إلى عدم اهتمام إدارة الجامعة بتطوير الأفراد (التطوير السلوكي).

أما بالنسبة للأبعاد ككل ضمن متغير الإدارة الالكترونية، فقد حل بعد التطوير التكنولوجي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.822)، وبمستوى دلالة متوسط و درجة موافقة "محايد"، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاء بعد تطوير الهياكل بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.821)، وبمستوى دلالة متوسط و درجة موافقة "محايد"، ثم في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية حل بعد تطوير الأفراد (التطوير السلوكي) بمتوسط حسابي (2.82) و انحراف معياري (0.715)، وبمستوى دلالة متوسط و درجة موافقة "محايد"، مما يظهر أن إدارة الجامعة تهتم بجانب التطوير التكنولوجي إلا أنها تهمل جانب تطوير الأفراد (التطوير السلوكي).

وعموماً جاء مستوى دلالة متغير التطوير التنظيمي على واقع الجامعة متوسط، بمتوسط حسابي عام (3.13) وانحراف معياري (0.690) ودرجة موافقة "محايد"، وهو دليل على وجود قيمة لا بأس بها لأبعاد التطوير التنظيمي في جامعة تيسمسيلت. وسنحاول فيما يلي من عناصر هذا البحث اكتشاف انعكاس ذلك على مستوى التطوير التنظيمي.

7.4 الإختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة:

تمت الإستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS v22) في اختبار فرضيات الدراسة كمايلي:

1.7.4 اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في جامعة تيسمسيلت"، وتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل معاملات الارتباط للعلاقة بين متغير الإدارة الإلكترونية ومختلف أبعادها وبين متغير التطوير التنظيمي، حيث ترفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.01، والنتائج موضحة في الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وأبعادها وبين التطوير التنظيمي.

المتغير التابع: التطوير التنظيمي			المتغير المستقل وأبعاده
القرار	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
H ₁ وقبول H ₀	0.001	0.434	عتاد الحاسوب
H ₁ وقبول H ₀	0.000	0.513	البرمجيات
H ₁ وقبول H ₀	0.010	0.334	شبكات الاتصال
H ₁ وقبول H ₀	0.000	0.609	قواعد البيانات

الكادر البشري	0.613	0.000	رفض H_0 وقبول H_1
متغير الإدارة الإلكترونية	0.651	0.000	رفض H_0 وقبول H_1

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS v22)

يتضح من خلال الجدول رقم (05) وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.651)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط على صعيد البعد المنفرد للمتغير المستقل (الكادر البشري) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) (0.613) والتي تعبر عن وجود علاقة متوسطة بينهما، أيضاً بلغت قيمة معامل الارتباط للبعد المنفرد للمتغير المستقل (قواعد البيانات) والبرمجيات) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) على التوالي (0.609) و(0.513) والتي تعبر عن وجود علاقة متوسطة بين البعدين المنفردين والمتغير التابع، في حين كانت العلاقة ضعيفة بين باقي الأبعاد المنفردة والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للبعد المنفرد للمتغير المستقل (عتاد الحاسوب)، (شبكات الاتصال) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) على التوالي (0.434) (0.334). حيث كانت كل المعاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، ومن هذا المنطلق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي ان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت-. وتعتبر هذه النتيجة المنطقية الأساسي للاختبار الموالي حول أثر الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي.

2.7.4 اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت-". حيث تم اختبار هذه الفرضية على مرحلتين، في المرحلة الأولى تم استخدام الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، وفي المرحلة الثانية تم استخدام الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع. وفي كلا الإختبارين ترفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05، والنتائج موضحة في الجدولين رقم (06) و (07):

الجدول رقم (06): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الإدارة الإلكترونية	التطوير التنظيمي	0.760	6.468	0.000	41.830	0.651	0.423

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS v22)

تشير معطيات الجدول رقم (06) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" والمتغير التابع "التطوير التنظيمي" في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، وبالتالي وجود أثر معنوي بينهما، ويؤكد معنوية هذا الأثر كل من (F) المحسوبة التي بلغت (41.830)، وهذا ما دعمته قيمة T البالغة (6.468)، بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإنه كل من قيمة T و f دالتان عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما وقدر معامل الارتباط (0.651) وهذه القيمة تمثل قوة إرتباط متوسطة وهذا يدل على وجود علاقة

طردية متوسطة بين متغيري الدراسة، كما تشير قيمة معامل التحديد (0.423) إلى أن التغير الذي يطرأ على التطوير التنظيمي يتأثر بالتغير في الإدارة الالكترونية بنسبة 42.3%. كذلك ارتفاع معامل خط الانحدار بقيمة 0.760 أي انه له تأثير إيجابي. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدى توفر الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

الجدول رقم (07): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	0.767	1.917	0.061			
عتاد الحاسوب	-0.001	-0.007	0.994			
البرمجيات	0.246	2.208	0.032			
شبكات الاتصال	-0.121	-0.991	0.326			
قواعد البيانات	0.302	2.832	0.007			
الكادر البشري	0.345	3.014	0.004			
				12.049	0.792	0.532

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS v22)

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (07) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، أي أن المعطيات في الجدول المذكور تؤيد وجود أثر معنوي لمكونات الإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتعتبر العلاقة إيجابية وقوية لأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.792) وهي مرتفعة، كما تشير قيمة معامل التحديد (0.532) إلى أن التغيرات التي تطرأ على مستوى التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي -تيسمسلت- تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة بنسبة (53.20%)، وهي نسبة متوسطة، كما أكدت قيمة F المحسوبة هذا الأثر والتي بلغت قيمتها (12.049) وبمستوى معنوية 0.000 وتدل نتيجة هذا الاختبار على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أن "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية في مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة محل الدراسة".

وبالنسبة لإختبار جودة معلمات النموذج (T) فقد اظهرت النتائج معنوية كل من معلمة بعد الكادر البشري وبعد قواعد البيانات وبعد البرمجيات، مما يدل على أن هذه الأبعاد الثلاثة يمكن أن تؤثر في المتغير التابع (التطوير التنظيمي) باستقلالية كل على حدى، حيث كان الأثر الأقوى لبعد الكادر البشري في حين كان الأثر الأقل لبعد البرمجيات، كما أظهرت النتائج عدم معنوية كل من معلمة بعد عتاد الحاسوب وشبكات الإتصال، مما يدل على أن هذين البعدين للمتغير المستقل لا يكون لهما أثر في المتغير التابع إلا إذا تفاعلا مع باقي الأبعاد وعملت معا، لأن النموذج ككل معنوي حسب إختبار (F).

3.7.4 إختبار الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مستوى التطوير التنظيمي في جامعة تيسمسلت تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، الخبرة)". وتم استخدام إختبار (T_{test}) لاختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس، وإختبار تحليل التباين (ANOVA) بالنسبة لباقي

المتغيرات، حيث ترفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05)، والناتج موضحة في الجدولين رقم (08) و (09).

الجدول رقم (08): نتائج تحليل اختبار (T test) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى التطوير التنظيمي، والتي تعزى لمتغير الجنس.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
قبول H_0	0.661	-2.273	0.663	2.980	37	ذكر	الجنس
رفض H_1			0.671	3.388	22	أنثى	

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS v22)

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن قيمة T لكل المحاور عند مستوى دلالة 0.05 بلغت (- 2.273)، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.661 وهي أكبر من 0.05، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في إجابات المستجوبين حول مستوى التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي -تيسمسيلت- تعزى لمتغير الجنس"، وهذا يدل على أن تصورات المستجوبين من الجنسين حول مستوى التطوير التنظيمي تتجه باتجاه واحد وأن خاصية الجنس لا تحدث فرقا معنويا في هذه التصورات.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في

إجابات مستجوبين حول مستوى التطوير التنظيمي، والتي تعزى إلى متغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
قبول H_0 ورفض H_1	0.326	1.180	0.667	2.37	3	أقل من 30	السن
					34	من 30 إلى 39 سنة	
					19	من 40 إلى 49 سنة	
					3	أكثر من 50 سنة	
قبول H_0 ورفض H_1	0.813	0.317	1.183	2.75	11	ليسانس	المؤهل العلمي
					17	ماستر	
					7	ماجستير	
					24	دكتوراه	
قبول H_0 ورفض H_1	0.916	0.170	0.971	2.24	16	أقل من 5 سنوات	الخبرة
					19	من 5 إلى 10 سنوات	
					18	من 10 إلى 15 سنة	
					6	أكثر من 16 سنة	

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS v22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09)، عدم تسجيل أية فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت - والتي تعزى إلى متغيرات (السن، المؤهل العلمي، الخبرة)، ويعزو الباحثان هذا التحانس في اجابات المستجوبين إلى كون الفئة المستجوبة تتكون كلها من فئة الإطار التي تتميز بمستوى معرفي لا بأس به يجعلها على قدر كافي من الإدراك بأهمية الإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي.

5. خاتمة:

سعيًا في هذه الدراسة إلى إبراز أثر وأهمية الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي، من خلال استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح، ثم استعرضنا الإطار الميداني والذي يعد تجسيدًا للإطار النظري على أرض الواقع، وذلك باختيار جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -، ومن خلال التحليل الإحصائي لتصورات إطاراتها واتجاهاتهم حول أثر الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة نذكرها فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة ودالة إحصائية للإدارة الالكترونية بالتطوير التنظيمي، وتحمل هذه العلاقة مدلولات منطقية تشير إلى دور وأهمية الإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي.
- وجود علاقات ارتباط متفاوتة القوة بين أبعاد الإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي، كان بعد الكادر البشري في المرتبة الأولى بعلاقة متوسطة القوة، مما يدل على أن بعد الكادر البشري له دور لا بأس به في تفعيل التطوير التنظيمي.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي، أي عند زيادة اهتمام إدارة الجامعة بإدارتها الالكترونية ستؤدي بالنتيجة إلى تحسين مستوى التطوير التنظيمي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية مجتمعة في مستوى التطوير التنظيمي، وكان هناك أثر إيجابي منفرد ذو دلالة إحصائية لكل من بعد الكادر البشري وبعد قواعد البيانات وبعد البرمجيات، حيث كان الأثر الأقوى لبعده الكادر البشري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المستجوبين حول مستوى التطوير التنظيمي تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة)، وهذا يعزز من صحة النتائج.
- استنادًا إلى هذه النتائج، نقترح على اصحاب القرار بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت - بعض الإجراءات والتعديلات التي نتعتقد أنها ستساهم بتفعيل التطوير التنظيمي بها، وذلك من خلال :
 - ✓ العمل على توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الادارة الالكترونية لجميع الإدارات والأقسام، وكذا توفير كافة الامكانيات الفنية والتقنية اللازمة والعمل على تطوير شبكة الانترنت، الانترنت، والاكسترات لدعم العمل الالكتروني.
 - ✓ تعين الكفاءات البشرية في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات من المبرمجين والفنيين لتصميم وتطوير البرامج.
 - ✓ إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورش عمل والندوات للتعريف بعناصر الادارة الالكترونية ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي.
 - ✓ عقد دورات تدريبية للتعريف بالأهداف الجديدة للتطوير التنظيمي وتمكين الموظفين من المشاركة في حلقات وإبداء رأيهم حول هذه الأهداف.

✓ العمل على تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات، وتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين لتحسين وتطوير أدائهم للوصول إلى الأهداف المشتركة.

المراجع

الكتب

- بشار يزيد الوليد. (2009). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: الرابطة للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ناصر جرادات، عريقات أحمد والمعاني أحمد . (2013). إدارة التغيير والتطوير. الأردن: إتراف للنشر والتوزيع.
- فرحان خالد أحمد المشهداني، و عبد الله رائد عبد الخالق العبيدي. (2013). إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم. عمان: الأيام للنشر والتوزيع.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات منظور كلي. الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المقالات

- أحمد صالح الهزيمة، و محمد الزعبي. (1 6, 2015). أثر التغيير في التطوير التنظيمي (حالة دراسية ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية). مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، الصفحات 8-35.
- أيوب الشيكرك. (2019). الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، 08 (01)، الصفحات 281-308.
- حدة بوتينة. (25 12, 2016). أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي(دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين التوتة -باتنة-). مجلة الاقتصاد الصناعي ، الصفحات 376-394.
- فاطمة الزهراء طلحي. (2014). أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الالكترونية في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية ، الصفحات 261-275.
- فريد كورتل، و سليمان آسيا تيش تيش. (2017). مدى توافر متطلبات الإدارة الالكترونية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الانايب لولاية سكيكدة). مجلة معارف ، الصفحات 79-102.
- فطيمة سايج. (2018). الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة ، الصفحات 63-84.
- محمد راتول، و أحمد مصنوعة. (2011). متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية ، الصفحات 111-138.
- محمد قريشي، و رقية حساني. (2017). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة (دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير). مجلة الإقتصاد الصناعي ، الصفحات 527-554.
- نسرین سماعيل، و لحسن دردوري. (2020). الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية بالجزائر في ظل تجارب عالمية. مجلة الإقتصاد الصناعي ، الصفحات 266-284.

- وردة قرميطي، و أحمد ضيف. (2019). الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الإتصال الإداري (دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالحلقة). مجلة النور للدراسات الإقتصادية ، الصفحات 27-47.