



جامعة جيلالي بونعامه - خميس مليانة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



الموضوع:

## دور الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوترمات بخميس مليانة ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:  
د. مقراب سارة

إعداد الطالب:  
حمودي عبد الغاني

### لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة حفيفي صليحة جامعة خميس مليانة
مشرفا	أستاذة مقراب سارة جامعة خميس مليانة
ممتحنا	أستاذة مسعودي نادية جامعة خميس مليانة

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي اثارنا لنا ورب العلم والمعرفة واهانا على أداء هذا الواجب ووفقنا في

إنجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان الى كل من ساعدني

من قريب أو بعد في إنجاز هذا العمل

في تذليل ما وجهته من صعوبات وأخص بالذكر الاستاذة المشرفة

الاستاذة مقراب سارة

التي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها

التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث

كما أقدم بالشكر الى جميع الاساتذة الذي رافقوني في المشوار الدراسي

وكذا جزيل الشكر الى السيد مدير مؤسسة سوترمات

و جميع العمال المؤسسة على دعمهم لإثراء الجانب التطبيقي لهذا العمل

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من شاركوا في رحلة الحياة،  
فأضاءوا لي الطريق عندما انطفأت شموعه و منحوني الأمل  
حينما عصفت بي رياح اليأس،

وبحثوا لي عن الدواء عندما أصابني الداء،

وصنعوا لي مظلة النجاة بدعواتهم

التي كانت صدء في أذني ونبراش في حياتي أُمي حفظها الله وأبي رحمه الله

شاكرين وحامدين الله دائماً.

ولبي من كانت فرحتهم فرحة،

ونظراتهم نظرتي، وحبهم لهم حياتي إخوتي.

عبد الغاني

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية
6	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
9	المطلب الثاني: أهداف وعناصر الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الثالث: دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الرابع: معوقات الإدارة الإلكترونية
14	المبحث الثاني: مفاهيم حول تسيير المؤسسة
14	المطلب الأول: ماهية تسيير المؤسسة
18	المطلب الثاني: مستويات التسيير ومهاراتهم
19	المطلب الثالث: وظائف التسيير في ظل الإدارة الإلكترونية
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة لكلا من من الإدارة الإلكترونية وتسيير المؤسسة
23	المطلب الأول: دراسات خاصة بالمتغيرين
27	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة
31	المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة
31	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة تحويل المعادن
36	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
36	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
37	المطلب الأول: متغيرا الدراسة

37	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
37	المطلب الثالث: أدوات جمع معلومات
39	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
39	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج البيانات الشخصية
41	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
51	خلاصة:
53	خاتمة
56	قائمة المراجع
58	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
21	الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني
22	الجدول رقم (02): يوضح أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية
38	جدول رقم (03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي
39	الجدول رقم (04): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ
39	الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب العمر
40	الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي المستوى
41	الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المنصب الحالي المنصب
42	الجدول رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور (1-2)
45	الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور (2-2)
46	الجدول رقم (10) درجة توفر عناصر الإدارة الإلكتروني
47	الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور (1-3)
49	الجدول رقم (12): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة

## قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال
10	الشكل رقم (01): يوضح مكونات برامج الحاسوب
32	الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة الأثاث والبناء المعدني تحويل معادن
33	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لقسم المستخدمين
35	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة

مقدمة

## توطئة:

لقد طرأت العديد من التغييرات خلال نهاية القرن العشرين والتي صادفت تطور وسائل الاتصال وظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أدخلت أنماط جديدة في التسيير وسمحت بالقيام بأعمال ومهام كان من المستحيل الوصول إليها خلال السنوات القليلة الماضية وهذا نظرا للخصائص والمميزات التي تتمتع بها هذه التكنولوجيات والتي عرفت انتشارا واسعا عبر مختلف مناطق العالم، وفتحت المجال أمام تدفق المعلومات عبر مسارات عديدة، الأمر أدى إلى تزايد أهمية المكونات المعلوماتية الغير مادية وأعطى لصناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وزنا اقتصاديا يصل إلى حد أن يصبح مجتمع المعلومات هو المجتمع الغالب.

ومع نهاية القرن العشرين بدأ تحول بعض المجتمعات إلى ما يعرف بالمجتمعات المعلوماتية التي تعتمد في تطورها على التكنولوجيا الحديثة وتستخدم فيها المعلومات كوجه لمختلف مجالات الحياة، خاصة مع توسع نطاق استخدام شبكة الأنترنت التي تعدت العالم العلمي ووصلت إلى مجموع المؤسسات والشريحة العامة وقد ألهمت الشبكة العالمية العنكبوتية العديد من المستعملين وأصبح بالإمكان إرسال واستقبال الرسائل في نفس الوقت مع خلق نوع من التفاعل بين الأفراد والمؤسسات، بالإضافة إلى سهولة الولوج إلى مصادر المعلومات والخدمات والدعاية للسياحة والسلع عبر الخط والتعاقد الفوري بمعنى تطبيق التجارة الالكترونية التي تعتبر من أبرز إنتاج ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

## إشكالية الدراسة:

تتمحور الإشكالية الدراسة فيما يلي :

ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير مؤسسة سوترامات؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى جملة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

1- ما هو مستوى توفير مؤسسة سوترامات لعناصر الإدارة الإلكترونية التقنية والبشرية؟

2- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توفر مؤسسة سوترامات عناصر الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول.

الفرضية الثانية: تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة سوترامات.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

-لفت انتباه المسيرين الجزائريين إلى ضرورة تغيير بعض الأساليب التقليدية في التسيير، وإلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسة، خصوصا وأنّ الجزائر تسعى لتطبيق ما يسمى بالجزائر الإلكترونية، مما يتيح إمكانية تطبيق هذا النمط الإداري في المؤسسات الجزائرية.

-الانتقال إلى الواقع الميداني فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية من أجل معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسة بدراسة حالة مؤسسة سوترمات.

**أهداف البحث:**

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

-التعرف على مستوى توفير مؤسسة سوترمات لعناصر الإدارة الإلكترونية سواء التقنية (الحاسوب وملحقاته، شبكات الاتصال، البرمجيات، قواعد البيانات) أو البشرية.

-التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية في تسيير مؤسسة سوترمات على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

- التعريف بدور الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسة.

**أسباب اختيار البحث:**

من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

-دخول موضوع البحث في مجال الاهتمامات البحثية للباحثة.

-إن الإدارة الإلكترونية أصبحت واقعا في كثير من دول العالم، لكنها لم تصل إلى مراحل متقدمة في الجزائر، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على واقع ودور الإدارة الإلكترونية في التسيير في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة سوترمات كنموذج لهذه المؤسسات.

-الشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع خصوصا في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي في مجال التكنولوجيا واستخداماتها.

**منهج المتبع :**

نظرا لطبيعة موضوع البحث تم الاعتماد في شقه النظري على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث، وتحليل ماهية الإدارة الإلكترونية وتسيير المؤسسة والوقوف على مجمل ما يرتبط بهما.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، لدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسة، بأخذ حالة مؤسسة سوترمات بولاية عين الدفلى.

### حدود البحث:

يمكن تناول حدود البحث على النحو التالي:

**1-الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سوترمات، واشتملت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 20 إداري.

**2الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر بداية شهر ماي 2022.

### هيكل الدراسة:

سعى للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة وتحقيقاً للأهداف المرجوة من البحث، تم تقسيم هذا الأخير إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي تناولنا فيهما ما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتسيير المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: مفاهيم حول تسيير المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أما الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دور الإدارة الإلكترونية في تسيير مؤسسة سوترمات

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

# الفصل الأول

## تمهيد:

يعتبر تسيير المؤسسة أهم نشاط يمكن للمؤسسة من خلاله الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، والوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وكون الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الإدارة، تركت آثارها الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، فهي لا تعتمد فقط على البعد التكنولوجي، بل أيضا تؤثر على البعد التسييري للمؤسسة، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى إعادة تشكيل وظائف التسيير المختلفة.

لذا سنتناول من خلال هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتسيير المؤسسة، وهذا من خلال تقسيمنا له إلى ثلاث مباحث أساسية على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: مفاهيم حول تسيير المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة للتسيير الإداري، وتسعى لجعل المؤسسات تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تعاملاتها الإدارية والوظيفية فهذا المبحث يركز على الجوانب المرتبطة مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها وخصائصها، وأهدافها وعناصرها والدواعي التحول نحو تبنيها وأهم معوقاتهما.

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، ومن خلال هذا المطلب سنحاول تقديم تعريف لها، وكذلك أهميتها وخصائصها.

## أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

لقد وجد العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، و أهم هذه التعريفات مايلي:

**تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها:** "مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الانترنت و الاتصالات الإلكترونية، عبر جميع طبقات و مستويات الحكومة، لتقديم الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتيء المجالات بيسر وسهولة".<sup>1</sup>

**وتعرف أيضا بأنها:** " تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف".<sup>2</sup>

**كما تعرف على أنها:** "الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة على إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سالفاً".<sup>3</sup>

**كما تعرف على أنها:** "هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمنظمات، باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو الفاكس أو التبادل الإلكتروني للمستندات والنشرات".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد متولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي في الفترة من 24-26 أبريل 2003، ص 18.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية "الإستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 157.

<sup>3</sup> سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 89.

<sup>4</sup> حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية، قاعة الملك فيصل، 2009م، ص 05.

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها، مع استغلال لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة<sup>1</sup>.

انطلاقاً من المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تنسيق جهود الموظفين والعاملين في إطار مؤسسي للوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل واعي للاستفادة من مزاياه وذلك للوصول إلى مراكز ريادية في إطار نشاطها.

### ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

بعد تطور نظم المعلومات والاتصالات الدولية والمحلية، أصبحت الإدارة الإلكترونية تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات وأصبحت جزءاً أساسياً من واقع الحياة البشرية وتتجلى أهميتها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. تحسين الإدارة الإلكترونية للخدمات وتبسيط إجراءاتها.
2. تسهم في تحقيق الشفافية وسرعة الحصول على المعلومة الجديدة.
3. تشجع الاستثمار في التقنية والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.
4. تدعم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل الحركة الاقتصادية في الدولة.
5. إيجاد فرص جديدة للعمل الحر وتسهيل الوصول إلى مراكز الاستهلاك.
6. إتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسة.
7. تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي.
8. تساهم الإدارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف الخاصة ببعض أعمال المؤسسة.
9. إزالة الكثير من المعوقات البيروقراطية التي كانت في طريق الموظفين.
10. تسهم في إجراء تحسينات وتعديلات فعالة على المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية.
11. تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية و . الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

### ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن أبرزها نذكر مايلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ناصر طهار وكمال معيوف، مساهمات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة المديرية العامة لضرائب، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مجلة3، جامعة الشلف، ديسمبر 2019، ص20.

<sup>2</sup>محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 73.

<sup>3</sup>طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص18.

- أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواءً في تحديد الأهداف أو السياسات وإن كانت سريعة التغير.

- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية... الخ.

- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد... الخ، ووصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيقها مبنضخم.

- إدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواءً بين العاملين، أو بينهم وبين الزبائن، الموردين والأطراف الأخرى، كما أنها تعمل وفق قاعدة (24/7) أي (24 ساعة في اليوم وطول 7 أيام كاملة).

- غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة: حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني، حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- السرعة و الوضوح: ضمان سرعة فائقة في إنجاز المعاملات وإرسالها و استقبالها.

- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة ويتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومة بطلب معاملة ما.

- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الإستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.

- الرقابة المباشرة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التيفي وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

- السرية والخصوصية: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، كلية التخطيط والإدارة الجامعية للبقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص 26.

-تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلمصالحها، وحرصت على استخدامها الإستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكلمبسط وسريع، خاصةً في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

-تحقيق الشفافية: الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمنالمحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، " إذ تعرف الشفافيةبأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسساتالمجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمعبأكملها في الرؤية."

-زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماًفي شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة والوضوح التام فيإنجاز المعاملات.

-تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإنانتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليدالعاملة ذات العدد الكبير.

### المطلب الثاني: أهداف وعناصر الإدارة الإلكترونية

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى كل من أهداف الإدارة الإلكترونية وعناصرها

#### أولاً: أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية

إن الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات الزبائن أو العملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل.<sup>1</sup>

وتتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية فيما يلي<sup>2</sup>:

1. محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية لتحسين الأداء الإداري من خلال كسب الوقت والتقليل في التكلفة.
2. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية.
3. تحسين الخدمات عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند القيام بعمله .
4. التقليل من التعقيدات الإدارية من خلال التقليل من بيروقراطية الإدارة واختصار مرحل إنجاز المعاملات.

<sup>1</sup>علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص ص 39-40.

<sup>2</sup>محمد الهادي، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005م، ص 134.

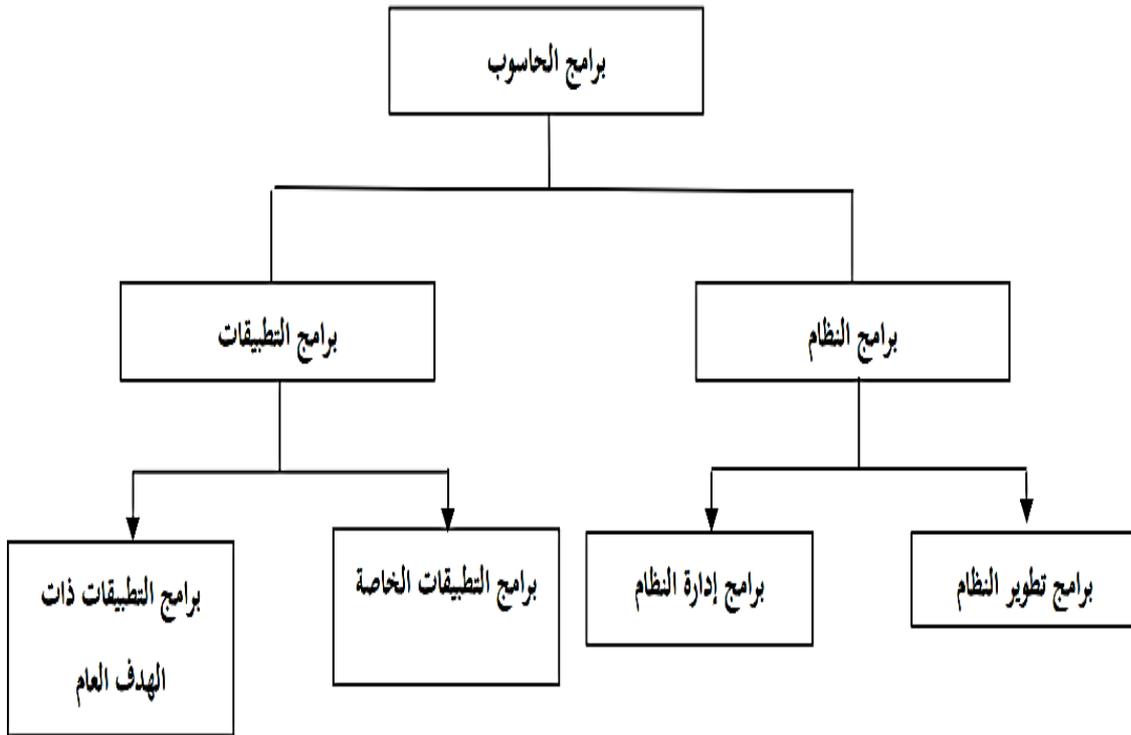
5. تخفيض التكاليف بحيث تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات التي تلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الانترنت.

### ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية وهي<sup>1</sup>:

- 1- **عتاد الحاسوب**: يتمثل في المكونات المادية للحاسوب؛
- 2- **البرامج**: وهو الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تنتزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات، تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات. إما برامج التطبيقات تتضمن البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المنشأة، برامج إدارة المشروعات وغيرها. ويمكن توضيح مكونات برامج الحاسوب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): يوضح مكونات برامج الحاسوب



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص 88

<sup>1</sup> غلب سعد ياسين، مقدمة في الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 13.

- 3- شبكة الاتصالات: وهي عبارة عن الوصلات التي تربط شبكات الانترنت وشبكة الإكسترنترنت وشبكة الإنترنت وهي التي تمثل قيمة للمنظمة وإدارتها؛
- 4- صناع المعرفة: القيادة الرقمية والمديرون الفرعيين والمحللون للموارد المعرفية ورأس مال الفكري للمنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير للوصول إلى ثقافة المعرفة.

### المطلب الثالث: دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبح حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، وكون عامل الوقت يمثل أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين وزيادة الجودة، وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.

### أولاً: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

توجد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية وأهمها<sup>1</sup>:

- ❖ العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ❖ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ❖ صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ❖ التطور السريع في أساليب و تقنيات الأعمال.
- ❖ توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات.
- ❖ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

### ثانياً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافه مرتبط بتوفير مجموعة من المتطلبات اللازمة ، وهناك من يرى من الضروري توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات ولتوضيح تلك المتطلبات من خلال الشرح التالي:<sup>2</sup>

أ - المتطلبات الإدارية: وتتخصر المتطلبات الإدارية في العناصر التالية:

<sup>1</sup> عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص45.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2017، ص ص 306-308.

❖ وضع استراتيجيات وخطط تأسيس: التي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم مع توفير مخصصات كافية لإجراء التحول المطلوب؛

❖ توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: توفير العتاد وشبكات الاتصال والبرامج ؛

❖ القيادة والدعم الإداري: دعم والتزام الإدارة العليا أمر مهم لنجاح الإدارة الإلكترونية ؛

❖ الهيكل التنظيمي: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل هرمي يعتمد على قواعد تقليدية و روتين إداري وعمل يدوي؛

❖ التعليم والتدريب والتثقيف: بما أن التقنية علم وثقافة و أداة عمل جديدة ومغايرة للأدوات العمل التقليدية بشكل كبير فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة الإلكترونية وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة فحسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية؛

ب- المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشرية من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، حتى إذا امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية. وكذلك إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة؛

ج- المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة، والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكن ضمن له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج وتحديثها وتدريب العنصر البشري؛

د- المتطلبات الأمنية: التأمين والحماية من المخاطر التي قد تد المعلومات و الأجهزة وتشتر الأنظمة وسن القوانين لسلامة وصول وتوصيلها للمعلومات للمستخدمين ومن المعروف أن أي جهاز حاسب تم بشبكة الانترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات، ولكن هنا مجموعة من الإجراءات يجب توفيرها مثال:

❖ التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية؛

❖ التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات؛

❖ تركيب الجدار الناري بين المستخدمين ومصادر المعلومات؛

❖ عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة؛

❖ استخدام البطاقة المغنطة أو البصمات؛

❖ سن القوانين والتشريعات التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل فيها؛

هـ- المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عن تقديم العون المادي والمعنوي لمساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

### المطلب الرابع: معوقات الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيصها ما يلي:<sup>1</sup>

- أ- **المعوقات الإدارية:** وتتمثل في الآتي:
  - ❖ ضعف برامج التربية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
  - ❖ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
  - ❖ اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة؛
  - ❖ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية؛
  - ❖ ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ب- **المعوقات التشريعية:** وتتمثل في الآتي:
  - ❖ عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
  - ❖ صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني، لما يتطلبه ذلك من جهد ووقت طويل؛
  - ❖ قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية؛
  - ❖ عدم وجود تشريعات تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعه لمرتكبيها؛
  - ❖ عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الإلكتروني، والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طلب الخدمة.
- ج- **المعوقات المالية:** وتتمثل في الآتي:
  - ❖ قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق؛
  - ❖ محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات؛ تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت؛
  - ❖ ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية؛
  - ❖ ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- د- **المعوقات التقنية:** وتتمثل في الآتي:
  - ❖ سرعة تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظراً للتطور السريع في هذا المجال؛
  - ❖ سرعة تقادم مهارات العاملين التقنية مما يتطلب إنفاق الكثير على التدريب المستمر لهم؛
  - ❖ ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية؛
  - ❖ عدم جاهزية بعض المؤسسات الحكومية من ناحية توافر البنية التحتية كالشبكات؛

<sup>1</sup>جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص ص 21-23.

- ❖ عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المنظمة الواحدة؛
- ❖ صعوبة تطوير البرمجيات، حيث إن هناك عدم دقة في معرفة البرمجيات المطلوبة، ومواصفاتها وشروط عملها، ومن ثم تطويرها، ووضعها في الاستثمار بعد إجراء عمليات التحليل والتقييم.
- هـ- المعوقات البشرية: وتتمثل في:
  - ❖ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالمؤسسة؛
  - ❖ تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديداً؛
  - ❖ نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم؛
  - ❖ ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه؛
  - ❖ قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات؛
  - ❖ خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية، مما يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم؛
  - ❖ مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشياً؛
  - ❖ قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

### المبحث الثاني: مفاهيم حول تسيير المؤسسة

يعتبر تسيير المؤسسة أهم نشاط يمكن للمؤسسة من خلاله الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، والوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وكون الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الإدارة، تركت آثارها الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، فهي لا تعتمد فقط على البعد التكنولوجي، بل أيضاً تؤثر على البعد التسييري للمؤسسة، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى إعادة تشكيل وظائف التسيير المختلفة.

### المطلب الأول: ماهية تسيير المؤسسة

تشكل المؤسسة اللبنة الأولى لأية تنمية اقتصادية، فهي الخلية الأساسية لنسيج كل اقتصاد، فهو يستمد قوته وطاقته ونموه وسبب بقائه منها، كونها مكان العمل الرئيسي للأعوان الاقتصاديين، وفيها تمارس طرق التسيير لبلوغ الأهداف سواء الاقتصادية منها أو الاجتماعية، فمدير المؤسسة الكفاء يستطيع تسييرها الجيد أن يسير بمؤسسته إلى طريق النجاح، كما أنّ كثير من المؤسسات فشلت لأسباب تتعلق بضعف في التسيير، ومن خلال

هذا المبحث سنحاول تحديد ماهية تسيير المؤسسة، كما سنتطرق إلى مستويات التسيير، والمهارات التي يجب أن تتوفر لديهم.

### أولاً: تعريف تسيير المؤسسة، والخصائص

1- **تعريف تسيير المؤسسة:** لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد المدارس والاتجاهات الفكرية ونذكر منها: يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتضمن هذه الطريقة عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وباستخدام الأمثل للموارد<sup>1</sup>.

كما يعرف تسيير المؤسسة على أنه: "هو فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الآخرين لكن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال استعمال مختلف التخصصات (الرياضيات، علم الاجتماع، الاقتصاد، والطرق الكمية)".

ويعرف على أنه: "عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع، الرقابة، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف المواد".

كما يشار إليه على أنه: "يمكن النظر إلى التسيير كطريقة عقلانية في تنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف وتتضمن هذه الطريقة عملية التخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة للوصول إلى العائد الأمثل"<sup>2</sup>.

ويعرف تسيير المؤسسة بأنه: "هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، والتي تقوم بتحديد أهداف المؤسسة وتنسيق جهود العاملين فيها، لبلوغ هذه الأهداف"<sup>3</sup>. وبالتالي بشكل مختصر يمكن القول أن التسيير هو عملية تتكون من أربعة وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعمل على استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

### 2- خصائص تسيير المؤسسة: للتسيير مجموعة من الخصائص من أهمها نذكر:

❖ **شامل:** أي يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته، حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات من الرياضيات: يحتاج مجموعة من المتغيرات، يحتاج الإحصاء: يستعمل النماذج الإحصائية، يأخذ من بحوث العمليات: البرمجة الخطية...إلخ.

<sup>1</sup>فاتن باشا، محاضرات في تسيير المؤسسة، لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم للنظام التعليمي شعبة علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، السنة الجامعية 2020-2021، ص 11.

<sup>2</sup> صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2015-2016، ص 03.

<sup>3</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (التسيير والتنظيم والمنشأة)، الجزء الأول، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 21.

❖ **عام:** عمومية التسيير معناه أن التسيير لا يعني إلا بحث في تخصص أو مجال معين، ممارسة التسيير تعتمد على مجموعة من السلوكيات والأمر الغير عملية، وهي كممارسة نشاط أو أي علم آخر يختلف من شخص إلى آخر ومنبين أهم الأمور التي تظهر أثناء ممارسة التسيير مايلي:

- **شخصية الفرد:** أي أن التسيير يختلف من شخص إلى آخر.

- **ثقافة المسير:** لأنها تحكم الكثير من سلوكيات الفرد، معتقدات الأشخاص والمسير وتدخل خاصة أثناء اتخاذ القرار.

- **نظام القيم:** مستوى التعلم، تربية الفرد، كل هذه العوامل تدخل في ممارسة التسيير.

نلخص محددات تسيير المؤسسة من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- **المحددات الهيكلية:** هناك العديد من المحددات الهيكلية، اختلف رواد التنظيم في عددها، تعمل مع

اعلى رسم المعالم الأساسية لهيكل المؤسسة، وسوف نتناول فقط البعض منها:

❖ **الرسمية:** ترتبط الرسمية بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد مواصفات الأعمال التي يجب أن يؤديها، هذا إلى جانب الإجراءات والقواعد والسياسات العديدة. وفي الوقت الذي يختلف فيه مستوى الرسمية من منظمة إلى أخرى، يوجد أيضا طرق عديدة لقياس الرسمية.

❖ **التخصص:** هو المدى الذي يتم فيه تقسيم المهام التنظيمية إلى أعمال فرعية متشابهة أو متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن المهام الأخرى. وكلما كانت درجة التخصص واضحة أدى الفرد واسع من المهام المتنوعة في عمله ويشار إلى التخصص أحيانا بتقسيم العمل.

❖ **المعيارية:** هي مدى انجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسميا من قبل الإدارة عبر الأقسام والمواقع المختلفة. ومن أمثلة المنظمات التي تركز على المعيارية بشكل كبير مانراه في شركة ماكدونالد McDonalds للأطعمة.

❖ **تدرج السلطة:** عدد العاملين يتصغرن كلما تدرج، وكذلك نطاق السيطرة لكل مدير. ويقصد بنطاق السيطرة الذي يشرفعليهما المدير

❖ **التعقيد:** يشير التعقيد إلى عدد الوظائف المتخصصة، أو عدد الأقسام في المؤسسة، والأنشطة المهنية والاحترافية، وبالإمكان قياس التعقيد بثلاثة أساليب، أفقيا، وعموديا، وجغرافيا:

- **التعقيد الأفقي:** ويشير إلى عدد الأقسام أو الوحدات الإدارية، أو عدد الوظائف والأعمال في المؤسسة. كلما ازدادت ازداد التعقيد.

- **التعقيد العمودي:** عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة. كلما ازدادت ازداد التعقيد.

<sup>1</sup>فاتنباشا، المرجع السابق، ص 39-41.

- **التعقيد الجغرافي:** عدد المواقع الجغرافية، أي مدى انتشار المكاتب أو الأقسام أو الفروع على مساحة جغرافية واسعة (التباع والمكاني بين الوحدات الإدارية).
- ❖ **المركزية:** وتشير إلى المستوى التنظيمي المالك لسلطة اتخاذ القرار. فحينما تفوض القرارات إلى مستويات تنظيمية دنيا تكون المؤسسة لا مركزية. أما عندما تحصر عملية اتخاذ القرارات في قمة المؤسسة، تكون الحالة مركزية شديدة.
- ❖ **الاحترافية :** الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على مؤسسة مهنية معينة كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي. كما تشير إلى مستوى التعليم والتدريب الرسمي للعاملين. فيكون الاحتراف عاليا عندما يحتاج الموظف إلى فترة طويلة من التدريب المتخصص للحصول على عمل في المؤسسة أو لممارسة عمل معين.
- ❖ **توزيع الأفراد:** يتوزع الأفراد على الوظائف والأقسام الإدارية المختلفة في المؤسسة. ويقاس هذا الترتيب بواسطة النسب كنسب الإداريين، ونسبة الكتبة أو نسبة الاستشاريين إلى مجموع العاملين.

## 2- المحددات الموقفية:

- ❖ **الحجم:** هو ضخامة المؤسسة التي يتم قياسها إما بواسطة مجموع عدد العاملين، أو بكمية إنتاجها أو مجموع رؤوس أموالها، أو بكمية مبيعاتها... الخ. ونقطة الانطلاق هنا، أنه مادامت المؤسسات نظم اجتماعية، فيفضل اعتماد قوة العمل كوسيلة لقياس الحجم. على أية حال إن اتفاق أغلب الباحثين على أن أفضل مقياس للحجم هو عدد العاملين، لا يعني بالضرورة استخدام أكثر من متغير لقياس الحجم.
- ❖ **تكنولوجيا التغيير:** أي طبيعة المهام في أقسام الإنتاج، ويدخل في ذلك الأفعال، والمعرفة والوسائل المستخدمة في تغيير المدخلات إلى مخرجات معينة. فالخط الإنتاجي، والقاعة الدراسية، ومصفاة النفط أمثلة على التكنولوجيا وإن اختلفت مضامينها.
- ❖ **البيئة:** هي الإطار الذي توجد فيه المؤسسة، إذ تضم كل العناصر التي تقع خارج حدود المؤسسة. ومن بين هذه العناصر الصناعة، الحكومة، الزبائن، الموردين.. إن العديد من هذه العناصر التي تؤثر في المؤسسة هي مؤسسات أيضا.
- ❖ **الأهداف الإستراتيجية:** تحدد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة الغرض وأساليب التنافس التي تميزها عن غيرها من المؤسسات. وغالبا ما تتم صياغة الأهداف بأساليب تبين توجهات المؤسسة المستقبلية. أما الإستراتيجية فهي خطة العمل التي تصف موقع الموارد والأنشطة للتعامل مع البيئة بأسلوب يحقق أهداف المؤسسة. وتحدد كل من الأهداف والاستراتيجيات مجال العمليات، والعلاقات الخاصة بكل من العاملين، والعملاء، والمنافسين.
- ❖ **ثقافة المؤسسة:** وتمثل القيم الأساسية والمعتقدات، والمشاعر والأحاسيس والأعراف المشتركة بين العاملين. هذه القيم الأساسية ترتبط عادة بأخلاقيات: السلوك، والولاء والكفاءة، والخدمات المقدمة للمستهلك، وهي تمثل المادة اللاصقة التي تقارب بين الأعضاء بعضهم ببعض، إن ثقافة المؤسسة شيء غير مكتوب لكننا

نلاحظها في القصص والشعارات التي يتداولها العاملون، أو في الملابس والمصطلحات اللغوية التي يستخدمونها في العمل، أوفي أساليب ترتيب مكاتبهم في المؤسسة.

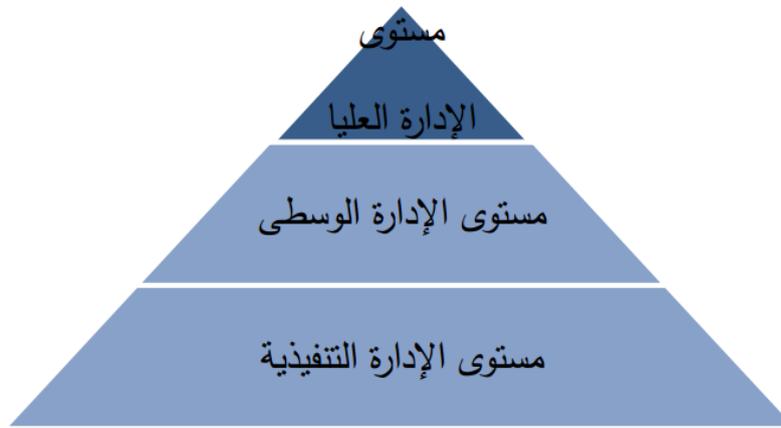
### المطلب الثاني: مستويات التسيير ومهاراتهم

المسير هو الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك.

### أولاً: مستويات التسيير

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين في المؤسسة<sup>1</sup>، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): هرمية المستويات التسييرية



المصدر: صلاح عبدالقادر النعيمي، الإدارة، داراليازوري، الأردن، 2008، ص 17

المسيرون على مستوى الإدارة العليا: على هذا المستوى نجد في الغالب ألقاب امثل رئيس مجلس الإدارة، ورؤساء القطاعات (مثلا رئيس قطاع الإنتاج) والمديرين العاميين (مثل مدير عام الإنتاج، والتسويق)، ويقوم المسيرون في الإدارة العليا باتخاذ القرارات الرئيسية والمؤثرة في مستقبل المؤسسة وسياساتها، وتنشعب أعمالهم من عقد الاجتماعات إلى حل المشاكل.

2- المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوطاء بين الإدارة العليا من جهة والمسيرين القاعديين من جهة أخرى، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير المؤسسة، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

<sup>1</sup>رحماني سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة كوندور -برجوعيريج-، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، السنة الجامعية: 2016/2017، ص ص 111-112.

3- **المسيرون التنفيذيون (الإدارة التنفيذية):** يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤه معادة بالنظر لخبرتهم، ومهاراتهم التقنية.

### ثانيا: مهارات المسيرين

يتعرض المسمى رلضغوط عمل كبيرة بسبب تنوع المهام المطلوبة منه وتعدد ارتباطاته، مما يتطل بمه امتلاك مهارات أساسية تمكنه من إنجاز العمل بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع أساسية:<sup>1</sup>

1- **المهارات الفكرية (الذهنية):** وتشمل القابلية على رؤية المؤسسة بصورة كلية، مما يجعل المسير قادرا على فهم وتنظيم كيف يمكن أن تعتمد وظائف المؤسسة الواحدة على الأخرى، وكيف أنّ التغيير في أي جزء يمكن أن يؤثر على الأجزاء الأخرى، وتتجلى هذه المهارات في القدرات العقلية للمسير التي تساهم في حل المشاكل والمعضلات.

2- **المهارات الإنسانية (السلوكية):** وهي القدرة على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقات الإنسانية، كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض، والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروري النجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلفه.

3- **المهارات الفنية (التقنية):** وهي المهارات المرتبطة بفهم التطورات التقنية واستيعابها في المجالات الهندسية أو الخدمات المصرفية أو الحسابات... الخ، إضافة إلى القدرة على التعامل مع تلك التقنيات وتطبيقاتها للحصول على أفضل النتائج.

وهذه المهارات هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير التنفيذي، الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك، سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه، وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بعملهم.

### المطلب الثالث: وظائف التسيير في ظل الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في إصلاح الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

#### أولاً: التخطيط الإلكتروني

<sup>1</sup>رحمانيسناء، المرجع السابق، ص ص 112-114.

وفقاً للنظرة التقليدية للتخطيط فإنه يعرف بأنه "المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلاً بإعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، شهرية، سنوية)، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة المدى، من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المؤسسة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل جهاز آخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمؤسسة وفي إطار بيئتها الداخلية."

أما التخطيط الإلكتروني فيعرف على أنه "تحديد ما يراد عمله أنياً ومستقبلاً بإعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبالتعاون المشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة مع الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجيات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد".<sup>1</sup>

من خلال التعريفين يتضح أن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف عن التخطيط التقليدي، لكنه من حيث الممارسات والآليات يختلف، حيث يعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة، كما يعتمد على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية، ولذلك نجد التخطيط الإلكتروني يتفوق ويتميز عن التخطيط التقليدي بعدة سمات تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ إن عملية التخطيط الإلكتروني ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة محددة، وهذا مطلوب في البيئات المتغيرة.
- ❖ زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.
- ❖ تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون (التخطيط التقليدي) فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي.
- ❖ سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاود كتابتها إلكترونياً في كل مرة.

### ثانياً: التنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي هو "عملية عقلانية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام متكامل وموحد ومستعد للعمل بفعالية"، أما التنظيم الإلكتروني فيعرف بأنه

<sup>1</sup> عادل حرموشالمفرجي، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 97.

<sup>2</sup> ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معهد البحوث و الدراسات التربوية، القاهرة، 2011، ص 41.

"الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية، مما يحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم"<sup>1</sup>، و سنوضح أهم الفروقات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
رئيس واحد و سلطة الأوامر الخطية	القيادة الإستشارية
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكيم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للإستفادة منها

المصدر: حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 92.

### ثالثاً: القيادة الإلكترونية

تتمثل القيادة بالمفهوم التقليدي في "التكامل بين رغبات الأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم القائد بالتوجيه والتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك".

أما القيادة بالمفهوم الإلكتروني فهي "تعتمد على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملاءمة، والمنسجم مع بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالسرعة والتغيير" وبصفة عامة: فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات ومعارف تقنية والعمل على التعامل معها بشكل مستمر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عودة الأغا، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 33.

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أن القيادة الإلكترونية هي "عملية التأثير على الأفراد فهي إذن في جوهرها لا تختلف عن القيادة التقليدية لكن الأمر المستحدث هو دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية." وتتميز القيادة الإلكترونية بثلاث أبعاد أساسية:

- القيادة التقنية العملية (الصلبة): قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها بما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص التكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

- القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة): تحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى عمال أكفاء، ومبتكرين من النوع النادر خلافاً للعاملين في العصر الصناعي، بالإضافة إلى إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الإلكتروني للعمال والزبائن.

- القيادة الذاتية: أصبحت قيادة الذات أكثر بروزاً، وهذا لاحتية اتخاذ القائد الإلكتروني لقرارات فورية وسريعة، لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، تحمل المسؤولية، حل المشكلات، صنع القرارات والتفكير الاستراتيجي.

#### رابعاً: الرقابة الإلكترونية

4- الرقابة الإلكترونية: تعتبر الرقابة التقليدية هي رقابة موجهة للماضي، بحيث يأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا من بين مشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز على الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكشف عن انحرافات ما هو منجز فعلاً عما هو مخطط له في نهاية المدة، ولكن في الرقابة الإلكترونية تسجل المعلومات فور التنفيذ لدى المدير، مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيح الانحرافات، بما يساعد في الأخير على تجاوز فجوة الأداء، حيث نلاحظ أن علاقة المدراء والمسؤولين التنفيذيين والعمال تتداخل بشكل كبير فيما بينها، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها، وهذا يفسر الإتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الإلكترونية بين العمال والإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً في الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على الرسمية، وهذا ما يبينه الجدول أدناه.

#### الجدول رقم (02): يوضح أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	تقارير يدوية	تقارير رقمية
الوقت	الرقابة قائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر (الوقت الحقيقي)

<sup>1</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، 2008، ص 31.

فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ والرقابة	الفجوة بين التنفيذ والرقابة قصيرة جداً
الإستمرارية	رقابة دورية	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات في حركة ديناميكية مستمرة)
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل الموردين، الزبائن، الشركات في شبكة الأعمال الخارجية
التفاعل الإنساني	تقوم على التفاعلات الإنسانية بدرجة كبيرة (بين المدير والموظفين)	تفتقر للتفاعلات الإنسانية وتعتمد على الآلة بدرجة كبيرة
حالات الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب دورية الرقابة، وبالتالي تتفاقم الأمور وتزيد درجة المفاجآت الداخلية	الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية بسبب استمرارية الرقابة
الشفافية و الوضوح	الكثير من الغموض وانخفاض درجة الشفافية	تفعل موضوع الشفافية، ووضوح النشاطات

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية "الإستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 349-350.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل من ادارة الإلكترونية وتسيير المؤسسة.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة لكلا من الإدارة الإلكترونية وتسيير المؤسسة

دراسة بوغلاشي عماد 2011 بعنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل" مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر - 3.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها المفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها، وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذا اتبع أسلوب دراسة الحالة

### أهم النتائج:

- أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزمتها المشروعة، سعياً منها لتحسين أدائها.

- في قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع العدالة بشكل عام. وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع والنتيجة العامة: وتمثلت في أن الجزائر أدرجت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدرات التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية. كما تفتنت أيضاً إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

دراسة جهاد مختار، 2007 بعنوان "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" مذكرة الماجستير، جامعة يوسف بن خدة - الجزائر.

تهدف دراسة الى توضيح و ابراز تاثير الادارة الالكترونية على دوام السير الحسن للمرافق العامة وعلى اداء موظفيه حيث تسعى الادارة الالكترونية الى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف امام السير الحسن للمرافق العامة من خلا توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن.

### أهم النتائج:

- عدم الإدراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي.

- هناك قصور واضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الاستفادة الكاملة منها.

- أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول خدمات لمستحقيها.

النتيجة العامة: وفي الأخير وعلى ضوء معالجتنا لموضوع البحث وما استخلصنا من نتائج فإن العلم بموضوع الإدارة الإلكترونية لا يكون مفيدا إلا إذا استثمر في تطبيق العملي، واستفاد منه المتعاملون مع خدمات المرافق العامة، وإلا فما الفائدة أن نعلمولا نعمل.

دراسة عشور عبد الكريم 2010 بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر" مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى إزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعاً لتطبيقات النموذج الإلكتروني باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدم تكنولوجياً.

-محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمة العامة الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة من خلال، التجربة الجزائرية باعتبارها دولة نامية. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المضمون، ومنهج دراسة الحالة ومنهج التاريخي.

أهم نتائج:

-الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية ، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفاعلية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تادية الخدمات العمومية.

-تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة، الاستمرارية، الاستجابة، السرعة، ربح الوقت والدقة في تحديد المهام.

حيث توصل الباحث إلى النتيجة العامة هي أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة، في الخدمات المقدمة للمواطنين، ويرفع من

مستوى وضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن، غير أننا لتباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبع البيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

دراسة اياد خالد عدوان 2007 بعنوان "مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية"(دراسة حالة قطاع غزة) مذكرة الماجستير ،الجامعة الإسلامية غزة

حيث هدفت الدراسة:

-الوقوف على مدى فهم المواطنين لمفهوم الحكومة الإلكترونية.

-التعرف على ردود الفعل لدى المواطنين حيال الحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية.

- التعرف على نسبة دراية المواطنين بمزايا الحكومة الإلكترونية.
  - التعرف على حجم ثقة المواطنين بخدمات الحكومة الإلكترونية.
  - الوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر المواطنين.
  - تحديد أهم العوامل المؤثرة على تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية الفلسطينية. ولانجاز البحث تم الاعتماد على اسلوب الاستبيان والمقابلة
- اهم نتائج الدراسة:

- وجود قصور في استخدام آليات التوعية بخدمات الحكومة الإلكترونية وكيفية التعامل معها.
  - يوجد وعي لدى المواطنين بمزايا الحكومة الإلكترونية.
  - تتوافر البنية التحتية اللازمة لاستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية.
  - توافر الثقة في الخدمات الإلكترونية كحل لكافة الخدمات التقليدية
- دراسة آسيا سليمان 2014 بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري" دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة مذكرة لماجستير جامعة 20 أوت- 1956 سكيكدة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف علمية و أخرى عملية كما يلي:

- جمع الأفكار و المعلومات النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و إبراز أهمية العمل الإداري و زيادة فاعليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات؛
  - التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة؛
  - معرفة مدى إسهام شبكات الاتصالات في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة؛
  - معرفة مدى إسهام صناع المعرفة في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.
  - ولانجاز بحثنا هذا اعتمدنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج الإحصائي لجمع البيانات و معالجتها إحصائيا في الجانب التطبيقي.
- نتائج الدراسة:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التيكانت تعيق الإدارة التقليدية.

- تعد الإدارة الإلكترونية المضلة التي تدخل تحتهاكل من الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية.
- تتوفر لدى المديرية المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة ما نسبته 62.18%
- تتوفر لدى المديرية المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية ما نسبته 70.88%
- هناك واقع عالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة و ذلك بنسبة 73%.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة جيدة جدا في تطوير العمل الإداري بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة
- دراسة رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة كوندور - برجبوع عريج، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، السنة الجامعية: 2016/2017

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة." غطى الجزء النظري الإطار العام للإدارة الإلكترونية، وأبعادها التكنولوجية، وتسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية، وكذا الوظائف الإلكترونية للمؤسسة، وأجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريج، وتم الاعتماد في جمع البيانات على كمن الملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع استبيان لتحديد مستوى توفر الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة.

وأظهرت النتائج أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوي المقبول، وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة، وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.

### المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن عرض مميزات دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها بالباحثون فيها بمتغير آخر، في حين أننا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن ندرس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، وقد نجد أن أحد هذه الدراسات السابقة قد جمعت بينهما إلا أن دراسة الحالة قد اختلفت وتباينت، ففي حين كانت دراسة الحالة

فيها ضمن مؤسسات مختلفة من حيث الزمان والمكان ( غزة، الجزائر، الولايات الأمريكية، سكيكدة، قسنطينة... الخ)، ومن حيث المقارنة الزمنية فإن الدراسات السابقة كانت مابين 2007-2017، كانت الدراسة الحالية في سنة 2022. وقد تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة رحمانى سناء من حيث الجانب التطبيقي كما أنها تشابهت من حيث موضوع الدراسة، واختلفت معها في الجانب النظري ومن حيث حدود الدراسة الزمنية والمكانية.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

بعد أن عرضنا في الفصل السابق الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، وتسيير المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة على واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة سوترمات للأثاث والبناء المعدني تحويل معادن بولاية عين الدفلى، لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تسيير هذه المؤسسة.

وقد تم الاعتماد في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على توزيع استمارات استبيان على الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسة، لدراسة مستوى توفر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، ومدى مساهمتها في تسيير المؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة

## المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة

## الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة :

بدأت هذه الشركة كوحدة واحدة متمثلة في ورشة تقوم بأعمال السباكة التي يعود تاريخها إلى المخطط الرباعي الأول بأمر 69-38 المؤرخ بتاريخ 1969/05/28، والمدعم بالمرسوم الوزاري 71-39 في 1971/01/27 و بقرار 670074 المؤرخ بتاريخ 1979/01/25، و بعدها بدأ التفكير في إنشاء شركة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري بناء على المرسوم الوزاري رقم 4969 / م ع و م و المؤرخ في 1979 / 05 / 26 والمتضمن إنشاء شركة تحويل المعادن بخميس مليانة ثم القرار الوزاري 91-46 المؤرخ 1976 /09/28 المحدد لشروط نشأة وتنظيم عمل الشركة، وحدد نشاطها بفرع الصناعات الثقيلة ذات الأسهم، المختصرة (SOTRAMET).

ملاحظة: في سنة 2016 تحولت شركة تحويل المعادن إلى وحدة وهذا من طرف وزارة المالية وهذا تحت رقم 414 من سجل العقود الإدارية لسنة 2016 من طرف مديرية الأملاك للدولة لولاية الجزائر يتضمن عقد الإدماج والامتصاص لسبعة (07) مؤسسات عمومية اقتصادية ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية - شركة ذات أسهم المسماة " ديفاندوس للأثاث والبناء المعدني".

-EPE / DIVINDUS MCM – EX SOTRAMET –

- EPE DIVINDUS MOBILIER ET CONSTRUCTION METALLIQUE / SPA

## الفرع الثاني: تعريف شركة الأثاث والبناء المعدني تحويل معادن

تعتبر شركة من أهم الشركات المنشأة في ولاية عين الدفلى، وهي شركة عمومية ذات طابع صناعي تجاري ذات أسهم، مقرها خميس مليانة، أما نشاط هذه الأخيرة يقتصر على الصناعات الثقيلة، فهي تقوم بتزويد المنطقة والمناطق المجاورة للولاية بكل الوسائل الخاصة في القطاعات التالية :

• القطاع العمومي: المتعلق بإصلاح الطرق والذي يلقي اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة....

• القطاع الفلاحي: ينصب معظم المنتجات في هذا القطاع نظرا للدور الحيوي الذي يؤديه في الاقتصاد.

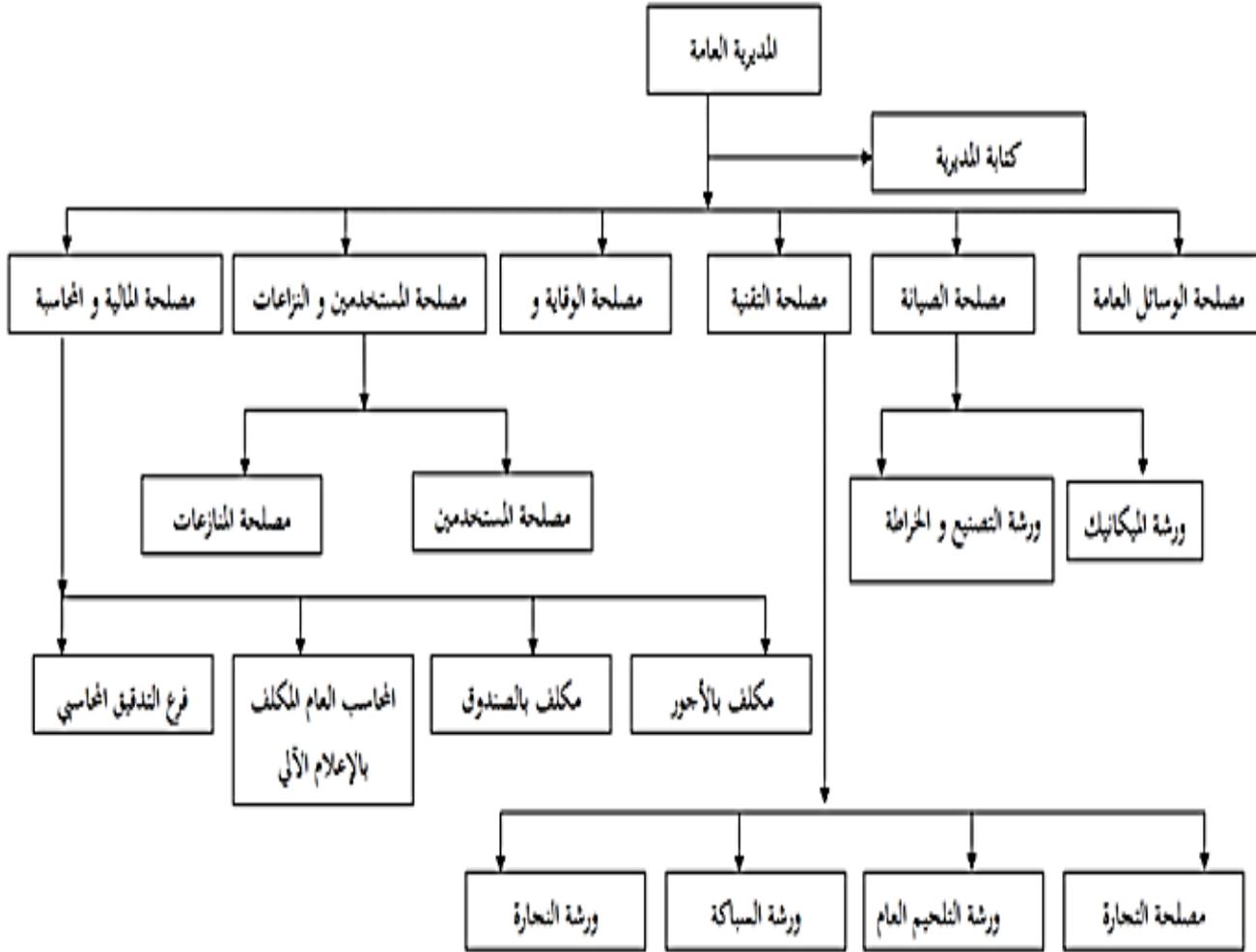
• القطاع السكني: تعتبر نسبة استفادة هذا القطاع من منتجات المؤسسة أقل مقارنة بالقطاع الأول.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تحويل المعادن:

لدراسة البنية التنظيمية لشركة يجب التعرف أولا على هيكلها التنظيمي ثم دراسة هذا الأخير .

1. الهيكل التنظيمي للشركة :

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لشركة الأثاث والبناء المعدني تحويل معادن



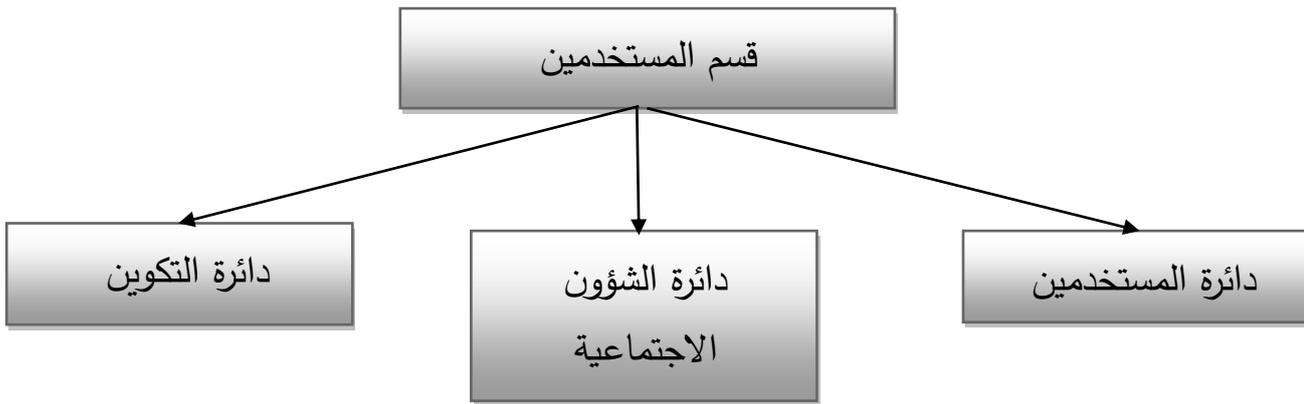
المصدر: معطيات مقدمة من المؤسسة

يتعلق الهيكل التنظيمي بالجانب التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة، وتصميم هذا الهيكل يرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مختلف المصالح والأقسام ومراكز اتخاذ القرار ومراكز تنفيذها، وهو في تغير مستمر وذلك بسبب التحولات الاقتصادية التي عرفتتها المؤسسة منذ بداية نشاطها.

- **المديرية العامة:** هي من أهم الأقسام المكونة الإدارة المؤسسة والمحرك الرئيسي لها، فهي مصدر القرارات التي تسيير عليها المؤسسة تتمثل في التنسيق بين المصالح المكونة لشركة.
- **كاتبة المديرية:** تقوم بالأعمال الإدارية المتعلقة بالمديرية، كضبط المواعيد، استقبال وإرسال الوثائق، البريد الوارد وغيرها من الأعمال المرتبطة بالمديرية.
- **مصلحة المستخدمين:** تحتوي على قسمين مندمجين هما:

- القسم الأول: مصلحة المستخدمين التي تقوم بتنسيق ومراقبة الموارد البشرية وكذلك إعداد المخططات التكوينية وتضم هذه المصلحة ما يلي:
- دائرة المستخدمين: تضم كل ما يتعلق بحقوق وواجبات العمال من أجور، وعطل واحترام القوانين.
- دائرة الشؤون الاجتماعية: تقوم بتجميع الإجراءات الاجتماعية كالتقاعد والضمان الاجتماعي.
- دائرة التكوين: تقوم بتكوين العمال الإطارات وهذا من أجل التطور التكنولوجي، ويمكن تلخيص قسم المستخدمين في المخطط الموالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لقسم المستخدمين



المصدر: من وثائق مصلحة المستخدمين

- القسم الثاني: مصلحة المنازعات وتمثل السلطة القانونية للمؤسسة وتقوم بالمهام التالية:
- تمثيل الشركة أمام الهيئات الرسمية (مفتشيه العمل، أعمال إدارية مع المحاكم) والهيئات القضائية.
- تقديم المعلومات والوثائق للمحامي من قبل المؤسسة ليتكفل بملفات النزاعات القانونية أمام المحاكم.
- إعلام مديرية المؤسسة بمستجدات مسيرة الملفات في المحاكم ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب.
- المصلحة التقنية: تدرج تحت إدارتها عدة فروع تتمثل في:<sup>1</sup>
- مصلحة التجارة: تهتم بالبحث عن الزبائن، وتنسيق وتوجيه كل العمليات التجارية كالبيع والشراء

- ورشة التلحيم: تقوم بإنتاج نقل العربات، نقل نفايات المصنفة كما يلي:

➤ مقطورة قلابة للأوساخ 4 م.

➤ مقطورة قلابة فلاحية 4000 كغ.

➤ عجلة يدوية لرمي الأوساخ.

- ورشة السباكة: من ضمن منتجاتها:

➤ سداد ثقيل للطرقات نوع 850 / 850.

➤ سداد خفيف للطرقات نوع 800 / 800 ونوع 500 / 500.

<sup>1</sup>- بالاعتماد على الوثائق المسلمة من قبل مصلحة الموارد البشرية.

➤ قضبان مسطحة من نوع 600 / 600, ونوع 500 / 500 ونوع 400 / 400.

–ورشة النجارة: من ضمن منتجاتها الأثاث المنزلي بكل أنواعه، كما تعتبر هذه الورشة كعمون لورشة السباكة إذ تقوم بوضع نماذج على أساسها يتم استخراج الشكل النهائي للنموذج في الورشة، كما أنها تزود الشركة بما تحتاج إليه من طاولات، كراسي وغيرها من الأثاث.

• **مصلحة الوسائل العامة:** بعدما قامت الشركة بتغيير هيكلها التنظيمي، تم دمج مصلحة الوسائل العامة مع مصلحة الحظيرة والصيانة والخرابة، حيث كانت هذه الأخيرة مصنفة مع مصلحة الوقاية والأمن في مصلحة واحدة، هذه المصلحة المسؤولة عن عملية الشراء، أي تعمل على تمويل الورشات والمصالح بمختلف المواد الأولية الضرورية للإنتاج، أما مصلحة الحظيرة، الصيانة والتصنيع فهي مكلفة بتجاوز كل الأخطاء والأعمال التي تتعرض لها تجهيزات وآلات الإنتاج، ومن ثم حمايتها من التلف وهذا يتم على ورشتين:

–ورشة الميكانيك العام: تقوم بصيانة الآلات والمعدات الميكانيكية.

–ورشة التصنيع والخرابة: تقوم بأعداد القطعة الميكانيكية، وتموين ورشة التلحيم لكل القطع الميكانيكية والفنية.

• **مصلحة الأمن والصيانة:** يتمثل دورها أساسا فيما يلي:

–حماية المؤسسة من تعرض التجهيزات إلى الإتلاف أو السرقة.

التحقيق في قضايا التي تخص المستخدمين والتجهيزات من الأخطاء.<sup>2</sup>

تعتبر من أهم المصالح المتواجدة على مستوى الشركة، فهي تساعد على اتخاذ القرارات تأتي من حيث الترتيب وفي الهيكل التنظيمي بعد المديرية العامة نظرا لأهميتها في الشركة، تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة من وظائف كثيرة وسيتم دراستها بشكل أكثر تفصيل في الفروع الموالية.

### الفرع الأول: تقديم مصلحة المالية والمحاسبة

تعد مصلحة المالية والمحاسبة من الإدارات الموجودة في الشركة لما تقوم به من مهام ووظائف داخل الشركة، كما تعتبر همزة وصل بين جميع المصالح في الشركة من مصلحة المستخدمين ومصلحة التجارية وغيرها من المصالح، كما تقوم كذلك هذه المصلحة بتقديم الميزانية الختامية الإجمالية وتحرير التقارير المتعلقة بالمرجات والمدخلات وكذا مراقبة الميزانية.

<sup>2</sup> – بالاعتماد على الوثائق المسلمة من قبل مصلحة الموارد البشرية.

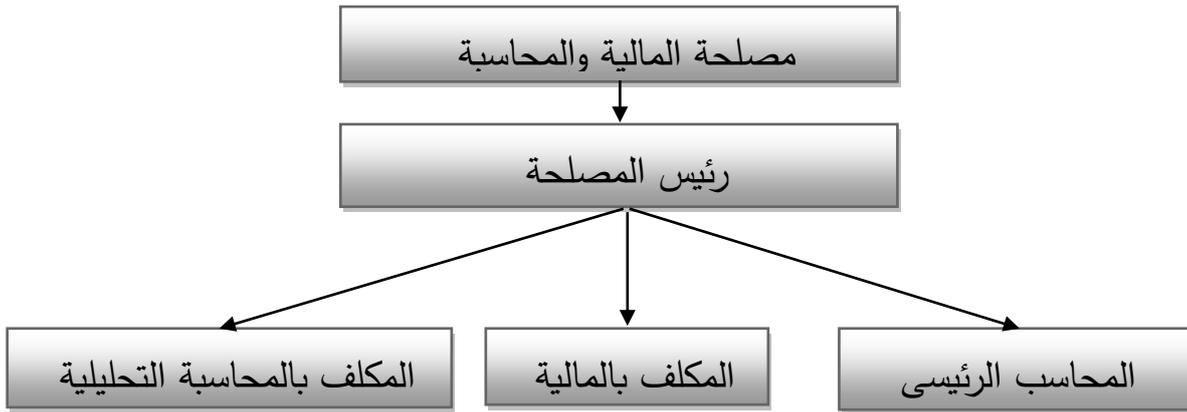
### الفرع الثاني: مهام مصلحة المالية والمحاسبة

تتمثل أهم مهام مصلحة المالية والمحاسبة فيما يلي:

- السهر على ضمان السير الحسن لكل العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالمؤسسة.
- المراقبة الدورية.
- المراقبة اليومية للمخزون.
- الرقابة على حسابات الزبائن.
- إعداد الميزانية الختامية وكل الجداول المرافقة.
- تقدير الميزانيات بأعداد الميزانية التقديرية العامة لنشاطات المؤسسة.
- السهر على تطبيق النظام المحاسبي.<sup>3</sup>

### • الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة



المصدر: من وثائق مصلحة المالية والمحاسبة

يتبين من الشكل أعلاه أن الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة يتكون من:

- **رئيس المصلحة:** تتمثل مهمته في الإشراف العام على كل الوظائف والمهام داخل المصلحة ومراقبتها.
- **المحاسب الرئيسي:** ومكلف بالصندوق ومهمته برمجة العمليات المختلفة للمؤسسة في الجهاز الإعلام الآلي، هذا الأخير يقوم بمعالجة المعلومات المقدمة إليه ومهامه تتمثل في:
  - تغطية الديون قصيرة الأجل.
  - توفير السيولة اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسة الضرورية مثل دفتر فاتورة الكهرباء، الهاتف، تصليح الآلات، قطع الغيار وغيرها من المصاريف.

<sup>3</sup> - بالاعتماد على الوثائق المسلمة من قبل مصلحة الموارد البشرية.

–مكلف بالمحاسبة التحليلية: تتمثل مهمته الرئيسية في حساب مختلف التكاليف الخاصة بالمنتجات المؤسسة

–مكلف بالمالية: تتمثل مهمته في مراقبة الموازنة التقديرية مع الموازنة الحقيقية و كذلك مختلف العمليات المحاسبية.<sup>4</sup>

#### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

من المعروف أن كل مؤسسة تعمل على تنظيم مجموعة من الأهداف، تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها وهذا من أجل رفع نسبة نمو نشاطها وشركة تحويل المعادن كغيرها من المؤسسات لديها مجموعة من الأهداف هي كالآتي:

- تسيير وتنمية نشاطاتها الإنتاجية.
- ضمان بيع منتجاتها في إطار الأهداف المسطرة والالتزام بتعدادها.
- التعاون مع فروعها والمؤسسات التي لها علاقة ببضاعة وتحويل المعادن وذلك من أجل تحقيق جودة أكبر للإنتاج.
- إعداد برامج تمويل على ضوء احتياجات الزبائن.
- توسيع شبكة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع الموردين جدد وزبائن جدد.
- تحقيق أقصى الأرباح أي مضاعفة رقم الأعمال.
- المساهمة في تمويل الشركات لإنجاز مباني تحتية على المستوى الوطني.
- إرضاء الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتلبية طلباتهم.
- العمل على تطوير منتجاتها ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

<sup>4</sup> – بالاعتماد على الوثائق المسلمة من قبل مصلحة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: متغيرات الدراسة

للتمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف دراستنا الميدانية، استخدمنا مجموعة من الطرق والأدوات، لجمع القدر الكافي من المعلومات تتمثل في استمارة الاستبيان، و المقابلة، و الملاحظة.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الذي شملته دراستنا من عمال مؤسسة سوترمات.

2- عينة الدراسة: لقد وقع اختيارنا في إجراء هذه الدراسة على بعض من عمال المؤسسة، وبالأخص عمال في الإدارة، بسبب ارتفاع التكلفة والوقت والجهد، حيث تم توزيع 15 استمارة بطريقة عشوائية، وتم استرداد جميعها.

## المطلب الثالث: أدوات جمع معلومات

## أولاً: الاستمارة

تعتبر الاستمارة من التقنيات التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات عن موضوع ميدان الدراسة، إذ تمثلت في مجموعة من الأسئلة المكتوبة، التي وضعت بقصد الحصول على البيانات الإدارية الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة ومدى توفرها على العناصر التقنية والبشرية للإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين التسيير في المؤسسة محل الدراسة، ولذلك تم استخدام الاستمارة كأداة بحثية رئيسية، وفيما يلي نتطرق إلى الآلية التي تم بها تصميم الاستمارة، إضافة إلى مدى صدقها وثباتها.

## أ- تصميم الاستمارة:

من أجل اختبار فرضيات البحث تم تصميم الاستمارة وصياغة عباراتها بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري، والاسترشاد ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمنت الاستمارة ثلاثة أقسام كالتالي:

1 -القسم الأول: خاص بالبيانات العامة، ويهدف إلى معرفة خصائص مفردات العينة فيما يخص العمر، المستوى التعليمي، المنصب الحالي، الخبرة.

2 -القسم الثاني: بحيث خصص هذا القسم للإدارة الإلكترونية والغرض منه، هو الوقوف على مدى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالعنصر التقني (أجهزة، برمجيات، شبكات، قواعد بيانات)، أو العنصر البشري (الكوادر البشرية).

3 -القسم الثالث: خصص لتسيير المؤسسة، و الهدف منه هو التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية في تحسين وظائف تسيير المؤسسة (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة).

ب- الأساليب الإحصائية

من أجل التحليل قمنا باستعمال برنامج SPSS v22 وذلك للتفريغ والترميز الإجابات، وكذا التحليل الإحصائي للبيانات ومن اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة. الاعتماد على حساب وتحليل عدد من المؤشرات الإحصائية والمتمثلة في:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات في فقرات الإستبيان؛

- الوسط الحسابي: لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.

- الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

شملت الدراسة عينة عشوائية من الإداريين في مؤسسة سوترمات بلغ عددهم 15 فرد، من أصل مجتمع كلي يضم 15 إداري موزعين بين أعمال سيكريتارية، أعمال إدارية غير إشرافية، إدارية إشرافية، وقد تم تسليم 15 استمارة، استرجع منها 15 استمارة

جدول رقم (03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

حيث تم حساب طول الفئة كما يلي:

$$0.8 = \frac{4}{5} = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

- من 1 إلى 2.33 درجة الأهمية ضعيفة
- من 2.34 إلى 3.67 درجة الأهمية متوسطة
- من 3.68 إلى 5 درجة الأهمية قوية

ثانيا: ثبات الاستمارة

للتحقق من ثبات الاستمارة ومدى إمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كُـرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام نفس الاستمارة، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، و الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 60.0 فأكثر، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (04) : نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

أقسام الاستمارة	عنوان القسم	محاوِر كل قسم رقم المحور عنوان المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القسم الثاني	الإدارة الإلكترونية	1-2 العنصر التقني	13	0.846
		2-2 العنصر البشري	4	0.614
	مجموع القسم الثاني	17	<b>0.843</b>	
القسم الثالث	تسيير المؤسسة	1-3 التخطيط	3	0.659
		2-3 التنظيم	2	0.625
		3-3 القيادة	3	0.629
		4-3 الرقابة	3	0.606
		مجموع القسم الثالث	11	<b>0.824</b>
<b>المجموع الكلي 280.867</b>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

سننظر في هذا المبحث إلى عرض المفصل لنتائج متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من المتغيرات الشخصية، ومتغيرات الدراسة إدارة الإلكترونية وتسيير المؤسسة

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج البيانات الشخصية

وهنا سنتحدث عن تحليل المتغيرات الشخصية

الفرع الأول: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب العمر

تم تقسيم الفئات العمرية لمفردات العينة إلى أربعة فئات أقل من 30 سنة، وبين 30 و39 سنة، وبين 40 و49 سنة، ومن 50 سنة فما فوق، ويوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة بين هذه الفئات.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب العمر

متغير العمر	النسبة المئوية	التكرار المتجمع الصاعد
أقل من 30 سنة	20.0	20.0
من 30 إلى 39 سنة	44.2	64.2

من 40 إلى 49 سنة	27.5	91.7
أكثر من 50 سنة	8.3	100.0
	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج Spss 22

نلاحظ من نتائج الجدول أنّ الفئات العمرية الأقل من 30 سنة ومن 30 إلى 39 سنة تشكلان 2,64%، تليهما الفئة العمرية المحصورة بين 40 و 49 سنة بنسبة 5,27%، و الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 3,8%، %بمعنى أنّ نسبة الشباب هي النسبة الغالبة على مفردات العينة، وهو ما يعكس مدى تركيز المؤسسة للاعتماد على فئة الشباب باعتبارهم طاقات بشرية.

### الفرع الثاني: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

بالنسبة للمستوى التعليمي فقد تم تقسيمه إلى 3 فئات، مستوى الابتدائي والمتوسط، والمستوى

الثانوي، والمستوى الجامعي، وكان توزيع مفردات عينة الدراسة بين هذه المستويات كما هو موضح في

الجدول التالي.

### الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

متغير العمر	النسبة المئوية	التكرار المتجمع الصاعد
ثانوي	63.3	63.3
جامعي	36.7	100
المجموع	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج Spss 22 v

نلاحظ أنّ أنه لا يوجد من أفراد العينة من هو أقل من المستوى الثانوي (ابتدائي ومتوسط)، وقد يرجع السبب إلى طبيعة متطلبات العمل الإداري الذي يحتاج إلى مستوى معين من التعليم، لكن الملاحظة الأخرى هي أنّ نسبة الجامعيين 36.7% في حين المستوى الثانوي هي النسبة الغالبة 63.6% وقد يرجع ذلك إلى طبيعة سياسة التوظيف والتي لا تأخذ فقط الكفاءات بعين الاعتبار، بل أيضا يتم التوظيف عن طريق المعارف والأصدقاء كون المؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص.

### الفرع الثالث: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المنصب الحالي

في هذه الدراسة تم استهداف الإداريين، وبالتالي تم التصنيف حسب المنصب إلى ثلاث فئات أعمال سكرتارية، أعمال إدارية غير إشرافية، وأعمال إدارية إشرافية، ويوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المنصب الحالي الذي يشغله المستجوب.

**الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المنصب الحالي**

المتغير العمر	النسبة المئوية	التكرار المتجمع الصاعد
سكرتارية	8.3	8.3
إداري غير إشرافي	74.2	82.5
إداري إشرافي	17.5	100.0
	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن 74.2% من أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية غير إشرافية، تليها فئة المناصب الإدارية الإشرافية بنسبة 17.5 %، ثم الأعمال السكرتارية بنسبة 8.3 %، وهو توزيع يتماشى واحتياجات العمل الإداري.

**المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة**

سنقوم في هذا المطلب بتحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة، بحيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان، لترتيب درجة توفير مؤسسة سوترمات لعناصر الإدارة الإلكترونية المتمثلة في العنصر التقني والبشري، وكذلك لترتيب درجات مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين كل وظيفة من وظائف تسيير المؤسسة، وتم استخدام المعيار الإحصائي الآتي لتفسير إجابات مفردات العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وكل محور من المحاور حسب الجدول الموالي:

**الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى**

تنص الفرضية الأولى على: " توفر مؤسسة سوترمات عناصر الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول." وهي مقسمة إلى فرضيتين فرعيتين تم إثبات صحتها في المبحث السابق، وفيما يلي سنحاول تحليل نتائجها.

**أولاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف 1- 1)**

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى (ف1-1) " توفر مؤسسة سوترمات العنصر التقني بمستوى مقبول." ومن خلال الجدول التالي المتضمن للعبارات المتعلقة بالعنصر التقني للإدارة الإلكترونية، سنقوم بترتيب درجة توافرها في مؤسسة سوترمات.

الجدول رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور (1-2)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
العنصر التقني جداً					
أ- أجهزة الحاسوب وملحقاته					
1	عالية	0.480	4.27	توفر مؤسستكم العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في	01

المكاتب.					
02	توفر مؤسستكم العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي Scanner...)	4.13	0.421	عالية	2
03	يتم تحديث أجهزة الحاسوب في مؤسستكم بشكل منتظم.	4.14	0.598	عالية	3
ب- البرمجيات					
04	توفر مؤسستكم البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، المالية، التخزين، الشراء، الإنتاج... الخ)	4.11	0.499	عالية	2
05	تستخدم مؤسستكم نظم المعلومات الإدارية .	3.97	0.579	عالية	3
06	تستخدم مؤسستكم نظم دعم القرارات والأنظمة الخبيرة	4.12	0.488	عالية	1
07	تحرص مؤسستكم على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة	3.96	0.600	عالية	4
ج- شبكات الاتصال					
08	ترتبط المكاتب في مؤسستكم بخدمة الهاتف وشبكة الإنترنت.	4.13	0.379	عالية	1
09	يوجد تواصل بين العاملين في مؤسستكم من خلال الشبكة الداخلية.	3.96	0.585	عالية	2
10	يوجد تواصل إلكتروني بين مؤسستكم وشركاء العمل (شركاء، زبائن، موردين... من خلال الشبكة الخارجية)	3.89	0.547	عالية	3
د- قواعد البيانات					
11	تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات كافية لإنجاز أعمالها.	3.93	0.444	عالية	1
12	تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة.	3.80	0.478	عالية	3
13	تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات توفر معلومات حديثة.	3.92	0.588	عالية	2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (22 Spss v)

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ كل عبارات المحور (2-1) كان المتوسط الحسابي لها أكبر من المتوسط المعياري (3) وكانت قيم المتوسطات الحسابية لها محصورة بين 3.80 و4.27، أي كل العبارات تدل على أنّ مكونات العنصر التقني متوفرة في المؤسسة بدرجة عالية، وفيما يلي ستناول ترتيب هذه المكونات:

1- أجهزة الحاسوب وملحقاته (العبارات من 1 إلى 3): نلاحظ أن العبارات المتعلقة بدرجة توافر أجهزة الحاسوب وملحقاته احتلت المرتبة الأولى ويمكن تفسير ذلك بأن أجهزة الحاسوب وملحقاته هي أساس العناصر التقنية للإدارة الإلكترونية، وأجوبة المستجوبين تؤكد على أن المؤسسة توفر العدد الكافي من التجهيزات المتعلقة بالحاسوب ولواحقه، كما تقوم بتحديثها بشكل منتظم، وقد لاحظنا خلال زيارتنا

2- البرمجيات (العبارات من 4 إلى 7): حلت العبارات التي تتعلق بالبرمجيات في المرتبة الثانية، الطابعات فهي من نوع CANON. الميدانية للمؤسسة، أن المكاتب مجهزة بحواسيب إما شخصية (PC) أو محمولة من علامة سوترمات)، أما فلا يمكن أن نتصور وجود حاسوب بدون برمجيات، فهي التي يمكن من خلالها التعامل مع البيانات بكفاءة أعلى للوصول إلى نتائج أفضل، و تستند مؤسسة سوترمات في علاج بياناتها على برامج متطورة تقدم درجة عالية من الدقة والسرعة في معالجة البيانات، كما تزود إدارات المؤسسة بالمعلومات و البيانات المطلوبة.

3- شبكات الاتصال (العبارات من 08 إلى 10) : حسب إجابات مفردات العينة فالعبارات المتعلقة بشبكات الاتصال حلت في المرتبة الثالثة.

وقد يرجع السبب إلى كون الربط بالشبكة الداخلية دخل حيز التطبيق سنة 2010 وتم تطويرها في 2012، ولا تزال قيد التطوير، أي أنّ الشبكة الداخلية في المراحل الأولى ولم تتضح بعد، والتي يعد تطويرها طريقاً لإنشاء الشبكة الخارجية، فالشبكة الداخلية الحالية مثلاً تتيح للموظف الاطلاع على الإعلانات وإرسال التقارير، وسحب نماذج الاستمارات الخاصة بالعمل مثل الأمر بمهمة وسند الإجازة وغيرها من النماذج، بمعنى لا يزال هناك نوع من التعامل الورقي في المؤسسة.

أما شبكة الإنترنت والتي تعتبر أساس العمل الإلكتروني فقد احتلت المرتبة الأخيرة حسب ما جاء في الإجابات على العبارة (8) (ويرجع ذلك إلى كون الإنترنت متوفرة على حواسيب الإطارات العليا والمديرين، وليس على حواسيب كل الموظفين، إلا إذا كانت الأنشطة الموكلة للموظف تتطلب استخدامه للإنترنت يتم تزويده بكلمة السر الخاصة بإنترنت المؤسسة.

و هذا ما يستحق إعادة النظر من قبل المؤسسة، فالإنترنت هي عصب التعاملات الإلكترونية، وفي كثير من الأحيان تقع مشاكل في الشبكة أو الأنظمة أو حتى أجهزة الموظفين جراء محاولات البعض منهم الولوج إلى الشبكة بدون حصوله على الرقم السري، مما قد يكلف المؤسسة تكاليف إضافية بسبب

-قواعد البيانات (العبارات من 11 إلى 13) : نلاحظ أنّ قواعد البيانات أقل مكونات العنصر التقني توفراً في المؤسسة، و قد أكدّ المستجوبون من خلال إجاباتهم على العبارتين (11) و(13) على أنّ المؤسسة توفّر قواعد بيانات تكفيها لإنجاز أعمالها وتوفر معلومات حديثة، كما أن عملية تعديل البيانات تتم في المقام الأول من قبل المختصين يليهم المدراء، في حين أن العبارة رقم (12) تحصلت على أدنى متوسط حسابي في العبارات ككل، وهو ما يستوجب على المؤسسة إعادة النظر في طبيعة المعلومات التي توفرها قواعد البيانات بحيث تكون أكثر أهمية لتلبي احتياجات الموظفين.

الفرع الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف 1- 2)

تضمنت هذه الفرضية: "توفر مؤسسة سوترمات العنصر البشري بمستوى مقبول".

والجدول الموالي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتعلقة بالعنصر البشري، وترتيبها حسب درجة توفرها في المؤسسة.

الجدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور (2-2)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
<b>العنصر التقني جداً</b> <b>أ- أجهزة الحاسوب وملحقاته</b>					
3	عالية	0.399	3.97	تقدم مؤسستكم لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب.	14
4	عالية	0.541	3.90	يوجد لدى الكوادر البشرية في مؤسستكم اهتمام بتطبيقات الحاسوب.	15
1	عالية	0.517	4.03	تعمل مؤسستكم على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.	16
2	عالية	0.378	3.99	يتوفر في مؤسستكم كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب.	17

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (برنامج 22 Spss v)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور (2-2) تراوحت بين 3.90 و4.03، أي العبارات المتعلقة بالعنصر البشري كلها تدل على توفر هذا العنصر بدرجة عالية في المؤسسة. وقد احتلت العبارة 16 الرتبة الأولى أي أنّ استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني هو من أوليات المؤسسة، تلتها العبارتين 28 و26 على التوالي، والتي تبين أنّ المؤسسة تتوفر على مهندسين قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بكل سهولة، وهي مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب المستعملة في المؤسسة، وهو ما لاحظناه من خلال تخصيص المؤسسة لمديرية خاصة بنظم المعلومات، من مهامها إنشاء وتطوير البرمجيات التي تحتاجها المؤسسة، كما يقوم المهندسون في هذه المديرية بزيارات دورية كل شهر للمكاتب، للتأكد من أنّ الحواسيب والملحقات والأنظمة تعمل بكفاءة، وتصليح الأعطاب إن وجدت، أما عن التدريب في مجال الحاسوب فحسب العبارة (14) فقد حلّ في المرتبة الرابعة، وهذا كون الموظفين يحصلون على دورات حسب الطلب، أو في حالة الموظف يكون جديداً، أو في حالة إدخال برنامج جديد في العمل.

## الجدول رقم (10) درجة توفر عناصر الإدارة الإلكترونية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		درجة توفر عناصر الإدارة الإلكترونية
الأول	عالية	0.25752	4.0030	1-العنصر التقني	
1	عالية	0.39648	4.1625	أ- أجهزة الحاسوب وملحقاته	
2	عالية	0.32672	4.0250	ب- البرمجيات	
3	عالية	0.32517	3.9562	ت- شبكات الإتصال	
4	عالية	0.30998	3.8733	ث- قواعد البيانات	
الثاني	عالية	0.29202	3.9708	2-العنصر البشري	
	عالية	0.22902	3.9961	المتوسط العام للقسم الثاني (الإدارة الإلكترونية)	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج v Spss 22

من خلال الجدول نلاحظ أنّ مؤسسة سوترمات توفر كلا من العنصر التقني والبشري بدرجة عالية، لكنّ درجة توفر العنصر التقني أكبر من العنصر البشري، ويرجع ذلك إلى أن البنية التكنولوجية للإدارة الإلكترونية يمكن توفيرها بطريقة أسهل وأسرع من العنصر البشري، هذا الأخير الذي يحتاج إلى وقت أطول، لتأهيله وتكوين من خلال الدورات التدريبية المناسبة والاطلاع الدائم على كل جديد، حتى يصبح قادراً على استخدام التكنولوجيا و التعامل معها، واستغلال إمكاناتها لمصلحة المؤسسة، كما يجب تحفيزه على الابتكار وتعويده على البحث عن المعلومة، وتعليمه طرق التعامل مع الزبائن، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

## الفرع الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على: "تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة سوترمات." وقد تم إثبات صحتها في المبحث السابق، وفيما يلي سنقوم بتحليل وترتيب درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين كل من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

## أولاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف 2 - 1)

تنص هذه الفرضية على: "تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين وظيفة التخطيط في مؤسسة سوترمات."، ولتحليل نتائج هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب العبارات المتعلقة بمحور التخطيط، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور (1-3)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
<b>التخطيط</b>					
2	عالية	0.458	3.99	استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في مؤسستكم أدى إلى التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.	01
3	عالية	0.599	3.88	استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في مؤسستكم أدى إلى تخفيض تكلفة إجراءات التخطيط الإداري	02
1	عالية	0.449	4.00	خفّض استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في مؤسستكم من تكاليف العمل .	03
<b>التنظيم</b>					
1	عالية	0.573	3.88	كسرت البرمجيات حاجز الروتين في إجراء الأعمال	04

المختلفة للمؤسسة.				
05	ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة في مؤسستكم	3.86	0.584	عالية
<b>القيادة</b>				
06	استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته وقر الوقت لمتخذي القرار في مؤسستكم.	3.98	0.525	عالية
07	الاعتماد على البرمجيات مكن المسؤولين من تحليل البيانات بسرعة	3.87	0.579	عالية
08	زادت البرمجيات من المرونة للتكيف مع البيئة المتغيرة.	3.87	0.564	عالية
<b>الرقابة</b>				
09	استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في مؤسستكم مكن من المتابعة المستمرة لمستويات أداء الأفراد إلكترونياً.	3.90	0.376	عالية
10	خفف استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته من الجهد الإداري المبذول في الرقابة.	3.85	0.545	عالية
11	ساعدت البرمجيات في مؤسستكم على تقييم جودة الأعمال المنجزة	3.83	0.473	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spssv 22)

من خلال الجدول نلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات محور التخطيط تتراوح بين 3.83 و3.99، كل العبارات تدل على أنّ الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين التخطيط بدرجة عالية، حسب النتائج المتعلقة بمساهمة مكونات العنصر التقني في تحسين التخطيط، جاءت في المرتبة الأولى أجهزة الحاسوب وملحقاته، فأعلى متوسط حسابي كان لصالح العبارة (3) من تكاليف إجراءات التخطيط الإداري. حسب العبارة (1) مؤكداً على أن استخدام الحاسوب وملحقاته ساهم بدرجة عالية في تخفيف الأعباء الإدارية المختلفة، فهي تقلل من الروتين وتمكّن الموظفين من التركيز على الأمور الأهم، كما خفّض استخدام الحاسوب وملحقاته، و نلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات محور التنظيم تتراوح بين 3.86 و3.88، وكل العبارات تدل على أنّ الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين التنظيم بدرجة عالية. ومن خلال إجابات المستجوبين حول العبارات المتعلقة بمساهمة مكونات العنصر التقني في تحسين التنظيم، حلت قواعد البيانات في المرتبة الأولى، بحيث وفّرت للمؤسسة مختلف المعلومات التنظيمية بدرجة عالية، في حين المرتبة الثانية من حيث المساهمة كانت لأجهزة الحاسوب وملحقاته، فقد ساهمت في تخفيض تكاليف العمل

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات محور الرقابة تتراوح بين 3.83 و3.90، كل العبارات تدل على أنّ الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الرقابة بدرجة عالية. كما يظهر أنّ شبكات الاتصال هي أكثر مكونات العنصر التقني مساهمة في تحسين الرقابة، بحيث ساعدت بدرجة عالية على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها، و متابعة الأعمال بصورة بين الانحراف وتصحيحه. يومية لمقارنتها بالخطط الموضوعية، مما يمكّن المؤسسة من القيام بالرقابة الفورية، و تقليص الفجوة الزمنية

الجدول رقم (12): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
4	عالية	0.26087	3.8667	التخطيط	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وظائف تسيير المؤسسة
2	عالية	0.23340	3.8894	التنظيم	
3	عالية	0.25952	3.8733	القيادة	
1	عالية	0.24920	3.9046	الرقابة	
2	عالية	0.18862	3.8806	مكونات العنصر التقني	مساهمة عناصر الإدارة الإلكترونية في تسيير المؤسسة
1	عالية	0.20217	3.9093	الحاسوب وملحقاته	
3	عالية	0.22754	3.8656	البرمجيات	
2	عالية	0.27002	3.8843	الشبكات الإتصال	
4	عالية	0.20664	3.8560	قواعد البيانات	
1	عالية	0.23868	3.8917	العنصر البشري	
	عالية	0.18568	3.8827	المتوسط العام للقسم الثاني (الإدارة الإلكترونية)	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v22)

من خلال الجدول نلاحظ أن الرقابة هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، وقد يكون السبب وراء احتلال الرقابة للمرتبة الأولى هو طبيعة نشاط المؤسسة الذي يمتاز بأنه إنتاج مادي، وبالتالي يعتمد بصورة كبيرة على الرقابة للوصول إلى منتجات مطابقة للمواصفات، فالإدارة الإلكترونية بعناصرها تعمل على تقليص الفجوة الزمنية بين وقوع الانحراف ووقت الاكتشاف لتصحيحه، وبالتالي تزيد من القدرة على متابعة مختلف العمليات والأنشطة، واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء، مما يحسن من فعالية وظيفة الرقابة بصورة كبيرة.

أما التنظيم والقيادة فكانتا في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي من حيث مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسينها، في حين التخطيط كان في المرتبة الأخيرة، ولكون هذه الوظيفة من وظائف التسيير الأساسية المطلوبة باستمرار من جميع المستويات، وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وجب على المؤسسة الاستفادة أكبر من الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية لتوظيف أساليب تخطيط جديدة ومبتكرة، وتحسين عمليات التنبؤ، مما يرفع من كفاءة التخطيط، ويزيد من فعالية اتخاذ القرارات.

كما يظهر لنا من خلال الجدول درجة مساهمة كل عنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة ككل، فالعنصر البشري كان له مساهمة أكبر من العنصر التقني بمكوناته البشرية المختلفة، بالرغم من أن النتائج أظهرت أن العنصر التقني بمكوناته متوفر بدرجة أعلى من العنصر ومن هنا يمكن القول أن مؤسسة سوترمات لم تستغل توافر العنصر التقني استغلالاً أمثل لتحسين عملية التسيير، كما أن العنصر

البشري أثبت أنّ له دور أكبر في عملية التحسين من العنصر التقني، فهو الركيزة الأساسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة منها لتحسين عملية التسيير، لهذا وجب على المؤسسة عدم إغفال هذا العنصر والسعي لتطويره أكثر فأكثر، بتدريب هو تكوينه الدائم لمواكبة كل ما هو جديد في عالم الأعمال، للنهوض بالمؤسسة أكثر.

## خلاصة

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أنّ مؤسسة سوترمات توفر العناصر التقنية والبشرية للإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول، ولأحظنا أنّ درجة توفر العنصر التقني أكبر من العنصر البشري، كما أنّ الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين تسيير المؤسسة، بحيث أنّ وظيفة الرقابة كانت هي أكثر وظائف التسيير استفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية، تلتها وظيفتي التنظيم والقيادة على الترتيب، أما وظيفة التخطيط فكانت في المرتبة الرابعة.

وقد كانت المساهمة الأكبر في تحسين تسيير المؤسسة للعنصر البشري على حساب العنصر التقني بمكوناته المختلفة، بالرغم من أنّ النتائج أظهرت أنّ العنصر التقني متوفر بدرجة أعلى من التسيير من العنصر البشري، أي أنّ مؤسسة سوترمات لم تستغل توافر العنصر التقني استغلالاً أمثل لتحسين العملية.

خاتمة

تناولنا في الجانب النظري من هذه الدراسة الإطار العام للإدارة الإلكترونية، وأبعادها التكنولوجية، وتسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية، وكذا الوظائف الإلكترونية للمؤسسة، أما الجانب التطبيقي فخصصناه لدراسة حالة مؤسسة اقتصادية ذات إنتاج مادي، والمتمثلة في مؤسسة سوترمات بولاية عين الدفلى، لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تسيير هذه المؤسسة، كما تضمن تحليل البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات للإجابة على إشكالية هذه الدراسة، وفي الأخير سيتم عرض النتائج التي توصلنا إليها، وطرح جملة من الاقتراحات، بالإضافة إلى تقديم بعض العناوين كآفاق لدراسات مستقبلية.

### النتائج

سنحاول فيما يلي إبراز أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية:

1- تسعى مؤسسة سوترمات إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية، من خلال إدخال منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات الزبون، وتحديث معدات وأدوات الإنتاج.

2- تستخدم مؤسسة سوترمات مزيجا من الطرق التقليدية والإلكترونية لإدارة مواردها البشرية بحيث:

- المؤسسة لا تعتمد على البرامج المعلوماتية في مجال التخطيط أو التنبؤ بالوظائف الشاغرة، بل على أساس تقديرات المدراء.
- الاستقطاب يتم بالطرق التقليدية والإلكترونية، فالإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت يمثل حوالي 60% مقارنة بالطرق الأخرى، ويتم تلقي 90% من إجمالي السير الذاتية لطالبي العمل عبر الإنترنت.
- التدريب في المؤسسة يتم فقط بالطرق التقليدية، دون الاعتماد على التدريب الإلكتروني.
- عملية التقييم تتم بالطرق التقليدية بالنسبة لتقييم أداء وكفاءة العمال التنفيذيين، فهو يتم من طرف المسؤول المباشر، في حين يتم تقييم الإداريين إلكترونيا، فكل موظف له جهاز حاسوب وكلمة مرور خاصة به، وبذلك يمكن متابعة ما أنجزه من مهام
- أساليب التسديد والتحصيل لا تزال تتم بالطرق التقليدية، لأن التوقيع الإلكتروني على المعاملات التجارية في الجزائر لم يدخل حيز التطبيق بعد، كما أن الدفع الإلكتروني لا يزال في بداياته ولم يتم تعميمه على كل المعاملات.
- تحتل أجهزة الحاسوب وملحقاته المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر في مكونات العنصر التقني تليها البرمجيات، ثم شبكات الاتصال، وفي الأخير قواعد البيانات.

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تسيير مؤسسة سوترمات، بحيث أنّ الرقابة هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تسييرها، تلاها كل من التنظيم والقيادة في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، في حين حلّ التخطيط في المرتبة الرابعة.
- مستوى مساهمة العنصر البشري في تحسين التخطيط أعلى من مساهمة العنصر التقني، بحيث ساعد العنصر البشري المؤهل في التقليل من مشاكل عملية التخطيط، وتحديد الأهداف بدقة.
- مستوى مساهمة العنصر التقني في تحسين التنظيم أكبر من مساهمة العنصر البشري، فمكونات العنصر التقني تقدم جملة من المزايا تساعد على وضع كل عنصر مادي أو بشري في مكانه، وربط العناصر ببعضها، من أجل تكوين وحدة متكاملة، وبالتالي تعمل وظيفة التنظيم بشكل أفضل.
- مستوى مساهمة العنصر التقني في تحسين القيادة أكبر من مساهمة العنصر البشري، لأنّ استخدام العنصر التقني عمل على تخفيض النظام البيروقراطي، ووفر الوقت لمتخذي القرار، كما أتاح إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعاملين، وسهّل عملية توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المصالح والمديريات.
- مساهمة العنصر البشري في تحسين الرقابة أكبر من مساهمة العنصر التقني، فقد ساهم العنصر البشري بدرجة عالية في تصحيح الأخطاء والانحرافات، ومكّن من استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم.

#### الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- على المؤسسة استغلال العناصر التقنية والبشرية الموجودة في المؤسسة للقيام بعملية التدريب الإلكتروني، للاستفادة من المزايا التي يمكن أن يوفرها هذا النوع من التدريب من تقليل للتكاليف، وتعميم الاستفادة لأكثر عدد من المتكويين والمتربصين.
- التسريع بتفعيل الخدمة الجديدة، التي تتيح للزبون الطلب عبر الإنترنت، بحيث يقوم الزبون بتحديد نوع ومواصفات المنتج المراد الحصول عليه، ويحصل على المعلومات المتعلقة بسعر وموعد توفر طلبيته في أقرب نقطة بيع منه، وما عليه بعدها إلّا التوجه إلى نقطة البيع للحصول على طلبيته وتسديد ثمنها
- ضرورة تطوير شبكات الاتصال لأنها أساس العمل الإلكتروني وذلك من خلال:
  - تطوير الشبكة الداخلية الحالية لتتماشى مع تطور حجم ومتطلبات المؤسسة، والتخلص النهائي من التعامل الورقي.
  - توسيع دائرة استخدام الإنترنت، لما توفره من مزايا ترفع من أداء العمل في المؤسسة.

آفاق الدراسة:

في ضوء نتائج هذا البحث واستكمالاً لها، خصوصاً في ظل وجود مجموعة من المتغيرات التي لم يتسنى لنا تناولها بشكل مفصل، يمكن أن نقترح على الدراسات المستقبلية العناوين التالية:

- 1- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ذات الإنتاج المادي.
- 2- متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ذات الإنتاج المادي.
- 3- أثر وظائف الإدارة الإلكترونية على الأداء في المؤسسات ذات الإنتاج المادي.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

- 01/** ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، كلية التخطيط والإدارة الجامعية البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012.
- 02/** سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2017.
- 03/** طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 04/** عادل حرموش المفرجي، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- 05/** عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 06/** علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 07/** غلب سعد ياسين، مقدمة في الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- 08/** محمد الهادي، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005.
- 09/** محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (التسيير والتنظيم والمنشأة)، الجزء الأول، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 10/** محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11/** نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية "الإستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار اليازوري، عمان، 2009.

#### ثانياً: الرسائل الجامعية:

- 01/** جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 02/** رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - بربوعيريج-، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، السنة الجامعية: 2016/2017.

**03/** ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، 2011.

**04/** سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010.

**05/** محمد أحمد عودة الأغا، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012

**06/** محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، 2008.

### المجلات العلمية:

**01/** ناصر طهار وكمال معيوف، مساهمات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة المديرية العامة لضرائب، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مجلة3، جامعة الشلف، ديسمبر 2019.

### الملتقيات والندوات العلمية :

**01/** حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، المؤتمر الدولي للتنمية، قاعة الملك فيصل، 2009.

**02/** صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2015-2016.

**03/** فاتن باشا، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم للنظام التعليمي شعبة علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، السنة الجامعية 2020 - 2021.

**04/** محمد متولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي في الفترة من 24-26 أبريل 2003.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجبالي بونعامه - خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة. تحية طيبة وبعد....

نقوم بإعداد دراسة بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سوترامات - خميس مليانة بعين الدفلى- " بقصد استكمال شهادة ماستر في علوم التسيير. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة بن عيني، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية، تهدف المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

د. مقراب سارة

إعداد الطالب:

حمودي عبد الغاني

السنة الجامعية 2022/2021

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

القسم الأول: البيانات العامة

- 1- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 49 سنة  أكثر من 50 سنة
- 2- المستوى العلمي: مستوى ابتدائي ومتوسط  مستوى ثانوي  مستوى جامعي
- 3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>العنصر التقني جداً</b>						
<b>أ- أجهزة الحاسوب وملحقاته</b>						
01	توفر مؤسستكم العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في المكاتب.					
02	توفر مؤسستكم العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي Scanner...)					
03	يتم تحديث أجهزة الحاسوب في مؤسستكم بشكل منتظم.					
<b>ب- البرمجيات</b>						
04	توفر مؤسستكم البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، الماليّة، التخزين، الشراء، الإنتاج... الخ)					
05	تستخدم مؤسستكم نظم المعلومات الإدارية .					
06	تستخدم مؤسستكم نظم دعم القرارات والأنظمة الخبيرة					
07	تحرص مؤسستكم على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة.					
<b>ج- شبكات الاتصال</b>						
08	ترتبط المكاتب في مؤسستكم بخدمة الهاتف وشبكة الإنترنت.					
09	يوجد تواصل بين العاملين في مؤسستكم من خلال الشبكة الداخلية.					
10	يوجد تواصل إلكتروني بين مؤسستكم وشركاء					

					العمل (شركاء، زبائن، موردين...) من خلال (الشبكة الخارجية)	
<b>د - قواعد البيانات</b>						
					تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات كافية لإنجاز أعمالها.	11
					تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة.	12
					تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات توفر معلومات حديثة.	13
<b>2. العنصر البشري</b>						
					تقدم مؤسستكم لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب.	14
					يوجد لدى الكوادر البشرية في مؤسستكم اهتمام بتطبيقات الحاسوب.	15
					تعلم مؤسستكم عمداً ستقطاباً أصحاب الخبرات والمهارات تقيماً لالعمل الإلكتروني.	16
					يتوفر في مؤسستكم كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب.	17

## القسم الثالث: تسيير المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التخطيط</b>						
01	استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في مؤسستكم أدى إلى التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.					
02	استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في مؤسستكم أدى إلى تخفيض تكلفة إجراءات التخطيط الإداري					
03	خفّض استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في مؤسستكم من تكاليف العمل .					

## التنظيم

					كسرت البرمجيات حاجز الروتين في إجراء الأعمال المختلفة للمؤسسة.	04
					ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة في مؤسستك	05

## القيادة

					استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته وقر الوقت لمتخذي القرار في مؤسستكم.	06
					الاعتماد على البرمجيات مكن المسؤولين من تحليل البيانات بسرعة	07
					زادت البرمجيات من المرونة للتكيف مع البيئة المتغيرة.	08

## الرقابة

					استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في مؤسستكم مكن من المتابعة المستمرة لمستويات أداء الأفراد إلكترونياً.	09
					خفف استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته من الجهد الإداري المبذول في الرقابة.	10
					ساعدت البرمجيات في مؤسستكم على تقييم جودة الأعمال المنجزة	11