

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء أعمال المؤسسات
دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" - سوناطراك

مقدمة من طرف الطالبة
عمارة موالجيلي

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتساب
خليفة الحاج	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة مستغانم
منصوري خيرة مونية	أستاذة محاضرة أ	مشرفا و مقرا	جامعة مستغانم
مقراد عبد الله	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

إهداء

إلى من قال الله عز وجل فيهما: "قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين احسانا" (الاسراء، 23).

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

✚ التي حملتني وهنا على وهن وبكت من أجلي في صمت، إلى التي أهدتنا الحياة التعب والحرمان فأهدتني الدفاء والحنان إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع.

✚ إليك يا أبي الذي كنت دائما خير سند لي في الحياة من أعطاني ولم يزل، أطال الله في عمرك وأدعو الله أن يبقيك لي فخرا إلى يوم الدين وأطلب من الله أن يشفيك.

✚ إلى اخوتي وأخواتي السند الأمين والرافد المعين اعتزازا واحتراما.

✚ إلى مصدر البهجة والسعادة أبناء أخواتي وأصدقائي.

" موالجبالى "

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
أما بعد:

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وآخراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة
فهو عز وجل أخلق بالشكر والثناء وأولى بهما.

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

واعترافاً مني لأهل الفضل الذين علموني الكثير أتقدم بالشكر والثناء
العاطر والجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأياً
أو توجيهاً
أو توضيحاً.

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي الفاضلة "منصوري خيرة مونية" التي
أعطتني من وقتها وعلمها، وأحاطتني بتوجيهاتها في هذه المذكرة.
أخص بهذا الشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

وأشكر كل من ساعدني في إتمام مذكرتي "سكيو نورية" وكل عمال
مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" -سوناطراك على حسن استقبالهم
ومنحهم كافة التسهيلات.

قائمة الجداول والأشكال:

قائمة الجداول:

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
52	حجم مختلف الوحدات الإنتاجية	(1-III)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-III)
59	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(3-III)
60	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-III)
61	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(5-III)
62	مدى تحديث الأجهزة القديمة بصفة دورية (وجود أجهزة متطورة)	(6-III)
62	وجود شبكة الانترنت لتبادل المعلومات بين العاملين	(7-III)
63	يمثل ربط شبكة المؤسسة بشبكة الانترنت	(8-III)
64	وجود الموقع الالكتروني بالمؤسسة	(9-III)
65	استخدام المؤسسة للبريد الالكتروني أثناء العمل	(10-III)
65	استخدام أجهزة الحاسوب في الممارسة الإدارية داخل المؤسسة	(11-III)
66	وجود رقابة مستمرة من قبل الإدارة لضمان سير الاعمال الكترونيا	(12-III)
67	وجود سياسة واضحة لحماية خصوصية البيانات المتداولة على شبكات وسريتها	(13-III)
68	مدى الاعتماد المؤسسة على تطبيقات وبرمجيات على نشر وإيصال الوثائق الالكترونية	(14-III)
68	وجود مبرمجين في مجال الحاسوب داخل المؤسسة	(15-III)
69	وجود تقنيين وفنيين قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية	(16-III)
70	توفر المؤسسة على الميزانية الكافية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسوب الالي	(17-III)
71	طرق تقييم أداء أعمال المؤسسة	(18-III)
71	المشاركة في وضع معايير تقييم أداء أعمال المؤسسة	(19-III)
72	تقييم أداء أعمال المؤسسة وزيادة انتاجاتها	(20-III)
73	مجال تقييم أداء أعمال المؤسسة	(21-III)
71	اعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين مستوى عملها	(22-III)

قائمة الاشكال

الصفحة	عناوين الاشكال	رقم
10	خصائص الإدارة الالكترونية	(1-I)

13	أهداف الإدارة الالكترونية	(2-I)
14	مكونات برامج الحاسوب	(3-I)
15	عناصر الإدارة الالكترونية	(4-I)
24	متطلبات الإدارة الالكترونية	(05-I)
38	الأداء في منظور الكفاءة والفعالية	(01-II)
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو	(01-III)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(02-III)
60	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(03-III)
60	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(04-III)
61	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(05-III)
62	مدى تحديث الأجهزة القديمة بصفة دورية (وجود أجهزة متطورة)	(06-III)
63	وجود شبكة الانترنت لتبادل المعلومات بين العاملين	(07-III)
63	يمثل ربط شبكة المؤسسة بشبكة الانترنت	(08-III)
64	وجود الموقع الالكتروني بالمؤسسة	(09-III)
65	استخدام المؤسسة للبريد الالكتروني أثناء العمل	(10-III)
66	استخدام أجهزة الحاسوب في الممارسة الإدارية داخل المؤسسة	(11-III)
66	وجود رقابة مستمرة من قبل الإدارة لضمان سير الاعمال الكترونيا	(12-III)
67	وجود سياسة واضحة لحماية خصوصية البيانات المتداولة على شبكات وسريتها	(13-III)
68	مدى الاعتماد المؤسسة على تطبيقات وبرمجيات على نشر وايصال الوثائق الالكترونية	(14-III)
69	وجود مبرمجين في مجال الحاسوب داخل المؤسسة	(15-III)
69	وجود تقنيين وفنيين قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية	(16-III)
70	توفر المؤسسة على الميزانية الكافية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسوب الالي	(17-III)
71	طرق تقييم أداء أعمال المؤسسة	(18-III)
72	المشاركة في وضع معايير تقييم أداء أعمال المؤسسة	(19-III)
72	تقييم أداء أعمال المؤسسة وزيادة انتاجاتها	(20-III)
73	مجال تقييم أداء أعمال المؤسسة	(21-III)
74	اعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين مستوى عملها	(22-III)

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر و عرفان
	قائمة الجداول والأشكال
	فهرس المحتويات
أد	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
7	المطلب الأول: نشأة، مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية
10	المطلب الثاني: أهمية، أهداف وعناصر الإدارة الالكترونية
16	المطلب الثالث: مبادئ، ووظائف الإدارة الالكترونية
19	المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية
19	المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية ومتطلباتها
24	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية
26	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية والتحديات التي تواجهها
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسة
31	تمهيد
32	المبحث الأول: أساسيات حو الأداء
32	المطلب الأول: ماهية الأداء
35	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
41	المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحقيق فعالية الأداء
43	المبحث الثاني: مكانة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء أعمال المؤسسة
43	المطلب الأول: علاقة الشبكات وأجهزة الحاسوب ولواحقها بتحسين أداء أعمال المؤسسة
44	المطلب الثاني: البرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية وأثرها على تحسين أداء أعمال المؤسسة
46	المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق أهداف أعمال المؤسسة
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو - سوناطراك
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك - مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو"
52	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة
53	المطلب الثاني: أهداف وأفاق مؤسسة سوناطراك (تكرير البترول - مصفاة ارزيو)
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأهم مصالح مؤسسة سوناطراك (مؤسسة تكرير البترول - مصفاة ارزيو)
57	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

57	المطلب الأول: منهجية الدراسة
58	المطلب الثاني: أساليب معالجة الإحصائية
58	المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان
75	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

مقدمة:

شهد العالم تطورات وتغيرات لم يشهدها في العقود السابقة، والتي شملت تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان لذلك أثر كبير على الانسان وعلى أسلوبه في الإدارة بسبب ظهور ملامح مفهوم جديد هو الإدارة الالكترونية وهو ترجمة لتطبيق تكنولوجيا المعرفة الحديثة على الإدارة العامة، حيث أحدثت تقنية المعلومات قفزة نوعية في مجال تطوير العمل وكفاءته ودقته، وأخذت الأنشطة تتحول بالتدريج من أنشطة تقليدية إلى الكترونية وتحول العالم إلى مجتمع الكتروني صغير في اطار منظومة الاتصالات الحديثة وشيوع نقل البيانات وخدمات الانترنت والطاقات المختلفة ومعدات البث وغيرها.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغيرات على أداء أعمال المؤسسات إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، فأسلوب الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات ويمثل بالتالي ثورة تحول مفاهيمي.

إضافة إلى ذلك اصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجهها عالميا، يشجع على تبني نظم الخدمات الالكترونية والتي من بينها الخدمة الالكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير ومنها الجزائر تم اعداد الحكومة الالكترونية.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنة قطاعاتها في مختلف المجالات، وذلك بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الالكترونية، والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير، حيث أن مؤسسة تكرير البترول- مصفاة ارزيو من بين هذه المؤسسات التي تبنت الإدارة الالكترونية.

إشكالية الدراسة:

وتنطلق دراستنا لتقديم تحليل مفصل للإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء أعمال المؤسسة من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين أداء أعمال مؤسسة تكرير البترول - مصفاة ارزيو (سوناطراك) بولاية وهران؟

وقد انبثقت عنها تساؤلات فرعية وهي:

-فيما تتمثل الإدارة الالكترونية وأداء أعمال المؤسسة؟

-ما هو أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين أداء أعمال المؤسسة؟

-هل يؤدي التحكم في التكنولوجيا إلى السرعة في انجاز المعاملات؟

-ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل في مؤسسة تكرير البترول-مصفاة ارزيو ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-تعتبر الإدارة الالكترونية أحد الأساليب التكنولوجية الحديثة المعتمدة في المؤسسات وخاصة مؤسسة تكرير البترول- مصفاة ارزيو.

-إن الأداء الجيد في المؤسسات عموما ومؤسسة تكرير البترول- مصفاة ارزيو على وجه الخصوص مرهون بجودة الاعمال المقدمة.

-تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسة عموما ومؤسسة تكرير البترول- مصفاة ارزيو بصفة خاصة.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الدوافع لاختيار الموضوع فيما يلي:

الأسباب الذاتية: والتي تنطلق من الاهتمام والميول الشخصي بالموضوع وعلاقته بتخصصنا في الدراسة.

الأسباب الموضوعية: تعتبر الإدارة الالكترونية من اهم المواضيع الحديثة التي تفرض نفسها على الساحة العلمية والعملية بحكم مواكبتها للتطورات الحديثة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

-التعرف على مفاهيم الإدارة الالكترونية لدى الموظفين بمؤسسة تكرير البترول –مصفاة ارزيو.

-إبراز أهمية موضوع تقييم أداء أعمال المؤسسة بمؤسسة تكرير البترول –مصفاة ارزيو.

-تحديد العلاقة بين الإدارة الالكترونية وأداء اعمال المؤسسة في مؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو .

-التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة تكرير البترول- مصفاة ارزيو.

أهمية الدراسة: تتمثل في:

-يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثة ونالت اهتمام كبير في الفكر الإداري لأهميته في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت وتكلفة.

-مساهمة هذه الدراسة في التوصل إلى فهم الدور الذي تمارسه الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة.

-إفادة الباحثين في إجراءات بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية مع إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية وبشرية معينة كما يلي:

1-الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو بولاية وهران.

2-الحدود الزمنية: تستلزم أي دراسة فترة زمنية لأجرائها، والتي تحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، ولقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداء من 15 مارس 2023 إلى 06 أفريل 2023.

3-الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على الموظفين في مختلف المستويات في مؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو ولاية وهران (سوناطراك).

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على الجانب الوصفي، لأننا بصدد الكشف عن العلاقة التي تربط بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء عمل المؤسسة وهذا من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة وتحليلها، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الجانب التحليلي، وذلك بإسقاط دراسة النظرية على واقع مؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو من خلال اعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

أدوات الدراسة:

نظرا لطبيعة البحث فان الأدوات التي سيتم استخدامها لعملية جمع المعلومات تتمثل في:

من الناحية النظرية اعتمدنا على كل من:

-الاطلاع على الكثير من الكتب.

-دراسات سابقة من مذكرات ورسائل.

أما من الناحية الميدانية فقد اعتمدنا على:

-الاستبيان تم توزيعه على عينة من موظفين المؤسسة.

هيكل الدراسة:

بغية بحث ودراسة هذا الموضوع، وبغرض الإجابة على إشكالية البحث تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول سبقتهم مقدمة وتليهم الخاتمة التي تحتوي ملخصا عام حول البحث والنتائج التي توصلنا إليها في كل من الجانب النظري والتطبيقي وأفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية، نعالج فيه الإدارة الالكترونية الذي يتكون من مبحثين، تناولت هذه المباحث، ماهية الإدارة الالكترونية وتطبيق الإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسات والذي يتكون من مبحثين هما، أساسيات حول الأداء، مكانة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسة في مؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو ولاية وهران، الذي يتكون من مبحثين، بحيث تناولنا في المبحث

الأول تقديم مؤسسة سوناطراك – مؤسسة تكرير البترول –مصفاة ارزبو أما المبحث الاثني تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لدور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسة ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

*منى عطية البشيرى: "معوقات الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009

*هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتتمثل في المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، والتغلب على هذه المعوقات السابق ذكرها من جهة الاداريات وعضوات هيئة التدريس وكانت نتائجها وجود معوقات إدارية مثل الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية، كما أن هناك معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة ومتابعة للأجهزة ووجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة والنقص في الكوادر كما أن هناك معوقات مالية.

*عادل بومجان: "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة 2014-2015.

-هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

-من أهم النتائج المتوصل إليها أن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل وادراكهم لأداء المؤسسة كان بدرجة متوسطة وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، لذلك يجب العمل على تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم.

ومن خلال هذه الدراسات السابقة التي ذكرناها يوجد هناك أوجه تشابه بين دارساتنا وهذه الدراسات والمتمثلة في النتائج المستخلصة والتي تتمحور حول معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بما فيها الإدارة التقليدية (اعتمدها على الورق)، كما أنه يوجد معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة في الأجهزة، وكذلك المعوقات البشرية وتتمثل في التكوين ونقص الكوادر وكذلك المعوقات المالية.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي، مما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع المجالات، هذه الأخيرة التي سهلت مهمة المنظمات، وشالت عليها عبئ الخدمات التي تستغرق الوقت والجهد، هذا مما أدى إلى التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية.

تعد الإدارة الالكترونية احدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، وهي عبارة عن منظومة تركز اعتمادنا على الوسائل التكنولوجية الحديثة وذلك من أجل مكافحة الأساليب والطرق التقليدية. وظهور الادارة الالكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة، بما تسهم في دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية والاستغناء عن المعاملات الورقية وبهذا تتمكن المؤسسة من التحول من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الالكتروني يتماشى مع معطيات العصر.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

أسهم التقدم التكنولوجي في تطوير أساليب العمل الإداري، كما أتاح الفرصة لتحسين عمل الأجهزة الإدارية ما دفع بالمنظمات للعمل على الربط بين ما قدمته الإدارة التقليدية وما أفرزته تكنولوجيا المعلومات والاتصال يطلق عليها مسمى الإدارة الالكترونية حيث تعد هذه الأخيرة إدارة

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

مسؤولة عن تقديم الخدمات والمعلومات الكترونيا من خلال تواجد مجموعة من العناصر الضرورية لعملها.

المطلب الأول: نشأة، مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: نشأة الإدارة الالكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافسية والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كما تحسن مستوى أعمالها، وجودة خدماتها وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، وبذلك ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقود إلى عصر المعرفة.¹

أما بدايات ظهورا لإدارة الالكترونية فتعود تحديدا إلى عام 1960 وكانت شركة "IBM" الأمريكية السباقة إلى ابتكار أساليب إدارية قريبة من حيث النشاط، لما تسعى إليه الإدارة الالكترونية ومن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية، يتضح أن الإدارة الالكترونية امتدت لهذه المدارس وتجاوزتها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الادارية، على أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية، مروراً بمدارس العلاقات الالكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الالكترونية تمثل في انتشار استخدام الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، كما تم استخدام الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، كما تم استخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي.²

وفي عام 1974 أخذت مؤسسة "زير وكس" تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب مستقل، وفي عام 1986 بدأت الدول الاسكندنافية في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها القرية الالكترونية ويعد "لارس" من جامعة اودونيس في الدنمارك رائد هذه التجربة وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشروع "مايكل دال" صاحب شركة دال التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الالكترونية، وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدنماركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية وقد أنشأ مضيف مانشستر كمرحلة أولى بهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية و الاقتصادية والتعليمية والمهارة وقد بدأ المشروع فعليا عام 1991.

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الاكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبني مجلس لندن مشروع "بونتيل" الاتصالات البعيدة التقنية لذا أكد جمع ونشر وتنمية المعلومات

¹ -ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 3.

² - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص 205.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

بوسائل الالكترونية كالبريد الالكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات، وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا.¹

حيث كانت بداية الانطلاق لشركة "مايكروسوفت" في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها بما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الالكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.²

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية من المصطلحات العملية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية، كما أنه لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعريف دقيق من قبل الخبراء العالميين والباحثين حتى بالولايات المتحدة الأمريكية على اعتبار أنها على مركز ظهور وانتشار الاعمال الالكترونية في العالم. وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الالكترونية.

التعريف الأول: الإدارة الالكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

- أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الالكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الالكترونية، أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنشآت هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بها.³

التعريف الثاني: هي عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة الكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية، كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية.⁴

التعريف الثالث: يعرف البنك العالمي الإدارة الكترونية على أنها: "استخدام تكنولوجيات المعلومات من قبل الوكالات الحكومية، والتي لديها القدرة على تحويل العلاقات مع المواطنين والشركات وغيرها من أدوات الحكومة".⁵

التعريف الرابع: هي الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة.¹

1 - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن واحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص 184.

2 - عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.

3 - محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40.

4 - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، 2011، ص 55.

5 - Paul G NIXON , Vassiliki NKOUTRAKOU, E-government in Europe , Routledge, 2007, P :02.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمطا من أنماط الإدارة التي كانت لها آثارها الواسعة على المنظمات المختلفة ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو اصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري التي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي بذلك تتميز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

-إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، بالإضافة إلى التوقيع الإلكتروني وهذا يعني بالمحصلة عدم الاعتماد أو استخدام الأوراق فيها².

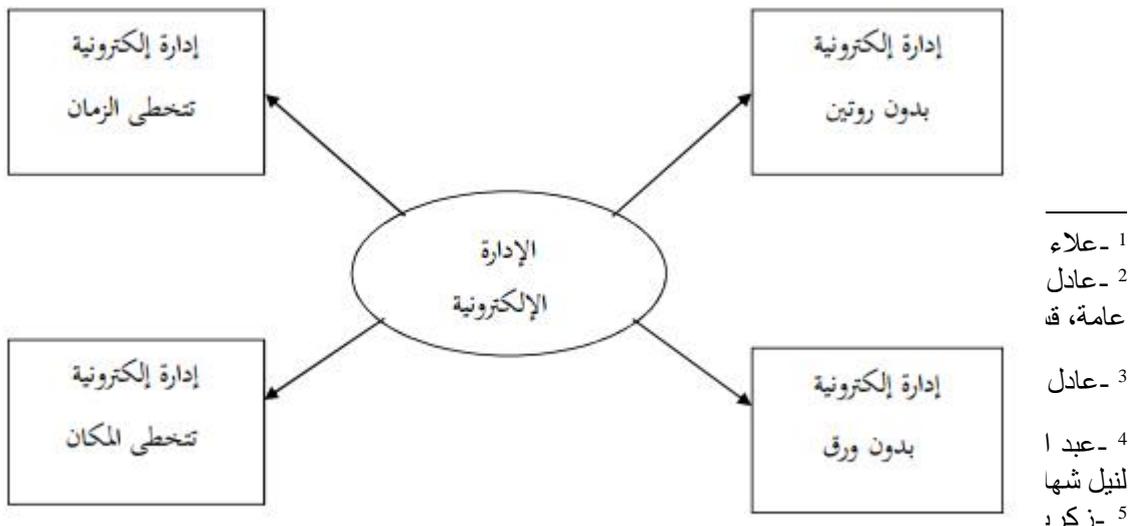
-إدارة بلا مكان: وتعتمد في الأساس على الهاتف النقال والحاسوب المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد، من خلال مواقع الإدارة المتاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن مستلزمات الشبكات الداخلية أو شبكة الانترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة ومكاتب لاستيعاب الموظفين والارشيف المستخدم بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ولو احققها، يتم داخله انجاز جميع العمليات الإدارية بكل سلاسة³.

-إدارة بلا زمان: ونعني من خلالها صفة التواصل الدائم، فهي إدارة تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طوابير الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن⁴.

-إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية، التي تعتمد على صناعة المعرفة، مما يوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات وبفضل المهام المنوط بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية ريفية في معالجة البيانات⁵.

والشكل الموالي يوضح كل هذه الخصائص.

الشكل رقم (1-I): خصائص الإدارة الإلكترونية



الاقتصادي، العدد 02، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، 2019، ص 16.

المصدر: مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 189.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف وعناصر الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: أهمية الإدارة الالكترونية

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجدت أهمية كبيرة حصلت كنتيجة لها، وبذلك تتسابق الدول لتطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها ومن أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية نذكر ما يلي:

-وجدت الجهات الإدارية لدى الشركات والمنظمات نفسها أمام خيار الإدارة الالكترونية التي تساهم في فتح أسواق جديدة محليا وعالميا وطرح منتجاتها.¹

-تعين الإدارة الكترونية شركائها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذا مواصفات معينة بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات لشركات عن أسواق وأسعار.

-يظهر أيضا مدى حاجة الإدارات التقليدية إلى تعميم تطبيقات التقنية على ادارتها من خلال ما تحقق المؤسسات التي تدار بأساليب الكترونية من تطور أدائها وتأثير إيجابي في وظائفها وأنشطتها وتحسين الجودة.

-تتمتع بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات على تجهيز المتاجر وتشغيلها.

-تغير نمط أسلوب الإدارة التقليدية البيروقراطية الجامعة إلى أسلوب الالكتروني المرن للخروج من مشكلات التقليدية بالتوجه نحو الإدارة الالكترونية.

-تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.

-اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة .

-اسهام الإدارة الالكترونية في القضاء على التعامل الورقي.

¹ -حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، الجزائر، ص 61

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

-تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الالكترونية لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.

-تختصر وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين ادارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها وتوفر دقة الوضوح في العمليات¹.

الفرع الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية

إن الإدارة الالكترونية بوصفها أسلوبا الكتروني للإدارة، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة. إن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الالكترونية هو الاستفادة من المميزات، والتي تتمثل فيما يلي:²

1-تطوير الإدارة العامة: من خلال خفض الاعمال الورقية وإعادة استعمال الحلول.

2-تحسين الخدمات: خفض التنقل أي توصيل في أي وقت وفي أي مكان وسهولة الوصول إلى المعلومات.

3-خفض المصاريف: تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية .

4-التقرب من المواطنين (الموظفين) واجهة واحدة بالنسبة للمواطنين (الموظفين)، نظرة موحدة وإجراءات سهلة.

5-تحسين التنافسية الاقتصادية: استخدام الانترنت، التجارة العالمية وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.³

6-تقديم الخدمة لدى المستخدمين بصورة مرضية.

7-صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الالكترونية .

8-تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.

9-تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .

10-الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار .

11-الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

والشكل الموالي يلخص أهداف الإدارة الالكترونية.

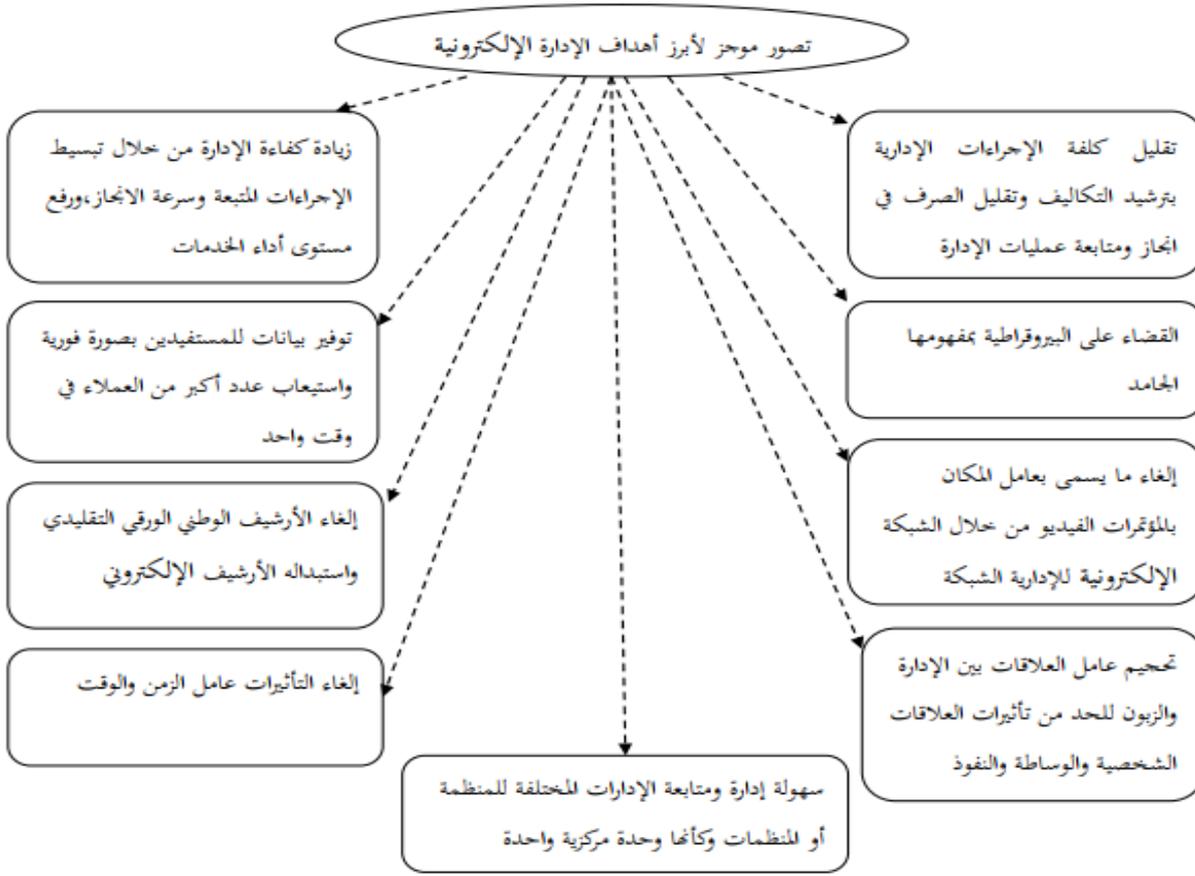
1-محمد سمير أحمد، نفس المرجع السابق، ص 73

2-علاء الرزاق السالمي وخالد إبراهيم لسليطي، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 39.

3-مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص 70.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

الشكل رقم (I-2): أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: عامر ابراهيم قنديلجي، الحكومة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 128.

الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير عناصر أساسية تسمح بالتحول من نمط تقليدي إلى نمط متطور إلكتروني، وتتمثل هذه العناصر في عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكات الاتصال، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى الموارد المالية اللازمة.¹

1-عتاد الحاسوب

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها اللازمة لتشغيل مواقع الإدارة، ويجب مراعاة توافق الإمكانيات اللازم توفرها في هذه الأجهزة مع طبيعة عمل الإدارة، فقد تحتاج بعض الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث السرعة وسعة التخزين والحجم، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة

¹ -ياسين سعد غالب، نفس المرجع السابق، ص 24.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:¹

-توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

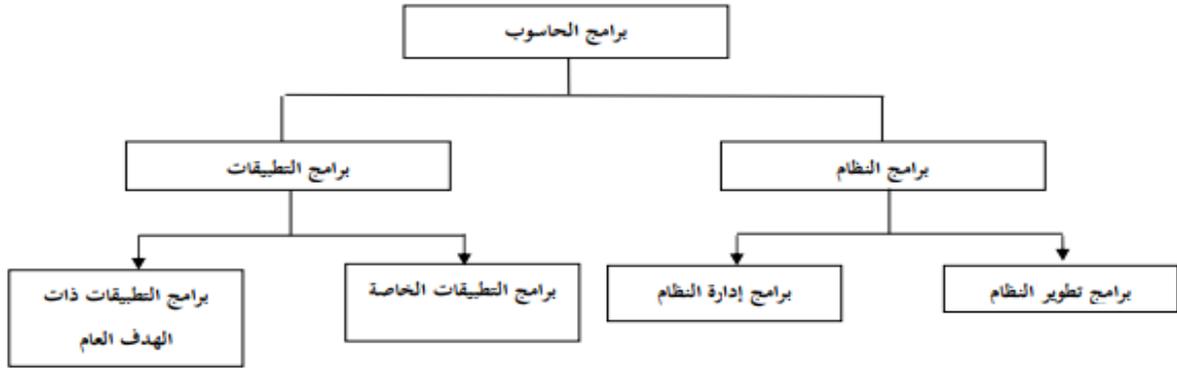
-ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2-البرمجيات

وتشمل برامج التشغيل مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الالكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الالكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات.²

والشكل الموالي يبين مكونات برامج الحاسوب.

الشكل رقم (I-3): مكونات برامج الحاسوب



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

3-شبكات الاتصال

وهي تلك الحزم من الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترانت والانترانت، وتملك الإدارة شبكة الاتصال الخاصة بها، والتي تحوي قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات وبيانات، ومن خلالها تستطيع الإدارة تحديد جهات الخلل ومسؤوليات كل موظف، بالإضافة إلى مراقبة الأداء، كما يمكن أيضا لزبائن الإدارة أو المواطنين الولوج إلى تلك الشبكات لتلقي الخدمات المتاحة، أو التواصل مع

¹ - عادل حريزي، دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020، ص 21
² - عبد الكريم عاشور، نفس المرجع السابق، ص 29.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

الإدارة عبر البريد الالكتروني، وتحفظ الإدارة بجميع تلك البيانات والمعاملات في ذاكرة الشبكة وتستطيع الوصول إليها بأسرع وقت وبدقة كبيرة.¹

4-صناع المعرفة

وهم العنصر البشري المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، ويمثل صناع المعرفة من الخبراء والمختصين والقيادات الالكترونية من مديريين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاقد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.²

5-الموارد المالية

يعد مشروع الإدارة الالكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، وموارد مالية ضخمة تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، وذلك لضمان استمرار المشروع ونجاحه وبلوغ الأهداف المنشودة، يجب على المؤسسة تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة، والبرامج الالكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار.³

والشكل الموالي يبين عناصر الادارة الالكترونية.

الشكل رقم (4-I): عناصر الادارة الالكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص 8.

المطلب الثالث: مبادئ، ووظائف الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الالكترونية

1 - عادل جريزي، نفس المرجع السابق، ص 22

2 - مصطفى يوسف الكافي، نفس المرجع السابق، ص 78.

3 - عادل جريزي، نفس المرجع السابق، ص 22.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:¹

1-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2-التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الإدارة العامة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

3-سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع: إي اتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4-تخفيض التكاليف: ويعني ان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5-التغير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية مجموعة من الوظائف الأساسية شملت ما يلي:

1-التخطيط الالكتروني: يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات هي:²

-أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.

-أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

-تعطي البيئة الرقمية قوة التخطيط الالكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2-التنظيم الالكتروني: إن التنظيم الالكتروني لمنظمات المعاصرة يعتمد على اجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الافقي، كما يتطلب

1 - عبد الكريم عاشور، نفس المرجع السابق، ص 16.

2 - زكرياء صديق، نفس المرجع السابق، ص 17.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

أيضا احداث تغيرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصر أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:¹

-إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونيا.

-إدارة الدعم التقني لمستفيد.

-إدارة علاقات العملاء الكترونيا.

3-التوجيه الالكتروني: التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الالكترونية والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز لأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الالكتروني على استخدام شبكات الاتصال الالكترونية المتقدمة، كشبكة الانترنت بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.²

إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الالكترونية، فالقائد الالكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة على تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساند على سرعة الاستجابة، فقيادة الذات يتسمون بعدة خصائص هي:³

-القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.

-فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

-الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات .

-البراعة والمهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

4-الرقابة الالكترونية: الرقابة الالكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الالكترونية، والولاء الالكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الالكترونية منها:⁴

-تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

1 -عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، 2013، ص 63.

2 -هشام عبد الدايم، ايمان بن بيه، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية وعلم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2015-2017، ص 50.

3 -نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتلة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 93.

4 -نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 247.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

-تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي.

-الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة.

-الرقابة الالكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

-الرقابة الالكترونية تقلص من الوقت.

-الرقابة الالكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

فكل هذه الوظائف تحققت بعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، فأصبح هناك تخطيط الكتروني وتنظيم الكتروني ورقابة الكترونية.

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية

إن تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل الوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الالكتروني للمؤسسة، وهي ليست خبرة مستوردة يمكن نقلها وتبقيها فقط، بل أنها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية وغيرها وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة وخطوات ومجال لمواكبة تطبيق الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية ومتطلباتها

الفرع الأول: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية

التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ومن تلك المراحل ما يلي:¹

أولاً: قناعة ودعم الإدارة العليا في المنشأة أو في الدولة

فينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الالكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والامكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية.

ثانياً: تدريب وتأهيل الموظفين

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الالكترونية إذ لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الاعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

ثالثاً: توثيق وتطوير إجراءات العمل

1 - علاء عبد الرزاق السالمي، نفس المرجع السابق، ص 65.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير ، لذا لابد من توثيق الإجراءات وتطوير القديم منها لتتوافق مع كثافة العمل.

رابعاً: البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونياً

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها الكترونياً بواسطة المساحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

خامساً: البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق وعلى سبيل المثال نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

تمثل الإدارة الالكترونية تحولاً شاملاً من المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، حيث أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية لا يتم إلا بتوفير ودراسة مجموعة من المتطلبات والتي نذكر منها ما يلي:

أولاً: المتطلبات الإدارية: وتتمثل المتطلبات الإدارية فيما يلي:¹

1-وضع الاستراتيجيات وخطط تأسيس

يتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة ووضع مقترح تصور لمشروع الإدارة الالكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيقات التقنية والجهات البحثية لدراسة ووضع مشروع لهيكل تنظيمي معين يتم داخل دوائره تبادل المعلومات، ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الالكترونية والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

2-القيادة والدعم الإداري

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن الإدارة وقدراتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن قناعة واهتمام ومساندة وتقديم المعلومات المرتردة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ -فريد كورنل، آسيا سليمان تيش، مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة معارف، العدد 17، جامعة سكيكدة، 2014، ص 87.

3-الهيكل التنظيمي

أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي يواكب عصر التطور غير ملائماً لنماذج الاعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاعمال الالكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية اجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، للإجراءات والأساليب، بحيث يتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو الغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها البعض وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التجول في اطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

4-تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين

تتطلب الإدارة الالكترونية احداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك اعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية افراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية.

5-وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات

أي اصدار القوانين والأنظمة، الإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الالكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الالكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ثانياً: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، له أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث يعتبر المنشأ للإدارة الالكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الالكترونية من وإلى العنصر البشري، وهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية ومنهم المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضباط البيانات والمشغل او المحرر.¹

ثالثاً: المتطلبات التقنية

¹ -حمزة جهرة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 22

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام، واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، توفير خدمات البريد الرقمي، توفي كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

وعلى العموم فان البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:¹

1-البنية التحتية الصلبة: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونيا.

2-البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الاعمال الالكترونية.

3-شبكة الاتصال: وأهم هذه الشبكات نذكر ما يلي:

-شبكة الأنترنت: وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

-الشبكة الداخلية أو الانترنت: وهي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للأنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، يمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

-الشبكة الخارجية أو الإكسترنات: وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى).

رابعاً: المتطلبات المالية

يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات، من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم، مما قد يعطل المشروع ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية تكلفة شراء الآلات والمعدات، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات².

خامساً: المتطلبات القانونية

يقدم أسلوب الإدارة الالكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الالكترونية، وفي هذا الصدد فان هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة

¹ -موسى عبد الناصر، محمود قريشي، نفس المرجع السابق، ص 92.
² -حمزة جهرة، نفس المرجع السابق، ص 22.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

الالكترونية، وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الالكتروني وخصوصيته¹.

سادسا : المتطلبات الأمنية

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الشخصية، ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الأفراد، إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الالكتروني أو بكلمة مرور².

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فان الإدارة الالكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

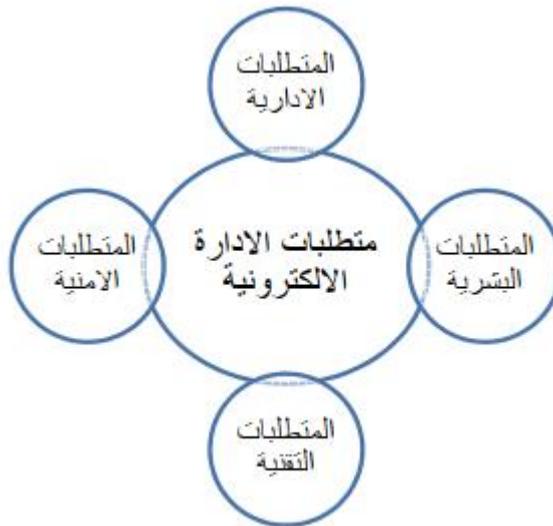
-وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.

-تبني استراتيجية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

-وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية.

والشكل الموالي يلخص كل هذه المتطلبات.

الشكل رقم (5-I): متطلبات الإدارة الالكترونية



الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: إيجابيات الإدارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية العديد من الإيجابيات التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها وفيما يلي أهمها:¹

- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال من المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات الكترونيا.
- توفير معلومات دقيقة وموثوقة .
- تقليل من أعباء الاعمال الورقية.
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تساهم في فتح قنوات الاتصال جديدة داخل المنظمات بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى.
- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها.
- تلغي المستويات الإدارية المتعددة بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى اداري واحد متصل بالشبكة وتصبح الشبكة هي الإدارة.
- تساهم في تحقيق التميز بالمنظمة من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في انجاز الاعمال مع رفع مستوى الأداء.
- التقليل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة تأهيل الاخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.

الفرع الثاني: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

بالرغم من الإيجابيات العديدة لتطبيق الإدارة الالكترونية إلى أنه هناك بعض السلبيات المحتمل التي قد تنجم عن هذا التطبيق منها:

¹ - هيثم محمد شبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 440.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

انتشار البطالة: إن تطبيق الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد.¹

المساس بالصحة العامة: حيث يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة مما ينجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي.²

المساس بالحق في الخصوصية: حيث أن التعامل الالكتروني قد يمكن بعض الأفراد في معرفة خصوصيات الآخرين.³

فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الالكتروني إلى فقدان الأمان في الكثير من تعاملات والتي من أهمها التحويلات الالكترونية والتعاملات عن طريق بطاقة الائتمان وغيرها وكذا المصادقة الالكترونية.

ضعف الإدارة: إن التطبيق الغير صحيح ودقيق للإدارة الالكترونية والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني دفعة واحدة بدون مقدمات أو بدون اعتماد، أي تسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى ضعف الوظائف الإدارية حيث بذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم نتخذ الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل سنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية وهو من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها حيث يتم الايجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجب أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الالكترونية.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية والتحديات التي تواجهها

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الالكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة وذلك يجب على المسؤولين عند وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية، اما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها، ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الالكترونية ما يلي:

أولاً: المعوقات الإدارية: نذكرها فيما يلي:⁴

-ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.

-عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات

أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.

1 - خديجة بن زينب، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الأجهزة المحلية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2013-2014، ص 82.

2 - هيثم محمد شبلي، مروان محمد النور، نفس المرجع السابق، ص 440.

3 - خديجة بن زينب، نفس المرجع السابق، ص 83.

4 - فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار ومكتبة الكندي، الأردن، 2015، ص 235.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية

- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- مقاومة التغيير في المؤسسات، خصوصا العمومية من طرف العاملين التي تبرز ضد التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي...

ثانيا: المعوقات السياسية والقانونية: وتتمثل فيما يلي:¹

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لأحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- عدم وجود بيئة عمل الالكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم الاختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني والحاجة للثبات في المراسلات الالكترونية، صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل...

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

ثالثا: المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:²

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.

1 - أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مجلة المكتبة العصرية، العدد الأول، المنصورة، 2000، ص 206.

2 - عبد الكريم عاشور، نفس المرجع السابق، ص 40.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

-صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

-معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

رابعاً: **المعوقات البشرية:** ويمكن تحديدها في الآتي:¹

-الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

-غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

-الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

-تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

-إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الانسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

خامساً: المعوقات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفاً مما يمكن أن تؤول إليه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي:²

-**العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

-**العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

-**العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الاشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه العناصر في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

1 - ياسين سعد غالب، نفس المرجع السابق، ص 237.

2 - أحمد محمد سمير، نفس المرجع السابق، ص 74.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بان الإدارة الالكترونية لها أهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية، ووسيلة خدمة اجتماعية، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة أقل ويمكن القول بان الإدارة الالكترونية تحارب الفساد الإداري، وهذا بما تحويه من عناصر وخصائص وأهداف، وظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر، فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة، وتظهر أهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقو بها والمزايا التي تحققها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالانترنات والاكسترانت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الالكترونية، وكذا صناع المعرفة، وتوصلنا إلى كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية وما هي متطلباتها، وأخيرا تعرفنا على إيجابيات وسلبيات ومعوقات الإدارة الالكترونية.

تمهيد:

لقد أخذ موضوع الأداء في السنوات الأخيرة حيزا كبيرا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تتعرض لضغوطات كبيرة من أجل تحسين مستويات أدائها من خلال الاستعانة بالأنظمة الحديثة لتطوير وتقييم الأداء.

يعتبر الأداء في المؤسسة امر ضروري لاستمرار أي نشاط، حيث أصبح لزاما على القائمين على إدارة المؤسسة العمل على تحسين أدائها للحصول على العوائد القصوى وضمان استمرارها ونموها وتطورها من جهة أخرى كما ان النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة تعتبر المرآة التي تعكس مختلف الحوادث التي جرت في هذه الأخيرة وهذا ما يبرز من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين أدائها.

كما تعتبر الإدارة الالكترونية من أهم الأنساق الفنية المكونة للمؤسسة، ومن أهم مظاهر تأثير التكنولوجيا الحديثة على مختلف وظائف ومهام المؤسسات والمنظمات، والعامل الأبرز في تشكيل البنية التحتية للهيكल التنظيمي أو البناء المؤسسي للمنظمة المعاصرة وبالتالي تعتبر من أهم المؤشرات المساهمة في تسيير اعمال المؤسسة انطلاقا من الدور الفاعل للعنصر البشري في نجاح هذه المنظومة.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

شغل ومازال موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين والممارسين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسيرين أما العاملين فيتكفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم هذا يبقى يعاني من صعوبة التحديد.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها "الكلمات الحقايبية" أو الكلمات الاسفنجية¹، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني، ولذلك سنحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

الفرع الأول: الأداء لغة واصطلاحاً

أولاً: الأداء لغة

الأداء كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي Perform، وتعني يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني انجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق الاسم، وتعني من يؤدي دوراً أمام الجمهور².

ثانياً: الأداء اصطلاحاً

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء، من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل في مجال الإدارة، وقد قدم الباحثين عدة تعريفات لأداء المؤسسة (أداء المؤسسة) أو المنظمين (أداء المنظمة)، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

1- يعتبر Luchsinger، Singleton، Miner أن الأداء هو: "ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل المنظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة"³.

2- يعرف Philip Bromiley، D.Miller الأداء بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدامها للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴.

¹ -Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P : 1179

² -قاموس أكسفورد انجليزي-عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998، ص 500.

³ -محمد إبراهيم اشكناني، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005، ص 23.

⁴ -نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 223.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

3- الأداء الجيد هو قدرة المؤسسة على انشاء القيمة لزبائنها أولا باعتبارهم الهدف النهائي، ثم لمساهميها وأفرادها بعدهم، فالطرف الأول يعتبر مصدر وسبب القيمة من خلال المبيعات والأرباح، والطرفين الأخيرين يعتبران وسيلة لإنشاء القيمة من خلال رأس المال (المساهمين) والعمل (الأفراد)¹.

4- كما يعرف الأداء بأنه: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي"².

كما يعرفه بعض المفكرين:

1- يعرف المانع الأداء بأنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات، وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"³.

أو هو: "النتيجة للنشاط لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه أيضا على قدرات الموظفين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به"⁴

ويعرفه ذلك بأنه: التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها..."⁵.

2- أما الشهري فقد عرفه بأنه: "هو سلوك وظيفي لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به"⁶.

ما نستخلصه من هذه التعاريف:

أن أداء الفرد، ولتتمثل في قيمه بالعمل المطلوب منه، وقيامه بواجباته الملقاة على عاتقه، ورغم أن التعريف لا يشير للأداء المؤسسي، فإن هذا الأخير يتكون بشكل أساسي من أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.

إن الأداء عبارة عن تفاعل بين محددتين هما الكفاءة والفاعلية، وهما الصورة العاكسة لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال استخدام حشد وتعبئة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.

1 - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 142.

2 - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 93.

3 - محمد إبراهيم اشكنائي، نفس المرجع السابق، ص 223.

4 - أحمد محمد سمير، نفس المرجع السابق، ص 75.

5 - محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 81.

6 - علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 67.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

إن الأداء في المؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد حيث لكل نشاط من نشاطات المؤسسة أداء خاص به، لكن يبقى الأداء التجاري هو الأكثر دلالة على فعالية المؤسسة، وهذا لأنه يعبر عن نتائج النشاط الأساسي للمؤسسة، النشاط الذي وجدت من أجله وهو نشاط التشغيل أو الاستغلال.

وعلى ضوء ما سبق يمكن استخلاصه في نقاط وهي:¹

-إن الأداء عبارة عن جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من مخرجات ذات مواصفات محدد وبأقل تكلفة ممكنة.

-جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف الوظيفية ومن أهداف المؤسسة ككل.

-سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

-محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية للفرد، مناخ العمل، القدرة على انجاز العمل.

-يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن: مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.

-يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن: قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

الفرع الثاني: خصائص الأداء

للأداء عدة خصائص أدت بالباحثين إلى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معاييرها ومن هذه الخصائص:²

أولاً: الأداء مفهوم متناقض: يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضاً، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك، ورغم ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء، فهذا الأخير لا يتحقق مثلاً إلا من خلال التكامل بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية.

ثانياً: الأداء ذو تغذية عكسية: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدف في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب.

ثالثاً: الأداء مفهوم شامل: لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الأمر برضا العاملين داخل المؤسسة، أو رضا المجتمع بشكل عام أداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدوليين والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

¹ -محمد بن علي المانع، نفس مرجع سابق، ص 72

² -ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص 81.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

رابعاً: الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ إن الأبعاد والمعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية، تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج، كما أن المؤسسة التي تواجه أزمة داخلية أو خارجية يتطلب منها معايير أخرى للحكم على الأداء، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيار للأداء العالي بدلاً من النمو والتوسع.

خامساً: الأداء مفهوم ذاتي: يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذا فإن كل المؤسسة ملزمة بتحديد واستعمال تعريف لمفهوم الأداء، وفقاً لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية ولهذا يختلف الأداء الجيد باختلاف الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهو بالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم، وبالنسبة للمديرين يعني الأداء المردودية الاقتصادية للأموال المستثمرة، وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات، وبالنسبة للحكومة يعني الأداء احترام القوانين والمساهمة في خدمة المجتمع، وهذا كله يبين أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وإرضاء جميع الأطراف¹.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم، يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

أولاً: حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:²

1- الأداء الكلي: يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازه إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالبقاء، الربحية، النمو... الخ.

2- الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

ثانياً: حسب معيار الأجل: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:³

¹ -مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم الأداء، دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، المجلة الأكاديمية العراقية، العدد 33، المجلد 09، العراق، 2013، ص 172.

² -الدوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، 2010، ص 218.

³ -عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 89.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

- 1- أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الاستراتيجي.
 - 2- أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملي.
- هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

ثالثاً: حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى¹:

1- الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل استغلال ما تملكه المؤسسة من موارد وقدرات مادية ومعنوية وبشرية.

1- الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، لكونه مصدراً للميزة التنافسية.

3- الأداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية، سواء كانت تجهيزات ومعدات إنتاجية، أو اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير.

4- الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف، واستثمارها في نشاطات عالية العوائد.

5- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها من خلال اقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها، وكذا تجنب التهديدات وتجاوزها.

رابعاً: حسب معيار الطبيعة: أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حسب طبيعتها، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى²:

1- الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية، التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع، الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

2- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع.

وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمنظمة أن تحسن، صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على محيطها"³.

1 - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية serub، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 58.

2 - عبد الصمد سميرة، نفس المرجع السابق، ص 59.

3 - عبد الصمد سميرة، نفس المرجع السابق، ص 60.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

الفرع الثاني: علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء العالي هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين.

أولاً: تعريف الكفاءة

هي القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، كما تعني القدرة على خفض أو ارتفاع في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب.¹

ثانياً: تعريف الفاعلية

تعرف الفعالية ببساطة على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.²

كما تعرف الفعالية بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة، وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى هل يحسن العاملون و فرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون داع أو مبرر.³

أما بالنسبة للمعايير المتعلقة بالفاعلية، فنختص بالكشف عن مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق بيان العلاقة بين المخطط من الأهداف، والفعل من النتائج، وفيما إذا نجحت الوحدة في تعبئة مواردها بالكفاءة المطلوبة في تحقيق الأهداف التي وضعتها في خطتها الإنتاجية.

ثالثاً: العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة

يرى الباحثون أن الأداء هو عبارة عن النتائج المترتبة على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وبما أن النتائج لا يمكن فصلها عن الموارد التي استخدمت في تحقيقها، أي تحقيق الكفاءة، كما لا يمكن فصل النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة أو النتائج المرغوبة، أي تحقيق الفعالية، لذا فإنه يمكن القول بأن الأداء مرادفاً للكفاءة والفاعلية معاً.

وتعتبر الكفاءة والفاعلية أحد معايير تقييم الأداء، حيث تنصب وظيفة المعايير المتعلقة بتقييم كفاءة الوحدة، على قياس مدى نجاح الوحدة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة، والنتائج (المخرجات) بطريقة تهدف على تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات.

ويدخل تقييم كل من الكفاءة والفعالية في خطوات تقييم الأداء وهذا من خلال:⁴

1- نزار عبد المجيد البروراري، فارس محمد النقشبندي، مرجع السابق، ص 224.

2- عبد الرزاق من حبيب، وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 26.

3- عبد الكرخي، أداء الموارد البشرية، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 98.

4- ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق قياس والتقييم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 148.

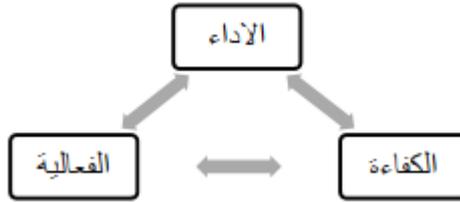
الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

فعالية الأداء: ويقصد به مدى تناسب النتائج مع الأهداف، وذلك من خلال مقارنة: النتائج المحققة مع الأهداف المبرمجة.

كفاءة الأداء: يمكن تقييم كفاءة الأداء من خلال مقارنة تكاليف الأنشطة مع نتائج هذه الأنشطة، سواء من حيث الكمية أو النوعية.

من التحليل السابق يتبين أن كفاءة وفعالية الأداء تتوقف على الربط بين ثلاث عناصر هي: الأهداف المسطرة، الموارد المستخدمة، والنتائج المحققة، وهو ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (II-01): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الكفاءة تعني بالوسائل، أما الفعالية فتعني بالنتائج، وبالتالي ترتبط الكفاءة والفعالية بعلاقة تبادلية من خلال الملائمة، والتي تفسر تطابق الوسائل مع الأهداف المسطرة، حيث إذا كانت الوسائل غير كافية أو غير مناسبة للأهداف، فإن المؤسسة لا تستطيع بلوغ تلك الأهداف وتجسيدها في نتائج فعلية.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات وأغلبية الدراسات تصنفها إلى عوامل داخلية وخارجية أو عوامل متحكم فيها وعوامل غير خاضعة للتحكم، نذكر منها:¹

1-العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:

-نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

¹ - عبد المالك مزهودة، نفس المرجع السابق، ص 16.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

-الموقع الجغرافي.

2-العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

-التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

-مستوى تأهيل الافراد.

-التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

-نظامي المكافآت والحوافز.

-الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

ثانيا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: هي التغيرات والقيود والمواقف التي يصعب الرقابة عليها من طرف المؤسسة لعدم قدرتها على ضبطها والتحكم فيها، غالبا ما تكون خارج المؤسسة منها: ¹

1-العوامل السياسية: تتمثل في:

-جو سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة.

-مدى ملائمة السياسات مع اعمال المؤسسة.

-طبيعة النظام السياسي في الدولة.

-المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.

2-العوامل الاقتصادية: والمتمثلة في:

-المواد الاقتصادية للمؤسسة.

-الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة.

-النظام الاقتصادي للدولة وأثاره على المؤسسة.

3-العوامل الاجتماعية: تتمثل في:

-مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع.

-مستوى الاخلاق والقيم والسلوك العام.

-توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه.

¹ -بوعرار احمد شمس الدين، مدى فالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فيقسم العلوم الاقتصادية والتسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة 2006-2007، ص 47.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

4-العوامل التكنولوجية: نلخصها في:

- مدى المواكبة للتقدم التقني.
- أثر التقنية على أداء المؤسسة.
- مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.¹

5-العوامل البيئية: المتمثلة في:

- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة.
- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمؤسسة.
- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة.
- المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

6-العوامل القانونية: نجلها في:

- وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع.
- وضوح التشريعات والقوانين.
- الحقوق المدنية للمواطنين.
- المحاكم واستقلالية القضاء.²

المطلب الثالث: دور الإدارة الكترونية في تحقيق فعالية الأداء

إن تحسين أداء أعمال المؤسسة ليس مفهوما جديدا، فالشركات والمؤسسات والمنظمات كثيرة حول العالم قد باشرت تطبيقه منذ سنوات لتحسين أداء العمل فيها، ويعتبر تحسين أداء العمل مقوم أساسي للإدارة الحديثة يهدف إلى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الغايات والأهداف وتعريف الاستراتيجيات، وإزالة جميع العقبات الموجودة التي تؤثر على سير العمل، وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير الإدارة بشكل يستجيب لاحتياجات المستفيدين من خدماتها، خاصة بعد أن أصبح تحسين أداء الخدمة ضرورة حتمية في الإدارة الحديثة، وينعكس دور الإدارة الكترونية في المزايا التي تتمتع بها الإدارة الحديثة عند نجاحها في تحسين الأداء والمتمثلة فيما يلي:³

-رضا المستفيدين من الخدمات بتحسين أداء الخدمات.

-الحلول القطعية للمشاكل في العمل سواء بالنسبة للموظفين أو لطالبي الأعمال.

¹ -بوعرار أحمد شمس الدين، نفس المرجع السابق، ص 46.

² -بوعرار أحمد شمس الدين، نفس المرجع السابق، ص 48.

³ -مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعميات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2013، ص 2.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

-الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات وموارد الشركة مما يساعد في ترشيد النفقات وتحسين الخدمات.

-استخدام إجراءات ودورات عمل جديدة.

-استحداث أنظمة قياس جديدة.

-بناء وتدريب مهارات جديدة ذات كفاءة عالية.

-بناء توجه وسلوك جديد بالنسبة لهيئة العمل يقوم على الاهتمام بتحسين أداء العمل وتطويره بشكل مستمر.

-اختصار الوقت والجهد والمال سواء بالنسبة للموظفين أو المستفيدين من أداء الإدارة للخدمات.

وفيما يلي يمكن تلخيص الجوانب المختلفة لأثر تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات على أدائها كما يلي:

1- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل.

2- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأفراد، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات¹.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجدد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة.

4- الإجراءات: هي الخطوات التي تسير عليها أداء العمل لتحقيق أهدافه وبالرغم من أن الإجراءات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة ومخططة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تتضح الأمور، وتقاديا للخلافات، وكذا تقادي لمخالفة النظم والتعليمات والقوانين².

المبحث الثاني: مكانة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسة

¹ -شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 73.

² -سليمة بن حسين، نفس المرجع السابق، ص 219.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الالكترونية من عوامل تحسين أداء أعمال المؤسسة وزيادة كفاءة لدى العاملين بها، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء أعمال المؤسسة من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: علاقة الشبكات وأجهزة الحاسوب ولواحقها بتحسين أداء أعمال المؤسسة

الفرع الأول: تأثير أجهزة الحاسوب ولواحقها على تحسين أداء أعمال المؤسسة

المقصود بأجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخدمات وملحقاتها، ونظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فمن الأفضل للمؤسسة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من الأجزاء الملموسة وبين العناصر المادية، ومنها وحدات الإدخال والإخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين، ولعتاد الحاسوب أثر على أداء أعمال المؤسسة من خلال:¹

-تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا.

-الدقة في الأداء وضمان الجودة.

-المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية.

-اجراء عمليات التقييم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الالى.

-تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

-يقلل الجهد والتكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن، وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين أداء أعمال المؤسسة إلى حد كبير.

الفرع الثاني: علاقة الشبكات بتحسين أداء أعمال المؤسسة

تعد الشبكات ترتيب منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر ، وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة وتقنية اتصال مناسبة كأجهزة الهواتف، التلكس، فاكس، الأقمار الصناعية، البريد الالكتروني...الخ، ولعل أبسط مثال للشبكات: شبكة الحاسوب باعتبارها مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب بعضها ببعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمؤسسة على نقاط عدة². وللشبكات دور في تحسين أداء أعمال المؤسسة من خلال النقاط التالية:³

¹ -حمزة جهرة، نفس المرجع السابق، ص 48.

² -شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، قالمة، 2007، ص 15.

³ -شوقي شادلي، نفس المرجع السابق، ص 17

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

-التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقتي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة.

-توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت، وذلك ما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

-تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.

-زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين.

-تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، ويمنع الازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.

-تعمل الشبكات من خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى المدراء والعالمين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.

-العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين المستفيدين، بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: البرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية وأثرها على تحسين أداء أعمال المؤسسة

الفرع الأول: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها على تحسين أداء أعمال المؤسسة

يعتبر عنصر البرمجيات بمثابة الروح في الجسد، الذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونه، كونها تسيطر على البيانات وتتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية والمنطقية، للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة، ومع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات واتخاذ القرارات، ذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها، ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج:¹

-برامج النظام.

-برامج التطبيقات.

-برمجيات التأليف.

وقواعد البيانات هي مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول إلى محتوياتها وإدارتها وتحديدتها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القیود يشار إليها باسم الملف، وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر ويسمىها البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها، فبدلا من البحث هنا وهناك يتم

ندى إسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 1
2009، ص 143.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا يؤدي إلى جودة العمل واتقانه وبالتالي تحسين أداء أعمال المؤسسة.

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين أداء أعمال المؤسسة من خلال النقاط التالية:¹

-إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائما على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.

-تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.

-إن توفر برامج متطورة في المؤسسة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير عمل المؤسسة ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة.

-إن توفر أنظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين.

-تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف وهذا ما يؤدي إلى انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.

-يعمل الموظف على إعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات، وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.

الفرع الثاني: الكوادر البشرية ودورها في تحسين أداء أعمال المؤسسة

الكوادر البشرية هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستغل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون ابداع أكثر ونباهة أعلى وقدرة لإدارة الذات أعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه أكبر لتطوير المؤسسة، وخصائصهم الابداع، الابتكار، الاستقلالية والتميز في العمل.

ولهم أهمية كبيرة داخل المنظمة، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط، من خلال حلولهم الإبداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن أيضا من خلال توظيف خبرتهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

وللكوادر البشرية علاقة في تحسين أداء اعمال المؤسسة من خلال:

-تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغييرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

-كما أن وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى أداء جيد.

¹ -حمزة جهرة، نفس المرجع السابق، ص 50.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

-إن الاستقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتهم مع العمال الآخرين يؤدي إلى تحسين الأداء.

-إن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، من خلال تمكينهم من اجراء تجارب مختلفة ونقل معرفتهم والتعليم من أخطائهم يزيد من تبادل المعرفة، وبالتالي الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.

-تعيين الموظفين من خلال اتباع إجراءات محددة وذلك من أجل اختيار الموظفين الذين لديهم الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام، من أجل انجاز حجم أداء أعمال المؤسسة المطلوبة.

-تحسين أداء أعمال المؤسسة، يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا المعلومات، بمعنى هناك قدرة في احداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية، وبما يلائم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني ان تلك الموارد لايد أن يتم انتقاها بموضوعية، ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانها الاسهام الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة بالمستوى المطلوب، ويزيد من قدرة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق أهداف أعمال المؤسسة

تساهم كذلك الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسات من خلال المزايا التي تقدمها لهاته المؤسسة فيما يلي:

- انشاء قوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة.
- تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء¹.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل اجراء الاتصال فروع المؤسسة وكذلك بين المؤسسات الأخرى.
- الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.
- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى².
- تمكين المواطنين من إيجاد المعلومات على الخدمات في أماكن وجودهم دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي.

¹ - سحر قدوري، الإدارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة، العدد 14، 2010، ص 162.

² - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 89.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

-تساهم في سرعة أداء الخدمات بفضل سرعة تدفق المعلومات الالكترونية.

-تساهم في تخفيض التكاليف وأعباء المؤسسة حيث أن الإدارة الالكترونية عكس الإدارة التقليدية لا تستهلك كمية كثيرة من الأوراق والأدوات الكتابية ولا تحتاج لعمالة كبيرة، مما يساعد على معالجة التغلب على مشكلة حفظ البيانات وتوثيقها.

-تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز من خلال تحسين أداء خدماتها وتطويرها بشكل يقضي على البيروقراطية أو يخفض من تكلفتها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الإدارة الالكترونية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات في هذه الفترات الأخيرة، مما أدى بالمجتمعات للاتحاق بالركب تجنباً لاحتمالات التخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات في تقديم الخدمات خاصة عندما بدأت الإدارة الالكترونية بتفهم مصطلح الخدمات، وفقاً للمعايير الدقة والسهولة والكفاءة، وذلك من أجل خلق بنية وثقافة إدارية إلكترونية حديثة تهدف إلى التحسين المستمر في أداء أعمال المؤسسة والتخفيض من التكاليف وربح الوقت من أجل مواصلة سيرورة العمل وفق تكنولوجيا حديثة.

تمهيد:

بعد التطرق لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالمتغيرين اللذان لهما علاقة بموضوع الدراسة المتمثلة في دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء أعمال المؤسسة، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي بإسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مؤسسة تكرير البترول، مصفاة ارزيو -ولاية وهران نموذجا ودراسة حالة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، بحيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على مفردات الدراسة، فهذا الفصل يهدف إلى توضيح منهجية الدراسة ومراحل تطور الاستبيان وإجراءات توزيعه ومن ثم تحليل البيانات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك – مؤسسة تكرير البترول –مصفاة ارزيو

تعتبر مؤسسة سوناطراك من المؤسسات الكبرى في الجزائر وهي تحتل الصدارة إلا أن لديها طموحات أخرى تتمثل في منافسة المؤسسات الأجنبية الكبيرة في الخارج وذلك من خلال وضع برامج لتوسيع حصتها في السوق الدولي.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

إن مؤسسة تكرير البترول من أكبر فرع مؤسسة سوناطراك فهي تنشط بشكل كبير في هذا المجال ولديها حصة سوقية معتبرة، بإضافة إلى احتوائها على طاقات إنتاجية كبيرة تساهم بشكل فعال في رفع أرباحها وتحسين مستوى مردوديتها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لهذه المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى التعرف على مختلف المناطق المعالجة وأهمية وأهداف هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة وتقديم أهم جوانبها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسة وجانبها التاريخي والقانوني وذكر أهم المصافي الموجودة على مستوى الجزائر.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

مؤسسة تكرير البترول مركزها مدينة ارزيو ولاية وهران، هي عبارة عن إحدى المؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة وضعت تحت رمز (RAIZ)، الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام (المحلي والمستورد) إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: الجانب التاريخي والقانوني

تمثل مصفاة ارزيو للجزائر أحد أهم الإنجازات الصناعية في شمال إفريقيا، تم اطلاق المناقصات في يونيو 1968، وتم توقيع عقد البناء في يوم 31 جويلية 1969 مع الشركة اليابانية CGL (شركة البنزين اليابانية).

*بنيت مصفاة ارزيو في اطار المخطط الرباعي الأول 1970-1973، بدأ تشغيل وحداتها في يوليو 1972 وتم الافتتاح الرسمي في 16 جوان 1973، حيث تتربع مساحة هذه المؤسسة على مساحة 150 هكتار ، ولقد صممت لغرض معالجة:

-النفط الخام لحاسي مسعود.

-النفط المستورد لإنتاج الزفت.

-تلبية الاحتياجات الأساسية من الوقود – الزيوت-الزفت للسوق الوطنية .

-تصدير المنتجات الزائدة للنفط – الكيروسيت والفيول.

ولتلبية طلب السوق من الزفت، فان حجم الوحدات الإنتاجية من الزفت زاد من 65000 طن إلى 120000 طن سنويا والزفت المؤكسد من 5000 طن إلى 20000 طن سنويا، وفي سنة 1978 ونظرا لاحتياجات الهامة من الزيوت أنشئت مجموعة إنتاجية متكاملة لانتاج 120000 طن سنويا للزيوت وعلى أساسها انطلقت هذه المجموعة والتي تضم الوحدات التالية:

-المنافع.

-الزيوت القاعدية.

-البريفينات والشموع.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

-المزج والتكليف.

-استلام وارسال الزيوت القاعدية.

مصفاة ارزيو تعالج، 3.6 مليون طن في السنة من البترول الخام الصحراوي و 280 ألف طن من الخام المشبع المستورد لانتاج الزيت.

حجم مختلف الوحدات الإنتاجية هم كالتالي:

الجدول رقم (1-3): حجم مختلف الوحدات الإنتاجية

نوع المنتج	كميته (طن)
البروبان	30000 طن
البوتان	108000 طن
البنزين الممتاز	360000 طن
البنزين العادي	84000 طن
النفط	720000 طن
البرافين	48000 طن
الفيول الثقيل	60000 طن
المازوت	1560000 طن
الكروزين	120000 طن
الفيول الخفيف	1080000 طن
الزيوت	72000 طن
الشحوم	3600 طن
زفت الطرق	144000 طن
زفت المؤكسد	6000 طن

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة تكرير البترول (مصفاة ارزيو)

المطلب الثاني: أهداف وآفاق مؤسسة سوناطراك (تكرير البترول – مصفاة ارزيو)

الفرع الأول: أهداف مؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو

تهدف المؤسسة إلى تحقيق ما يلي:

-التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها وعلاماتها.

-معالجة (تكرير) النفط الخام القادم من حاسي مسعود عبر OTR al (سوناطراك، المنطقة الغربية CRT)، واستيراد النفط الخام المخفض.

-تلبية الطلب الوطني والدولي على الوقود وزيوت التشحيم والقار، وبشكل متزايد على المنتجات الأساسية للبتر وكيمائيات (النفط والكبروسين وزيوت الوقود).

-تلبية الحاجيات الوطنية المتزايدة في الجزائر.

-توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

-تنوع منتجاتها.

إن الهدف الحقيقي لمؤسسة سوناطراك هو أن تصبح مجمع بترولي دولي.

الفرع الثاني: آفاق مؤسسة سوناطراك (تكرير البترول-مصفاة ارزيو)

تحديد مرحلة البداية في انشاء مجموعة بترولية فعالة، صادق عليها المجلس الوطني للطاقة في اجتماعه بتاريخ 1998/01/24 على قوانين الأساسية الجديدة لسوناطراك بنشاطات البتروكيمياة والتوزيع، و يسمح لها بالمساهمة في الشركات شبه بترولية للخدمات لإعادة ضمها إلى الشركات التي انفصلت عنها سابقا.

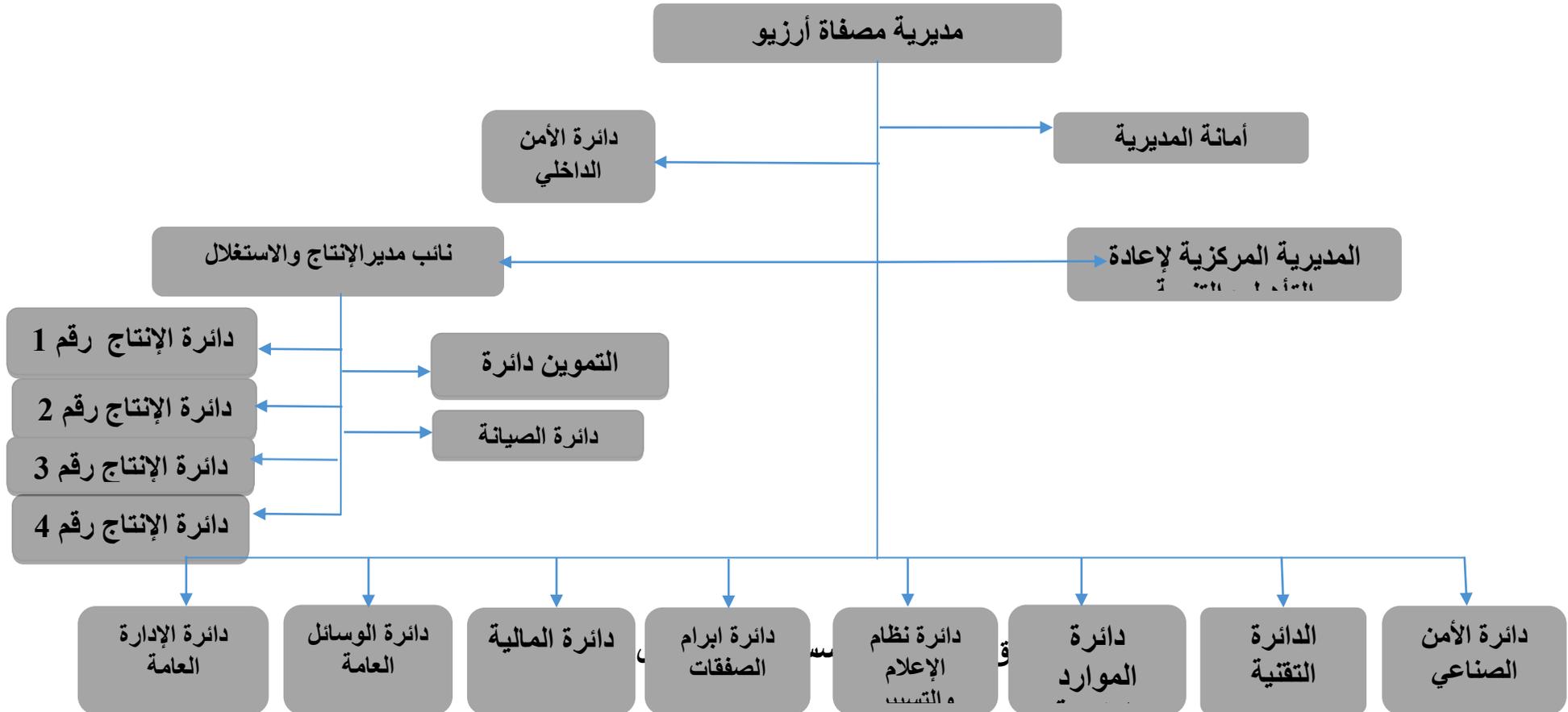
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي واهم مصالح مؤسسة سوناطراك (تكرير البترول -مصفاة ارزيو)

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك (تكرير البترول -مصفاة ارزيو)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة أرزيو" سوناطراك

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير البترول – مصفاة أرزيو



الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي

1-مدرية المؤسسة: تعتبر أعلى المستويات القيادية في الشركة، والسهر على التسيير الجيد للمركب، تكون قراراتها محصورة في يد المدير الذي يعمل على تحقيق مهام المديرية فيقوم بوضع الخطة العامة، التخطيط لمختلف البرامج، التنسيق بين دوائر المؤسسة، المصادقة على التقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة.

2-الأمانة العامة : لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تقوم بتنفيذ مهامها من اتصالات وتوزيع قرارات المدير على مختلف الدوائر والمصالح وتقوم بتنظيم عمل المدير كتسجيل المواعيد...

3-نائب مدير استغلال: يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة وهو مسؤول عن الدوائر التالية:

***دائرة الإنتاج (1):** مهمتها معالجة البترول الخام وتجزئته إلى مشتقات وماد جاهزة ترسل إلى دائرة الإنتاج (2)، ومواد نصف مجهزة ترسل إلى وحدات أخرى بالدائرة لتتحصل فيما بعد على مواد جاهزة ترسل بدورها إلى دائرة الإنتاج (2) وتتكون من: مصلحة التقطير الفراغي – مصلحة التهذيب – مصلحة العطور – مصلحة الزفت-مصلحة المرافق.

***دائرة الإنتاج (2):** تتمثل مهمتها في استقبال مشتقات البترول والمواد البترولية من دائرة الإنتاج (1) وتخزين ومزج المنتجات البترولية ثم شحنها وتسويقها فيما بع وتحتوي على مصلحة التخزين والمزج – مصلحة الشحن.

***دائرة الصيانة:** تعتبر المحرك الأساسي للمركب والقلب النابض بالمؤسسة ككل فهي تسهر على المراقبة الدورية للآلات والأجهزة. وهذا لضمان السير العادي للنشاط انتاجي وتقليل من التكاليف وتحتوي هذه الدائرة على عدة مصالح هي: مصلحة الميكانيك الصناعية- مصلحة الكهرباء الصناعية – مصلحة الاليات-مصلحة السباكة-مصلحة المناهج والتخطيط- مصلحة الإمدادات – مصلحة صيانة العتاد المتحرك.

***دائرة التموين:** تتحكم دائرة التموين في تزويد المؤسسة بمختلف المواد والتجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن لخطوط الإنتاج سواء كانت كيميائية أو مواد صيانة كالآلات وقطع الغيار.

4-المديرية المركزية لإعادة التأهيل والتنمية : تسيير العديد من المشاريع فكل مشروع يسير من طرف مصلحة خاصة به وتهدف هذه المشاريع إلى تحسين نوعية المنتجات وتهيئة الوسائل.

***الدائرة التقنية:** تتمثل مهمتها في تسيير المؤسسة تقنيا، حيث تتكفل بتتبع السير الحسن للوحدات الإنتاجية من خلال اقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل المختلفة لعملية الإنتاج، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات المقاييس الواجب اتباعها، وتشمل المصالح التالية:

-**مصلحة المخبر:** وتتمثل مهمتها في قيام بالتحاليل للمنتجات الجاهزة وتقنين النوعية.

-**مصلحة الدراسات:** هدفها الحصول على منتجات ذات جودة فهي مكلفة ثم مراقبة المنتجات الجاهزة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

-**مصلحة التفتيش** : تتمثل مهمتها بفحص خزانات المنتجات الجاهزة وإصلاح العيب وصيانتها تفاديا للأخطار.

5-**دائرة الأمن الصناعي**: تتمثل وظيفتها في السهر على أمن وسلامة المؤسسة وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية لحمايته وتتألف من:

-**مصلحة التدخل**: تعمل على التدخل في حالة الحرائق وحوادث الكوارث والحوادث.

-**مصلحة الوقاية**: تعمل على وقاية المؤسسة وتوفير المستلزمات لضمان عدم وقوع الحوادث.

-**مصلحة الاستقبال**: تعمل على ضمان عدم دخول أي فرد بدون إذن من طرف المؤسسة حرصا على سلامتها.

6-**دائرة المالية**: تعكس هذه الدائرة الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية، وتتمثل مهمتها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة وتسجيل كل التدفقات المالية والمادية للمؤسسة، ووضع الميزانية الختامية للمؤسسة وجدول الأرباح، والقيام بالجرد الكامل للاموال التي بحوزة المؤسسة.

7-**دائرة الموارد البشرية**: إن المهام الموكلة للموارد البشرية هي المشاركة في اعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية وتحضير مخطط التدريب والتوظيف والعمل على تنفيذها وتسيير العلاقات بين العمال.

8-**الدارة التجارية**: تعتبر هذه الدائرة العمود المحك للأوتار نشاط هذه المؤسسة، وهذا للدور الحساس والايجابي الذي تقوم به، فهي تعمل على تخطيط وبرمجة الإنتاج اليومي، الشهري، السنوي، كذا المبيعات وتتكون من المصالح التالية:

-**مصلحة المبيعات**: تقوم بمراقبة وتحقيق برنامج البيع.

-**مصلحة الشحن**: تركز مهمتها في مراقبة شحن المبيعات.

9-**دائرة الإدارة**: يتمثل دورها في تسيير مستخدمي المؤسسة مثلا: الأجور والاعلانات الاجتماعية، التنشيط الرياضي.

10-**دائرة الوسائل العامة**: هذه الدائرة مكلفة بمتابعة الوسائل على مستوى المؤسسة وتزويد المصالح بمختلف الوسائل اللازمة.

11-**دائرة ابرام الصفقات**: تعمل هذه الدائرة على عقد الصفقات لشراء مختلف معدات المؤسسة ومستلزماته.

12-**دائرة نظام الاعلام والتسيير**: وهي المسؤولة عن تنظيم المؤسسة وتدقيق معلومات بداخله وحفظ الوثائق والتخطيط للاتصالات وتتكون من:

-**مصلحة التنظيم**: وتعمل على تنظيم المؤسسة والتنسيق بين المهام والمناصب المتعلقة بكل كائن وتجميع المعلومات واعداد التقارير ورفعها إلى المستويات العليا.

-**خلية الاتصال**: والمهام الموكلة لها محدودة ومن بينها اعداد جريدة المؤسسة لكونها حديثة النشأة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

-مصلحة الأرشيف: وتعمل على حفظ الوثائق وتطوير البحث عن الوثائق وحفظها.

-مصلحة الاعلام الآلي: وهي المسؤولة عن تأدية كل العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة (وهي محل دراستنا).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نتناول في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والأداة التي تم استخدامها والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحديد مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومصادر جمع البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون المجتمع الدراسة من جميع العمال التابعين لمؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو – وهران، أما عينة الدراسة فقد قمنا بتحديدنا بـ 32 عامل من مجتمع الدراسة وكان اختيار افرادها من مختلف الدوائر بطريقة عشوائية، بحيث قمنا بتوزيع 32 استبيان على هذه العينة وتم استرجاع 26 استبيان وهذا راجع لعدم المبالاة.

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات

لقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهما:

1-المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، المقالات، الأطروحات والمواقع الالكترونية التي لها علاقة بالموضوع أي التي تتعلق بالإدارة الالكترونية وأداء عمل المؤسسة، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2-المصادر الأولية: لقد تم تصميم استبانة تشمل متغيرات الدراسة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة ومن تم تحليلها باستخدام برنامج Excel لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في دوائر نسبية، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل.

الفرع الثالث: أدوات جمع المعلومات

استمارة الاستبيان: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة حول موضوع البحث، من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى إليه الباحث ويتم توزيع الاستبيانات على أفراد المؤسسة ويتم الإجابة عن الأسئلة وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها واعادتها إلى الباحث ليتم تحليلها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

ولقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج Excel باستخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية .

الفرع الرابع: تصميم أداة الدراسة: لقد تم اعداد الاستبيان كما يلي:

-تعديل الاستبانة بشكل اولي حسب ما يراه المشرف وموظفي مؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو.

-توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة لجميع البيانات اللازمة للدراسة.

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة: وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية(المركز الوظيفي).

المحور الثاني: المتغير المستقل الإدارة الالكترونية ويتكون من أربعة ابعاد وكل بعد يتكون من مجموعة من الأسئلة وهذه الأبعاد تتمثل فيما يلي:

-المتطلبات الأمنية – المتطلبات الإدارية – المتطلبات البشرية – المتطلبات المالية.

المحور الثالث: المتغير التابع أداء أعمال المؤسسة يتكون من مجموعة من الأسئلة.

المحور الرابع: حول علاقة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء أعمال المؤسسة يتكون من مجموعة من أسئلة

المطلب الثاني: أساليب معالجة الإحصائية

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لمعالجة البيانات وذلك عن طريق وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والذي يتضمن:

-النسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة واجاباتهم على عبارات الاستبانة.

-التكرار: الذي يعكس مدى تركيز الإجابات لصالح أو غير صالح فرضية معينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان

سننظر في هذا المطلب إلى عرض النتائج وفقا لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية(المركز الوظيفي).

المحور الأول: البيانات الشخصية

*توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: كانت إجابات افراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

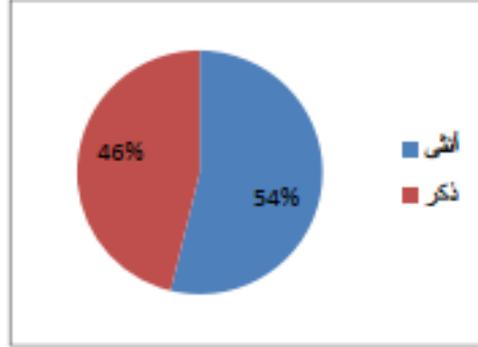
النسبة %	التكرار	الإجابات
53.85%	14	أنثى
46.15%	12	ذكر

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

المجموع	26	%100
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 01

نلاحظ من الجدول رقم 01 أن نسبة 53.85% من الاناث، و 46.15% من ذكور، ويعود هذا التقارب في النسب بين الجنسين إلى تناسب طبيعة العمل والموقع الذي تتواجد فيه المؤسسة الذي يتناسب مع كلا الجنسين.

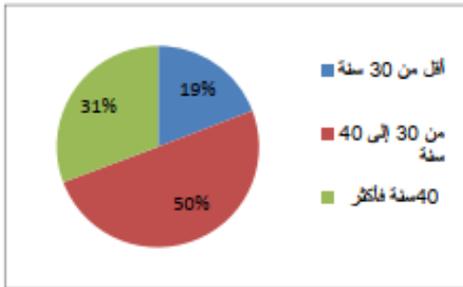
*توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب السن

الإجابات	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	05	%19.23
من 30 إلى 40 سنة	13	%46.15
40 سنة فأكثر	08	
المجموع	26	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 02

نلاحظ من خلال الجدول نسبة عالية لأفراد العينة ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 50% ويعود هذا إلى خبرة افراد هذه العينة داخل هذه المؤسسة، بينما تأتي بعدها فئة 40 سنة فأكثر بنسبة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

30.77% وهذا راجع إلى تطلب الإدارة إلى ذوي الخبرة العالية، في حين تبقى الفئة الأولى الأقل من 30 سنة في مؤخرة الترتيب بنسبة 19.23% .

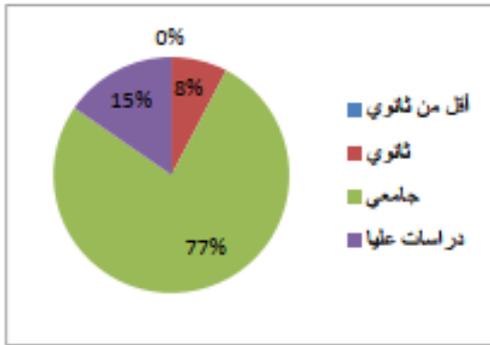
*توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الإجابات
07.70%	02	ثانوي
76.92%	20	جامعي
15.38%	04	دراسات عليا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة 76.92% تليها أصحاب الدراسات العليا بنسبة 15.38% ويأتي بعد ذلك الأفراد المحصلين على مستوى ثانوي بنسبة 7.70%، أما فئمة يخص المستوى أقل من ثانوي فتتعدم نسبته، وهذا دليل على أن أفراد المؤسسة لديهم مستوى عالي من الدارسة.

*توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

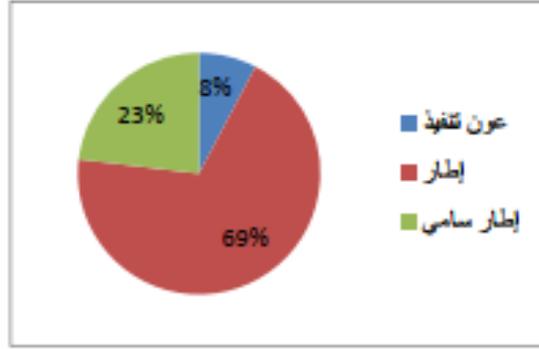
الجدول رقم (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	الإجابات
07.70%	02	عون تنفيذ
69.23%	18	اطار
23.07%	06	اطار سامي
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم: (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك



الطالبة اعتمادا

المصدر: من اعداد

على الجدول

من خلال الجدول تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم إطارات بنسبة 69.23% وهذا يتوافق مع المستوى التعليمي للموظفين كما يرجع لطبيعة الاعمال الإدارية التي تحتاج إلى مستوى من الكفاءات لتسيير اقسام ودوائر مؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو. في حين تتوزع النسبة المتبقية بين اطار سامي وعون تنفيذ.

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية

*البعد الأول: توزيع عينة الدراسة حسب المتطلبات التقنية: كانت الإجابة كما يوضحها الجدول التالية:

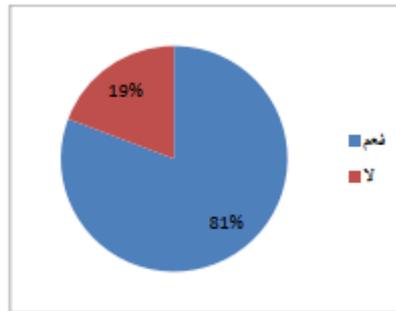
س1: هل تقوم مؤسستكم بتحديث الأجهزة القديمة بصفة دورية (أجهزة متطورة)؟

الجدول رقم (06-3): مدى تحديث الأجهزة القديمة بصفة دورية (وجود أجهزة متطورة)

النسبة %	التكرار	الإجابات
88.46%	23	نعم
11.54%	03	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (6-3): مدى تحديث الأجهزة القديمة بصفة دورية (وجود أجهزة متطورة)



اعتمادا على الجدول

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة بنسبة 88.46 % يعتقدون أن المؤسسة تملك أجهزة متطورة من أجل الاطلاع على المعلومات الموجودة على شبكة الانترنت التي تساعدهم على انجاز العمل، كما أن فئة قليلة من العينة التي تقدر نسبتهم 11.54 % من تعتقد عدم وجود أجهزة متطورة، لأن الوقت المعاصر أصبحت فيه تكنولوجيا الاتصال الحديثة من المستلزمات والمتطلبات التي يحتاجها الانسان.

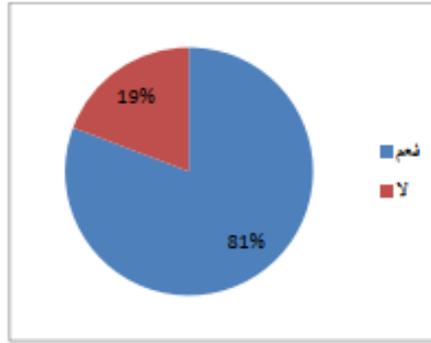
س2: هل لدى المؤسسة شبكة انترنت لتبادل المعلومات بين العاملين؟

الجدول رقم (3-07): وجود شبكة الانترنت لتبادل المعلومات بين العاملين

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	21	80.77%
لا	05	19.23%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-7): وجود شبكة الانترنت لتبادل المعلومات بين العاملين



الطالبة اعتمادا على الجدول

المصدر: من اعداد

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال موافقون على وجود شبكة 80.77 % لان هذه الشبكة تساعد على الربط بين أجهزة الحاسوب الموجودة داخل مؤسسة تكرير البترول -مصفاة ارزيو سوناطراك، لان هذا يعطي فعالية في تقديم الخدمات. في حين هناك فئة قليلة عدم وجود شبكة انترنت التي كانت نسبتهم 19.23% وهذا لا يشكل أي تأثير .

س3: هل يوجد ربط الكتروني بين المؤسسة الأم سوناطراك وباقي الفروع التابعة لها بواسطة الانترنت؟

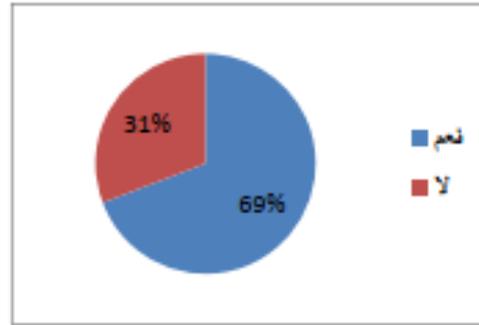
الجدول رقم (3-08): يمثل ربط شبكة المؤسسة بشبكة الانترنت

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	18	69.23%
لا	08	30.77%
المجموع	26	100%

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-08): يمثل ربط شبكة المؤسسة بشبكة الانترنت



الطالبة اعتمادا على

المصدر: من اعداد

الجدول

يتضح من خلال الجدول ان اغلبية افراد العينة اكدوا وجود ربط شبكة المؤسسة و شبكة الانترنت بنسبة بلغت 69.23 % وذلك من اجل التطلع على المعلومات الموجودة على الشبكة الانترنت وتصفح المواقع الإدارية وكل ما من شأنه ان يساعدهم على القضاء على حاجاتهم و تلبية رغباتهم في مجال العمل الا ان فئة قليلة بلغت نسبتها 30.77 % صرحت عدم وجود ربط بين شبكة المؤسسة والانترنت و ذلك لعدم امتلاكهم لجهاز الكمبيوتر.

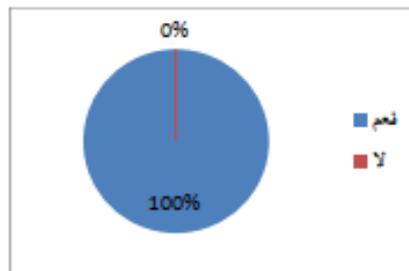
س4: هل يوجد موقع الكتروني لمؤسستكم على شبكة الانترنت؟

الجدول رقم: (3-10): وجود الموقع الالكتروني بالمؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	26	100 %
لا	00	00 %
المجموع	26	100 %

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-09): وجود الموقع الالكتروني بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

من خلال الجدول نلاحظ جميع افراد العينة أي بنسبة 100% اكدوا على وجود موقع الكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت وهذا يدل على انجاز الاعمال في المكتب يكون بطريقة الية و الكترونية .

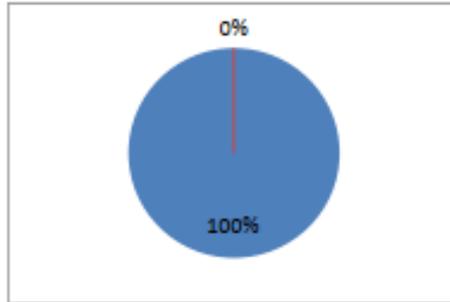
س5: هل تستخدم المؤسسة البريد الالكتروني في الاتصال أثناء العمل؟

الجدول رقم (3-11): استخدام المؤسسة للبريد الالكتروني اثناء العمل

النسبة %	التكرار	الإجابات
100%	26	نعم
00%	00	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-10): استخدام المؤسسة للبريد الالكتروني اثناء العم



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

من خلال الجدول نلاحظ ان جميع افراد العينة بنسبة 100% يستخدمون البريد الالكتروني في التعاملات المختلفة وهذا يؤكد ان العاملين في المؤسسة يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في انجاز الاعمال وفي التواصل بينما بينهم وبين الزبائن و الموردين .

البعد الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المتطلبات الإدارية

س1: هل يتم استخدام أجهزة الحاسوب الآلي في مختلف الممارسة الإدارية؟

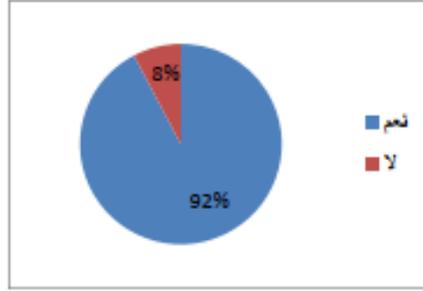
الجدول رقم (3-12): استخدام أجهزة الحاسوب في الممارسة الإدارية داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
92.31%	24	نعم
7.69%	02	لا

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

المجموع	26	%100
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان		

الشكل رقم (3-11): استخدام أجهزة الحاسوب في الممارسة الإدارية داخل المؤسسة



اعتمادا على الجدول

نلاحظ ان معظم افراد
او إدارة للحاسوب في

المؤسسة بنسبة 92.31% لان ذلك يساعد المؤسسة على الحفاظ على الوثائق و المعلومات و حمايتها من التعرض لمخاطر القرصنة و السرقة المعلوماتية. في الفئة القليلة المعارضة بنسبة 7.69% بسبب عدم معرفتها بذلك .

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول
العينة موافقون على وجود قسم

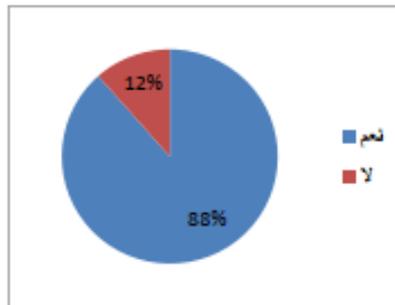
س2: هل تسهل الإدارة الالكترونية عملية الاتصال الكترونيا بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة (الرقابة)؟

الجدول رقم (3-13): وجود رقابة مستمرة من قبل الإدارة لضمان سير الاعمال الكترونيا

النسبة %	التكرار	الإجابات
88.46%	23	نعم
11.54%	03	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-12): وجود رقابة مستمرة من قبل الإدارة لضمان سير الاعمال الكترونيا



اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

المصدر: من

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم افراد العينة موافقون على وجود رقابة في المؤسسة بنسبة 88.46% لأنها تؤدي إلى ضمان سير العمل واتسامه بالدقة والسرعة والمرونة وكل ذلك يؤدي إلى أمن وسلامة وسرية البيانات وضمان عدم اختراقها، أما فئة معارضة بنسبة 11.54% عدم تصديقها بأن الرقابة تؤدي إلى تحسين أداء عمل المؤسسة.

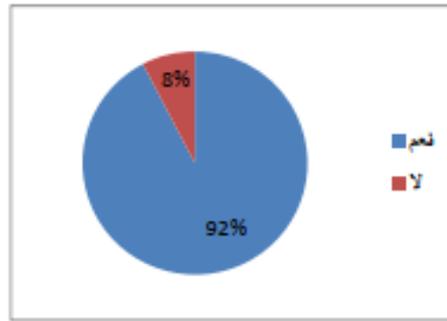
س3: هل تعمل المؤسسة على حماية بياناتها من خلال استخدام تقنيات أمن المعلومات كالبرمجيات، جدار الحماية، تشفير البيانات، التوقيع الالكتروني؟

الجدول رقم (3-14): وجود سياسة واضحة لحماية خصوصية البيانات المتداولة على شبكات وسريتها بالمؤسسة

النسبة%	التكرار	الإجابات
92.31%	24	نعم
7.69%	02	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-13): وجود سياسة واضحة لحماية خصوصية البيانات المتداولة على شبكات وسريتها بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة موافقون على وجود سياسة لحماية المعلومات بنسبة 92.31% وذلك من خلال وجود نظام للتشغيل وبرامج لحماية وسرية المعلومات وكذلك وجود موقع على شبكة الانترنت لتقديم الخدمات عن بعد، أما أخرى غير موافقة بنسبة 7.69% بسبب عدم معرفتهم بوجود سياسة لحماية المعلومات.

س4: هل تستطيع البرمجيات المعتمدة من طرف المؤسسة على نشر وإيصال الوثائق الالكترونية في العديد من الجهات وفي أقل وقت والاستفادة منها في أي وقت؟

الجدول رقم (3-15): مدى الاعتماد المؤسسة على تطبيقات وبرمجيات على نشر وإيصال الوثائق الالكترونية

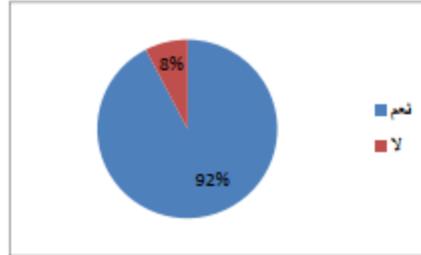
النسبة%	التكرار	الإجابات
---------	---------	----------

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

92.31%	24	نعم
7.69%	02	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-14): يمثل مدى الاعتماد المؤسسة على تطبيقات وبرمجيات على نشر وايصال الوثائق الالكترونية



اعتمادا على الجدول

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ معظم افراد العينة مؤيدون فكرة استخدام التطبيقات والبرمجيات وهذا لنشر وايصال الوثائق الالكترونية وتوثيقها في العديد من الجهات وفي أقل وقت والاستفادة منها في أي وقت لضمان تخزين المعلومات والتأكد من صدقها ولتستفيد منها الأجيال القادمة أيضا، في حين هناك فئة قليلة 7.69% غير موافقة وهذا لعدم دراية كاملة بها.

البعد الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المتطلبات البشرية

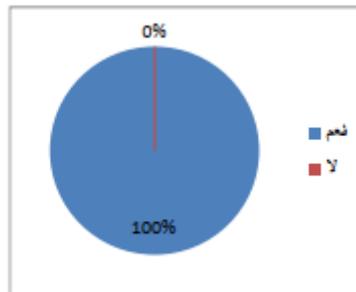
س1: هل يتوفر لدى المؤسسة مبرمجين في مجال الحاسوب الالي والاتصالات؟

الجدول رقم (3-16): وجود مبرمجين في مجال الحاسوب داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
100%	26	نعم
00%	00	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-15): وجود مبرمجين في مجال الحاسوب داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الإجابات بلغت نسبة 100% أي أن كل العاملين موافقون على وجود مبرمجين وعاملين مختصين في مجال الحاسوب وهذا بدوره يعكس طبيعة اهتمام المؤسسة بأهمية تطوير أداء المؤسسة وضرورة الأمام بالتقنية المطلوبة لإنجاز الاعمال.

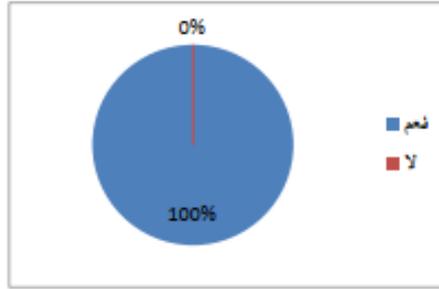
س2: هل يتوفر لدى المؤسسة تقنيين وفنيين قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الكترونية؟

الجدول رقم (3-17): وجود تقنيين وفنيين قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية

النسبة %	التكرار	الإجابات
100%	26	نعم
00%	00	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-16): وجود تقنيين وفنيين قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع افراد العينة موافقون على وجود مختصون وتقنيون بنسبة 100% لكي لا يتأخر العمل على الموظفين، وعلى المواطنين ولسرعة معالجة أي اختلالات تقنية على مستوى الوسائل المستخدمة من الأجهزة الالكترونية لأن ذلك يساعد المؤسسة على أداء اعمالها، وكذلك يساعد العاملين في الاستفادة من معرفة وخبرة المختصين في هذا المجال.

البعد الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب المتطلبات المالية

س1: هل تتوفر الإدارة الالكترونية على الميزانية الكافية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسوب الالي؟

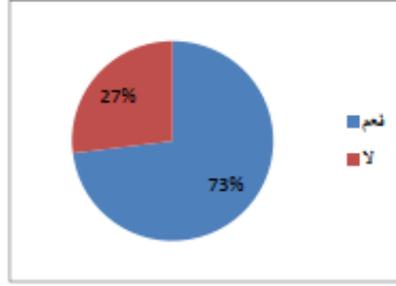
الجدول رقم (3-18): توفر المؤسسة على الميزانية الكافية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسوب الالي

النسبة %	التكرار	الإجابات
73.08%	19	نعم
26.92%	07	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

الشكل رقم (3-17): توفر المؤسسة على الميزانية الكافية لشراء وسائل حديثة وتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسوب الالي



الطالبة اعتمادا على الجدول

المصدر: من اعداد

من خلال الجدول نلاحظ ما نسبته 73.08% موافقون على توفير المؤسسة على دعم مالي كافي لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسوب الالي وهذا راجع لتخصيص ميزانية كافية لشراء وصيانة الأجهزة وتصميم وتطوير البرامج الكترونيا، في حين نسبة 23.92% لا اعتقادها بعدم وجود أموال مخصصة لذلك.

المحور الثاني: أداء اعمال المؤسسة

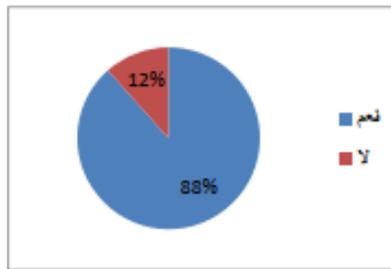
س1: هل هناك طرق لتقييم أداء أعمال المؤسسة؟

الجدول رقم (3-19): طرق تقييم أداء أعمال المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
88.46%	23	نعم
11.54%	03	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-18): طرق تقييم أداء أعمال المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

من خلال الجدول يتبين أن هناك مجموعة من العمال على علم بطرق تقييم أداء عمل المؤسسة بنسبة 88.46% هذا يدل على أنه يوجد مشاركة بعض العمال في وضع طرق تقييم أداء المؤسسة، أما ما يعادل 11.54% من أفراد العينة ليسوا على علم بجميع الطرق التي على أساسها يقيم عمل مؤسستهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

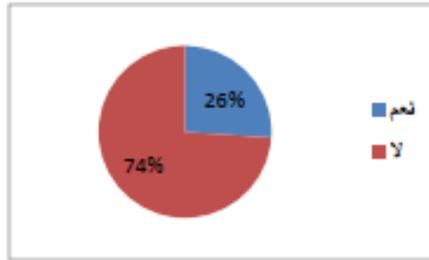
س2: هل تشارك في وضع معايير لتقييم أداء اعمال مؤسستك؟

الجدول رقم (20-3): المشاركة في وضع معايير تقييم أداء اعمال المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
26.09%	06	نعم
73.91%	20	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (19-3): معايير تقييم أداء اعمال المؤسسة



الطالبة اعتمادا على الجدول

المصدر: من اعداد

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية افراد العينة غير موافقون على المشاركة في وضع معايير تقييم أداء المؤسسة بنسبة 73.91% وذلك بسبب وضع هذه المعايير من طرف الإدارة دون الرجوع إلى العمال، في حين الفئة موافقة على المشاركة بنسبة 26.09% تخص العمال ذوي المناصب العليا في المؤسسة مثل الايطارات السامية الذين يشاركون في مثل هذه القرارات.

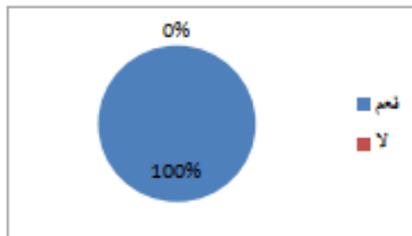
س3: هل تقييم أداء أعمال المؤسسة يؤدي إلى زيادة إنتاجها وتطورها

الجدول رقم (21-3): يمثل تقييم أداء اعمال المؤسسة وزيادة انتاجاتها

النسبة %	التكرار	الإجابات
100%	26	نعم
00%	00	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (20-3): يمثل تقييم أداء اعمال المؤسسة وزيادة انتاجاتها



الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

من خلال الجدول يتضح لنا أن 100% من عينة الدراسة موافقون على أن تكوين وتدريب العمال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل لأن الهدف الأول والاساسي من وراء التكوين والتدريب هو تحقيق متطلبات المؤسسة أي تطوير سيرورة العمل مما يعكس على تحسين أداء اعمال المؤسسة.

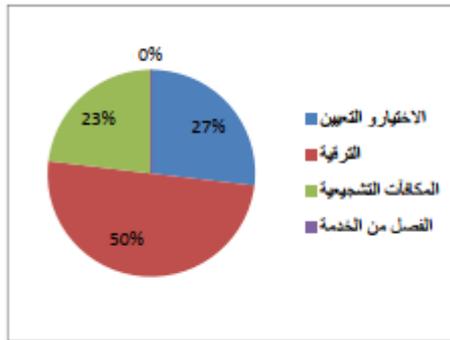
س4: في أي مجال يتم الاعتماد على تقييم أداء اعمال المؤسسة؟

الجدول رقم (22-3): مجال تقييم أداء اعمال المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
33.34%	08	اختيار وتعيين الموظف
53.33%	12	ترقية الموظف
13.33%	06	المكافآت التشجيعية للموظف
00%	00	الفصل من الخدمة
100%	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (21-3): مجال تقييم أداء اعمال المؤسسة



الطالبة اعتمادا على الجدول

المصدر: من اعداد

يظهر من الجدول السابق أن الذين يرون أن الإدارة تعتمد على نتائج تقييم أداء اعمالها يرتبون الترقية في المرتبة الأولى بنسبة 53.33% أما المرتبة الثانية الاختيار والتعيين بنسبة 33.34% وفي المرتبة الثالثة المكافأة التشجيعية بنسبة 13.33% وفي المرتبة الأخيرة الفصل من الخدمة حيث كانت النسبة معدومة، وهذه التقييمات تحدد أداء عمل المؤسسة إذ كانت في تحسن أو العكس.

المحور الرابع: علاقة الإدارة الالكترونية بأداء اعمال المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك

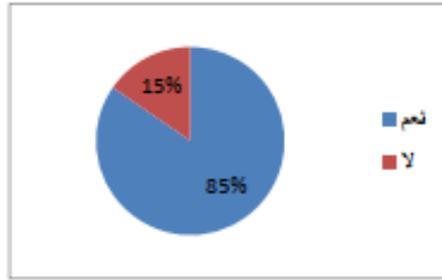
س1: هل لدى المؤسسة خطط وبرامج لتحسين أداء عملها باعتمادها على تدريب وتكوين الموظفين بتقنيات حديثة؟

الجدول رقم(23-3) : اعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين مستوى عملها

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	22	84.62%
لا	04	15.38%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (22-3): اعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين مستوى عملها



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة موافقون بنسبة 88.46 % على أن تدريب وتكوين الموظفين على التقنيات الحديثة يؤثر على أداء عملها وذلك من خلال اكتسابهم المهارات والمعارف لتحسين أدائهم وبالتالي يؤدي إلى قيام أعمالهم على أكمل الوجه وهذا يحقق أهداف المؤسسة بتحسين أدائها بأقل تكلفة وفي أسرع وقت وتمكينها من مواكبة التطورات التكنولوجية، في حين فئة قليلة أجابوا بلا نسبة 11.54 % بسبب عدم وضوح عملية التدريب والتكوين لديهم.

خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناظراك

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسة بمؤسسة تكرير البترول – مصفاة ارزيو ولاية وهران، من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من عمال المؤسسة بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية، وكان هدفنا الإجابة على إشكالية بحثنا، بحيث استنتجنا أن مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة تكرير البترول –مصفاة ارزيو كان موافق من خلال اعتمادها على تقنيات حديثة في أداء اعمالها، وهذا دليل على أنها تسير في طريق الإنجاز والتطوير ومحاولة ضم مشروع الإدارة الالكترونية ومتطلباتها، وأيضا موافقة العاملين على تقييم أداء اعمال المؤسسة وهذا ومرتب بتقييم أدائهم بهذه المؤسسة.

من خلال دراستنا والتي قمنا بصياغتها تحت عنوان " دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء أعمال المؤسسة"، دراسة ميدانية لمؤسسة تكرير البترول - مصفاة ارزيو لولاية وهران، بينت نتائج الدراسة أن فكرة تطبيق الإدارة الالكترونية أصبح ضرورة وخطوة تحتاجها المؤسسات اليوم، وحثمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احدى محددات النجاح لدى أي مؤسسة لذلك فرض التقدم التقني والعلمي والمطالبة المستمرة برفع مستوى أداء أعمال المؤسسة وفق معايير ومحددات تتلاءم وأهداف المؤسسة ومراعاة لكل العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليه، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، وهذا لما توفره من اسهامات فعالة في إتمام وإنجاز المؤسسات لمهامها وأعمالها على الوجه المطلوب وبمستويات افضل وذو جودة عالية من الخدمة، إلا أن هذا التطبيق الفعلي يحتاج أساسيات ومتطلبات لا بد من توفرها للتجسيد الحقيقي لهذا الدور والتي من بينها المعدات والوسائل، البرمجيات الحديثة والمتطورة، ويد عاملة مؤهلة للتعامل مع التقنيات بطرق ممتازة وأن تحسين أداء عملها يمثل أحد المهام الرئيسية التي تسعى إليها كل مؤسسة.

النتائج:

ولإيجاد العلاقة بين الإدارة الالكترونية وأداء أعمال المؤسسة، قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن أن نلخصها فيما يلي:

-الإدارة الالكترونية هي وسيلة عصرية لتطوير أنظمة الإدارة الالكترونية، حيث تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة لتشكل أطرا على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المؤسسات مثل: الوقت، حواجز المكان والزمان...الخ.

-الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات...) التي تساعد الموظفين في أدا مختلف مهامهم داخل المؤسسة، كما تقلل أيضا وظائف العمل التي كانت تمارس في الإدارة التقليدية.

-الإدارة الكترونية هي عملية تعمل على استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بالنشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: " تعتبر الإدارة الالكترونية أحد الأساليب التكنولوجية الحديثة المعتمدة في المؤسسات وخاصة مؤسسة تكرير البترول-مصفاة ارزيو "

-تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأداء بدجة كبيرة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: " أن الأداء الجيد في المؤسسات عموما ومؤسسة تكرير البترول-مصفاة ارزيو على وجه الخصوص مرهون بجودة الاعمال المقدمة".

-تؤثر الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات.

-يوجد تأثير للشبكات على تحسين الخدمة لدى المؤسسة.

-وضوح أثر الإدارة الالكترونية على المؤسسات وضرورة تطبيقها وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: " تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسة عموما ومؤسسة تكرير البترول- مصفاة ارزيو بصفة خاصة".

-ضرورة وعي المؤسسات بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

-وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود صعوبات في استخدام أجهزة الحاسب الآلي أو التعامل مع أنظمة الإدارة الالكترونية من قبل مفردات العينة، مما أدى هذه التحديات إلى تطوير وتحسين أداء عمل المؤسسة من خلال موظفيها.

التوصيات والاقتراحات: والمتمثلة في:

-تفعيل الإدارة الالكترونية واستخدامها في العمل الإداري.

-وجوب استخدام أساليب الإللكترونية في جميع الادارات من أجل تحسين أداء العمل، والابتعاد عن الطرق التقليدية، وكذا تحسين البنية التحتية للإدارة باستمرار بحيث تتلاءم مع التطورات التكنولوجية بشكل مستمر.

-ضرورة متابعة وتكثيف الدراسات في مجال الإدارة الالكترونية ومعرفة مدى التأثير الفعلي لها على تطوير وتحسين أداء عمل المؤسسة.

-نشر الوعي الإلكتروني للعاملين وتزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الإدارة الالكترونية.

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة اشكالية بحثنا المركزية على دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء اعمال المؤسسات، تبين لنا العديد من الجوانب والاشكاليات بمواصلة البحث في هذا الموضوع والاهتمام بكل جوانبه وذلك من خلال التطرق لاهم النقاط التالية:

-الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين الأداء بالمؤسسات الخدمية العمومية.

-واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 1-ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق قياس والتقييم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 2-عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، 2013.
- 3-عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 4-عبد الرزاق من حبيب، وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 5-عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 6-عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 7-عبد الكرخي، أداء الموارد البشرية، طبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 8-عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعنز للنشر والتوزيع، 2015.
- 9-علاء الرزاق السالمي وخالد إبراهيم لسليطي، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 10-علاء عبد الرزاق، محمد السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 11-عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن واحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
- 12-فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار ومكتبة الكندي، الأردن، 2015.
- 13-محمد القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 14-محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15-مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، 2011.
- 16-نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، دس ن.
- 17-نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 18-نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتلة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 19-هيثم محمد شبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

2-المقالات والمجالات

- 1-أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مجلة المكتبة العصرية، العدد الأول، المنصورة، 2000.
- 2-الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، 2010.
- 3-حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.
- 4-زكرياء صديق، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعين الصفراء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 02، السنة السادسة، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، 2019.
- 5-سحر قدوري، الإدارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة، العدد 14، 2010.
- 6-عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 7-فريد كورتل، آسيا سليمان تيش، مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة معارف، العدد 17، السنة التاسعة، جامعة سكيكدة، 2014.
- 8-محمد إبراهيم اشكناني، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005.
- 9-مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم الأداء، دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، المجلة الاكاديمية العراقية، العدد 33، المجلد 09، العراق، 2013.
- 10-موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 11-ندى إسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009.
- 12-ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

3-الاطروحات والمذكرات

- 1-بوعرار احمد شمس الدين، مدى فالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فيقسم العلوم الاقتصادية والتسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية 2006-2007.
- 2-حمزة جهرة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.

قائمة المراجع

3-خديجة بن زينب، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الأجهزة المحلية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2013-2014.

4-شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.

5-شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، قالمة، 2007.

6-عادل حريزي، دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020.

7-عادل حريزي، دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020.

8-عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية serub، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

9-عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

10-علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

11-محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

12-مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعميات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2013.

13-هشام عبد الدايم، ايمان بن بيه، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية وعلم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017-2015.

14-ياسع ياسيمنة، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بوقرة، بومرداس، 2010-2011.

4. قائمة المصادر

1-قاموس أكسفورد انجليزي-عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998.

قائمة المراجع

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

-Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 1998.

-Paul G NIXON , Vassiliki NKOUTRAKOU, E-government in Europe , Routledge, 2007



جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



سيدي المحترم، سيدي المحترمة؛
في إطار تحضير لشهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي الموسومة بـ: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء أعمال مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو سوناطراك.
الرجاء التفضل بقراءة كل فقرة بعناية تامة، ثم ضع إشارة (V) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى إتفاك مع الفقرات المطروحة. علما بأن الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الإسم.
شاكرين تعاونك معنا

الجنس: ذكر أنثى - الفئة السوسيو مهنية: منفذ متحكم إط إطار سامي
السن: 20-25 26-30 31-35 36-40 41-50 51 فما فوق
المستوى التعليمي: جامعي ثانوي

الفقرات				
بشدة موافق غير	بشدة موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق غير
				1. تتوفر مؤسستكم على العدد الكافي من أجهزة الحاسوب الآلي في تطبيق الإدارة الالكترونية
				2. تقوم مؤسستكم بتحديث الأجهزة القديمة بصفة دورية
				3. يتم استخدام أجهزة الحاسوب الآلي في مختلف الممارسات الإدارية
				4. يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجال الحاسوب الآلي والاتصالات
				5. يتوفر لدى المؤسسة الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية
				6. توفر المؤسسة الحماية اللازمة لنظام التشغيل والتطبيقات المختلفة
				7. تستخدم المؤسسة شبكات الاتصال الحديثة كالانترنت والانترانيت
				8. يوجد ربط إلكتروني بين المؤسسة الأم سوناطراك وباقي الفروع التابعة لها بواسطة الأنترنت
				9. تدفق الانترنت بشكل عالي داخل المؤسسة
				10. تستخدم المؤسسة البريد الإلكتروني في الاتصال أثناء العمل.
				11. تتميز الشبكات الإلكترونية بالسرعة والمرونة أفضل من التطبيقات
				12. تتلقى الإدارة الإلكترونية التطبيقات والبرامج الالكترونية الكافية لتحسين أداء عملها
				13. تسهل الإدارة الإلكترونية عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة
				14. تعتمد المؤسسة على الأرشيف الإلكتروني بدل الأرشيف الورقي
				15. يقوم المبرمجين بالمراقبة المستمرة للأجهزة الالكترونية وتصليح العطب من الممكن أن يحدث
				16. تعمل المؤسسة على حماية بياناتها من خلال استخدام تقنيات أمن المعلومات كالبرمجيات؛ جدار الحماية؛ تشفير البيانات؛ التوقيع الإلكتروني.
				17. قدرة البرمجيات المعتمدة من طرف المؤسسة على نشر وإيصال الوثائق الالكترونية في العديد من الجهات وفي أقل وقت والإستفادة منها في أي وقت.
				18. توفر الإدارة الإلكترونية على الميزانية الكافية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسوب الآلي.
				19. تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين وتحديث المعلومات والبيانات اللازمة

الملاحق

الأداء أعمالها				
				20. تساعد الإدارة الالكترونية على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب
				21. تساعد الإدارة الالكترونية على التقليل من الأخطاء المهنية الخاصة بالتبادل المعلوماتي.

الملخص

تعد الإدارة الإلكترونية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وذلك لاستخدامها التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس، وهي تمثل إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة والخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

هدفت الدراسة الحالية والموسومة بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء أعمال المؤسسات بمؤسسة تكرير البترول "مصفاة ارزيو" سوناطراك، من خلال الكشف عن الأثر الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة، حيث تم تحديد عناصرها والمتمثلة في الأجهزة الإلكترونية والتقنيات الحديثة والمتطورة وتأثيرها على أداء الموظف بشكل خاص وبالتالي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية – أداء أعمال المؤسسة- مؤسسة تكرير البترول مصفاة ارزيو – المؤسسة الاقتصادية

Abstract in English

Electronic management is one of the modern trends in management, due to its use of advanced electronic technologies that have an effective impact on people's lives, and it represents one of the concepts of the digital revolution that provides everyone with knowledge and administrative services in the least possible time and at the lowest possible cost.

The current study, which is tagged with the role of electronic management in improving the performance of the institutions' business at the Petroleum Refining Corporation "Arzew Refinery" Sonatrach, aimed by revealing the impact of electronic management on the performance of the institution, as its elements represented in electronic devices and modern and advanced technologies and their impact on employee performance were identified in general. and thus lead to an improvement in the performance of the organization in general.

Keywords: Electronic management - Performance of the enterprise's work - PETROLEUM Refining Corporation, Arzew Refinery - ECONOMIC Corporation