

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

قسم: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات بالجزائر دراسة حالة مؤسسة نפטال _مستغانم_

الأستاذة المشرفة:

د. دباحي يمينة

إعداد الطالبين:

موسى إكرام

ولادي دنيا

اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة	الصفة
مقداد نادية	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم	رئيسا
دباحي يمينة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم	مشرفا ومقرا
نعيمي حكيمة	أستاذة مساعدة "ب"	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

نحمد الله عز وجل الذي هدانا للصحة والعافية
والجهد والصبر ووفقنا في اتمام هذا البحث العلمي
فالحمد لله حمدا كثيرا.

كما نتقدم بالشكر والعرفان الى كل من ساعدنا ومد لنا يد
العون من قريب أو بعيد ليصلنا هذا العمل الى ما وصل اليه.

إهداء

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح "أبي"
إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف "أمي"
إلى ينبوع الصبر والتفائل "إخواتي وأسراتي"
إلى من كانوا بمثابة سند لي "صديقاتي"
إلى أساتذتي جميعا وخاصة "الأستاذة المشرفة"

إكرام.

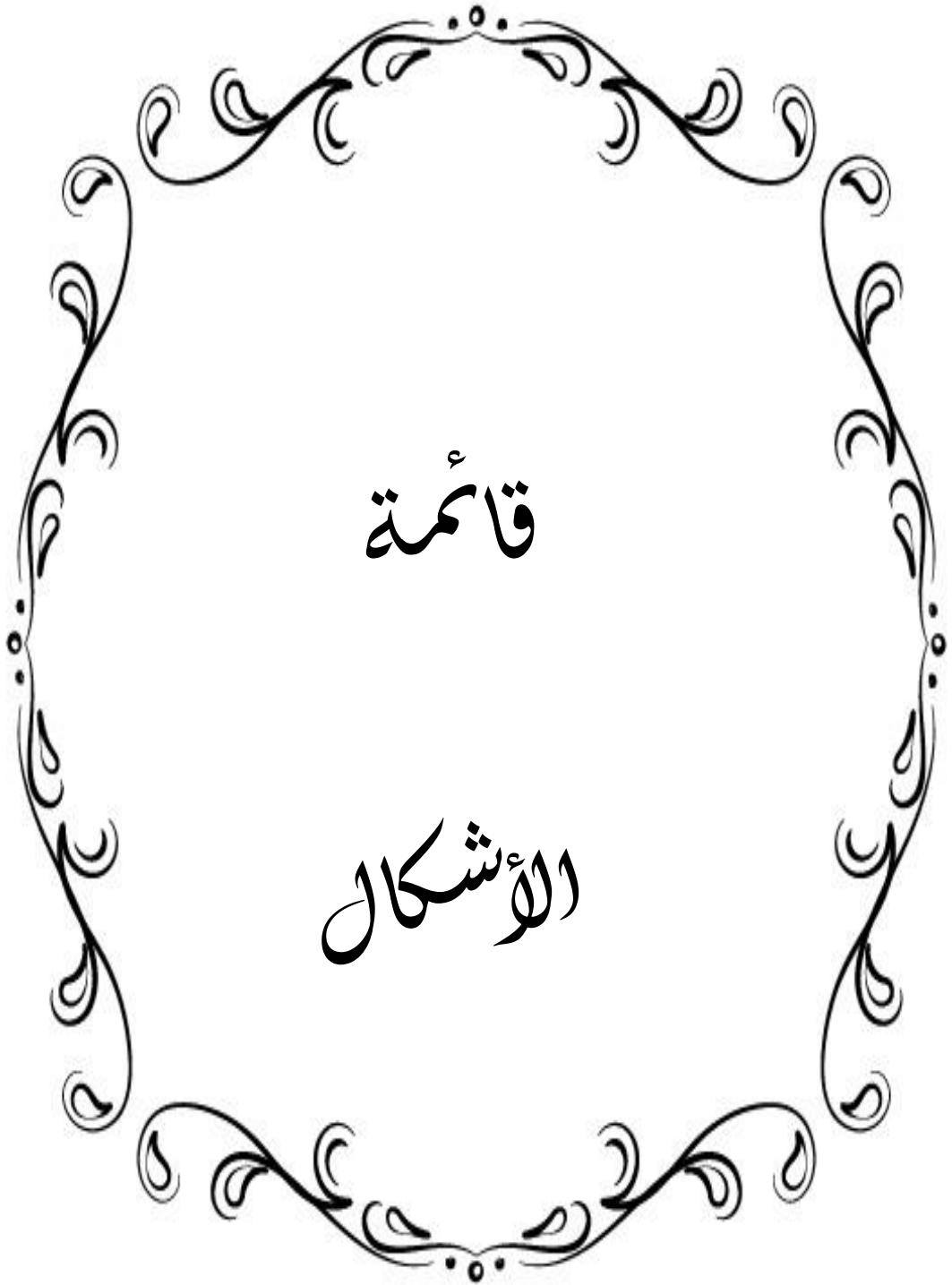
إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى:
من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار "أمي"
من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها "أمي"
من كان مصدر قوتي وفرحتي وسعادتي "أخي"
إلى من كان عوناً وسنداً لي في هذا الطريق إلى اجمل صدفة
التي كانت خير من ألف اختيار "صديقتي إكرام"
إلى من دعمتني بنصائحها وارشاداتها المخلصة "الأستاذة المشرفة"
وجميع اساتذتي.



الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
III-I	قائمة المحتويات
V-IV	قائمة الأشكال
VII-VI	قائمة الجداول
أ-خ	مقدمة عامة
الفصل الأول: المقاربة النظرية للإدارة الإلكترونية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول: تحول الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية
5	المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية
6	المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها
10	المبحث الثاني: مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإلكترونية
11	المطلب الأول: الحكومة الإلكترونية ومبادئها
13	المطلب الثاني: الأعمال الإلكترونية
14	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات وأهميتها
15	المبحث الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثاني: مزايا الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أسس النظرية لمفهوم الأداء وأثر الإدارة الإلكترونية عليه	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مدخل إلى أداء المؤسسة
22	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسي ومكوناته
24	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي ومعايره
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسة
29	المبحث الثاني: تقنيات المستخدمة في تقييم الأداء
29	المطلب الأول: تقييم الأداء المؤسسي وأهدافه

30	المطلب الثاني: الفرق بين أدوات التقييم الأداء التقليدية والحديثة وأهميتها
32	المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة
35	المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسات
35	المطلب الأول: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الاداء الإداري وأداء العنصر البشري
37	المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء اتخاذ القرار
39	المطلب الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على مختلف جوانب المؤسسة
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للأثرالإدارة الإلكترونية في تحسين الإداء مؤسسة نפטال _مستغانم_
43	تمهيد
44	المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة نפטال
44	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة نפטال
48	المطلب الثاني: مهام مؤسسة نפטال وإمكانياتها
50	المطلب الثالث: فروع مؤسسة نפטال وهيكلها التنظيمي
55	المبحث الثاني: لمحة عن الملحق التجارية بولاية مستغانم
55	المطلب الأول: تعريف الملحق التجارية بولاية مستغانم
57	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
59	المطلب الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال بولاية مستغانم
62	المبحث الثالث: معالجة نتائج المقابلة
62	المطلب الأول: النتائج الخاصة بالإدارة الإلكترونية و أداء المؤسسة
67	المطلب الثاني: النتائج الخاصة بعلاقة الإدارة الإلكترونية بأداء المؤسسة
69	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج
71	خلاصة الفصل
75-72	خاتمة عامة
81-76	قائمة المراجع
86-82	الملاحق
	الملخص



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	الشكل (1-I)
9	علاقة الأعمال الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة	الشكل (2-I)
16	عناصر الإدارة الإلكترونية	الشكل (3-I)
23	مكونات الإداء	الشكل (1-II)
26	العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة	الشكل (2-II)
49	فروع مؤسسة نفعال	الشكل (1-III)
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال	الشكل (2-III)
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال _ مستغانم	الشكل (3-III)



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	الجدول (1-I)
30	الفرق بين الأدوات التقييم التقليدية وأدوات التقييم الحديثة	الجدول (1-II)
45	مراحل تطور شعار نפטال	الجدول (1-III)
47	إمكانيات مؤسسة نפטال	الجدول (2-III)
57	مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة نפטال _مستغانم_	الجدول (3-III)
63	الأنظمة الخاصة بمؤسسة نפטال	الجدول (4-III)



لقد ظهرت في نهاية القرن العشرين جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة في بيئة الاعمال الغير المستقرة وفي شتى مجالات الحياة, خاصة مع ظهور شبكة الانترنت والاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في جميع المجالات, وفي ظل الأوضاع الجديدة التي اوجدتها تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على الإدارة. بدأ التيار الفكري الجديد يروج للإدارة الإلكترونية باعتبارها اهم الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري, خاصة أنها أصبحت أهم الميزات التنافسية للمؤسسات سواء عامة أو خاصة, بحيث توقع الباحثين والمفكرين ان لها دور فعال في تحديد مستقبل ونجاح المؤسسات.

كما اصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية واعتمادها على استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال يهدف الى تسريع وتبسيط انجاز التعاملات والإجراءات الإدارية بسهولة وبدون بذل جهد كبير, ويتقدم ونمو المؤسسات وتأثيرها على تحقيق الإداء المتميز, حسنت الإدارة الإلكترونية و عززت كفاءة وفاعلية الاداء المؤسسي سواء أداء العاملين أو المنظمة ككل, وذلك من ناحية تقليل تكاليف و اتخاذ اصوب القرارات وجمع كم هائل من المعلومات, إذن فهي بذلك تعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

لذا لا بد للمؤسسات الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية في كافة نشاطاتها ووظائفها من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة, وذلك بالاعتماد على شبكة الأنترنت كطريقة لتحقيق الإداء العالي, لذا أصبح تبني فكرة الإدارة الإلكترونية أمر حتما وليس مخير, يجب انتهاجها اولا لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانيا لرفع مستوى اداء المؤسسات, فشركة نפטال بين أوائل المنظمات بالجزائر التي أهتمت باستغلال التكنولوجيا والمعلومات وشبكات الاتصال من أجل تحسين أدائها باستمرار.

أ. إشكالية البحث:

تمحورت إشكالية البحث في ما يلي:

❖ ما هو أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة نפטال بولاية مستغانم؟

ب. الأسئلة الفرعية:

ولخدمة الإشكالية, راينا ان من الضروري طرح مجموعة من الاسئلة الفرعية المتمثلة في:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية ؟
- ما المقصود بالأداء المؤسسة؟
- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال مستغانم؟

ت. الفرضيات:

وسعياً منا للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الإدارة الإلكترونية عامل أساسي في اتخاذ القرارات الصائبة في مؤسسة نפטال مستغانم.
- يساهم تكوين وتدريب العمال في مجال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين أداء مؤسسة نפטال مستغانم.

ث. أسباب ودوافع اختيار البحث:

من الأسباب التي دافعتنا لاختيار موضوع أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات بالجزائر، كونه من المواضيع الهامة والحديثة والتي تستوجب البحث والتدقيق العلمي، ويمكن تقسيم مبررات اختيار البحث إلى دوافع ذاتية ودوافع موضوعية.

• المبررات الذاتية:

- ✓ حداثة الموضوع وتماشيه مع التخصص.
- ✓ موضوع الدراسة من المواضيع المعاصرة.
- ✓ الرغبة الشخصية في التعرف على الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية، ومقارنته بما هو موجود على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

• المبررات الموضوعية:

- ✓ محاولة معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ تعد الإدارة الإلكترونية واحدة من أهم المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا وإمكانية التحكم فيها لمعرفة أثرها على المؤسسات.

ج. أهداف البحث:

أشتمل البحث على جملة من أهداف نوجزها فيما يلي:

- تقديم إطار نظري علمي ومنظم، من خلال دراسة مفهوم الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات وأهمية استعمال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال.
- إبراز أهمية تطوير الأداء لتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة ومدى ارتباطه بالإدارة الإلكترونية.
- البحث عن تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة نפטال مستغانم.

ح. أهمية البحث:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال إبراز دور ممارسات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات من ناحية الكفاءة والفعالية من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة في تدعيم الباحثين والمهتمين للقيام بدراسات جديدة مثل هذه المواضيع الحديثة.

خ. حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع و معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بوضع حدود و أبعاد للدراسة تمثلت أساسا فيما يلي:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال بولاية مستغانم.
- الحدود الزمنية: فترة التريص ممتدة من 1 جانفي 2024 إلى 31 مارس 2024.
- الحدود الموضوعية: تستهدف الدراسة بشكل أساسي دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء مؤسسة نפטال مستغانم.

د. منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم إتباع المنهج الوصفي لإيضاح الجانب النظري وللإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام للإدارة الإلكترونية و الأداء المؤسسة فإننا سنعتمد على مجموعة من المصادر أهمها:

- المسح المكتبي الذي سيكون الهدف الأساسي منه الوقوف على ما تناولته المصادر و المراجع القديم منها والجديد حول موضوع الدراسة.
 - المصادر الأخرى للبيانات مثل المقالات والكتاب و الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع.
- أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بدراسة تحليلية، و هذا بتسليط الضوء على المشكلة و توضيحها بإسقاط الدراسة النظرية على التطبيقية اعتمادا على المعلومات المقدمة من مؤسسة نפטال بولاية مستغانم، كما قمنا الاستعانة بأداة المقابلة من خلال توجيه عدد من الأسئلة الشفوية المرتبطة بالموضوع الدراسة على العاملين في المؤسسة للخروج بالنتائج الدقيقة عن موضوع الدراسة.

ذ. هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار الفرضيات، ارتأينا تقسيم بحثنا إلى جانبين نظري وتطبيقي، تسبقهم المقدمة وتلهم الخاتمة، تتضمن ملخصنا عاما عن البحث متبوع بأهم النتائج، تليه مجموعة من اقتراحات لنتنتهي بعد ذلك إلى تحديد الأفاق المستقبلية للبحث.

• يضم الفصل الأول المقاربة النظرية لإدارة الإلكترونيّة، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يضم ثلاثة مطالب خصصنا المبحث الأول كمدخل إلى الإدارة الإلكترونيّة من خلال تسليط الضوء على كيفية تحول من الإدارة التقليديّة إلى الإدارة الإلكترونيّة ومقارنة بينهما، كما تطرقنا إلى نشأة الإدارة الإلكترونيّة وتعريف بها ومتطلبات تطبيقها، وفي فصل الثاني تناولنا مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإلكترونيّة حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى الحكومة الإلكترونيّة ومبادئها، الأعمال الإلكترونيّة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها، أم المبحث الثالث فقد ركزنا على عناصر، مزايا ومعيقات تطبيق الإدارة الإلكترونيّة.

• أما الفصل الثاني كان بعنوان مدخل إلى أداء المؤسسة، حيث تطرقنا في مبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول أداء المنظمة من خلال حديث عن تعريف الأداء ومكوناته، أبعاد، معايير والعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسات، أما في المبحث الثاني تقنيات المستخدمة في تقييم أداء، قمنا بتقسيمه إلى تقييم الأداء وأهدافه، مقارنة بين أهم أدوات التقييم التقليديّة والحديثة مع تبيان أهميتها وقياس أداء في المؤسسة، أما بالنسبة إلى المبحث الثالث أثر الإدارة الإلكترونيّة على أداء المؤسسات، فضم انعكاسات الإدارة الإلكترونيّة على الأداء الإداري والأداء العنصر البشري، دور الإدارة الإلكترونيّة في تطوير أداء اتخاذ القرارات وأثر الإدارة الإلكترونيّة على مختلف جوانب المؤسسة.

• في حين خصصنا الفصل الثالث لدراسة الميدانية للإثر الإدارة الإلكترونيّة في تحسين أداء مؤسسة نفضال بولاية مستغانم، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى لمحة عامة عن مؤسسة نفضال من خلال تعريف بمؤسسة، نشأته، مهامها، امكانياتها، فروعها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني تناولنا فيها لمحة عن الملحق التجاري بولاية مستغانم، حيث قمنا بتقسيمه إلى تعريف بالملحق التجاري نفضال لولاية مستغانم، أدوات الدراسة، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونيّة لمؤسسة نفضال لولاية مستغانم، أما بالنسبة للمبحث الثالث معالجة نتائج المقابلة، فضم النتائج الخاصة بالإدارة الإلكترونيّة والنتائج الخاصة بالأداء المؤسسة، نتائج خاصة بأثر الإدارة الإلكترونيّة على تحسين أداء المؤسسة نفضال مستغانم، اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج.

ر. الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة والتحليل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على عدة مجالات كالأداء الاقتصادي، التسويق، الموارد البشرية، وتناولت الإدارة الإلكترونيّة كأحد التطبيقات التي تعتمد على هذه التقنيات ولكن لم تركز على أثر الإدارة الإلكترونيّة على تحسين أداء المؤسسات بالجزائر، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

- عمارة مو الجيلالي, سنة 2022, بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء أعمال المؤسسات " دراسة حالة مؤسسة نפטال تكرير البترول سونطرك , مصفاة ارزيو , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر , جامعة عبد الحميد بن باديس , مستغانم.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين بمؤسسة تكرير البترول _مصفاة ارزيو , ابراز أهمية موضوع تقييم أداء أعمال المؤسسة بمؤسسة تكرير البترول _مصفاة ارزيو , تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء اعمال المؤسسة في مؤسسة تكرير البترول _مصفاة ارزيو والتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة تكرير البترول _مصفاة ارزيو ,ومن أهم النتائج المتوصل إليه تمثلت في أن الإدارة الإلكترونية هي وسيلة عصرية لتطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية ,حيث تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة لتشكل أطراً على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المؤسسات مثل: الوقت ,حواجز المكان والزمان ,كما توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية هي عملية تعمل على استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بالنشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها.
- عابيد زهرة ,سنة 2017, بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في التنمية الاقتصادية والبشرية " ,مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر ,جامعة عبد الحميد بن باديس ,مستغانم.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم حول الإدارة الإلكترونية والتعرف على منهجية تطبيقها ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية ,بالإضافة إلى معرفة واقع تطبيقها في الجزائر , ومن أهم النتائج المتوصل إليه تمثلت في أن الإدارة الإلكترونية تمثل إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة والخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة ,وفرت الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد مما ينعكس إيجابيا على التنمية الاقتصادية والبشرية و توصلت أيضا إلى أن الإدارة الإلكترونية هي سبيل النظم الإدارية لرفع من مستوى الخدمات العمومية.
- عبد الله بن شريف هواري ,سنة 2017 , بعنوان "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر" , دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية الطواهرية بولاية مستغانم مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر ,جامعة عبد الحميد بن باديس ,مستغانم.
هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وواقع تطبيقها في مصلحة الوثائق البيومترية ,الوقوف على حقيقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصلحة الوثائق البيومترية ,التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصلحة الوثائق البيومترية والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية , ومن أهم النتائج المتوصل إليه تمثلت في مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد والمال ,وكذلك تقديم الخدمات ذات الجودة ودقة في إنجازها من خلال تحقيق الشفافية والنزاهة في التعامل مع

المواطنين، ينبغي الاهتمام بإعداد دورات تدريبية للموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، ذلك تماشياً مع الاستخدامات التكنولوجية الحديثة، كما توصلت إلى ضرورة تصميم رؤية استراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العامة، وتوفير البنية التحتية للاتصالات وتطويرها.

- بوزكري جيلالي، سنة 2015، بعنوان "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية، التعرف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، محاولة معرفة متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، التعرف على درجة استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في سبيل استخدام الإدارة الإلكترونية، التعرف على أهم البرامج والإمكانات التي تعتمدها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها تمثلت في أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها، الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة (إدارية تقنية) تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة، كما توصلت إلى تفاعل المكونات والمقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية.

إن ما يمكن قوله أن هناك عدة دراسات تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وكل الدراسة تطرقت إلى جانب معين، وبدورها هذه الدراسة التي نقوم بإنجازها حاولنا التركيز على تأثيرات تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء، إذ تم إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسات الجزائرية، قد تمت الدراسات التطبيقية بمؤسسة نפטال بولاية مستغانم.

ز. صعوبات البحث:

تركزت الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد الدراسة في ما يلي:

- الجانب النظري:
 - ✓ قلة المراجع في الملحق التجارية خاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.
 - ✓ قلة المراجع التي تجمع وترتبط بين الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة.
- الجانب التطبيقي:
 - ✓ صعوبة الحصول على المؤسسة المناسبة للدراسة الميدانية.
 - ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة لسريتها.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للإدارة الإلكترونية

تمهيد :

نظرا التطور الكبير الحاصل في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مختلف الميادين ,أهم ما يميز هذا العصر ,حيث اصبحت في الوقت الحالي جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية , خاصة بالتطور الهائل الذي طرأ على وسائل الاتصال ,مما جعل اعتماد على تقنية المعلومات والاتصال أحد الركائز مهمة ,والتي تنطلق منها الإدارة الحديثة ,فاهي تؤثر بشكل مباشر على الإنسان.

فقد احدثت ثورة المعلومات تغيرات جذرية ومعقدة وبعيدة المدى ,أدى إلى انفجار المعلوماتي الذي يتطلب منا التعلم ومعالجة المعلومات وتحديث معرفتنا باستمرار وبطرق و أساليب جديدة ,ونتيجة هذا التطور ظاهر ما يسمى اليوم بالإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات والشركات.

ولالإحاطة بالموضوع ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

➤ المبحث الأول:مدخل الى الإدارة الإلكترونية.

➤ المبحث الثاني: مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإلكترونية.

➤ المبحث الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية.

❖ المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية.

تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بجملة من الخصائص ولعل أهم خاصية تتمثل في التقليل من استعمال الورق والإجراءات المكتبية الروتينية، أي استعمال الحاسوب وغيره من الأنظمة الإلكترونية، وفي هذا ما سنتعرف عليه في ما يلي:

➤ المطلب الأول: تحول الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية.

إن تحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليست بعملية سهلة بلا هي عملية جد شاقة تعتمد على أساليب عملية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، حيث تستغرق عملية التحول وقتاً في الأعداد والتخطيط لهذا ينبغي أن توفر القيادات الإدارية العليا الامكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين، ومن هنا يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترقيع النظم الحالية، وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع الاستمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والاجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.

على سبيل المثال إذا كان إنهاء عملية منح ترخيص لإقامة مبني يتطلب من المواطن مقدم الطلب ان يحصل على موافقات من عدة جهات حكومية مثل مديرية الاسكان، مرفق الكهرباء، مرفق المياه، الدفاع المدني، الأثار، وغيرها من اجهزة متعددة، فإن مقتضي التحول إلى الحكومة الإلكترونية يعني في المقام الأول ان تنسق هذه الجهات الحكومية علاقاتها فيما بينها، بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة فقط تتولى هي الكترونياً إنهاء جميع المعاملات مع الجهات الأخرى المختصة.

يمثل التحول إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق الموصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتحميص، ومن مقتضي هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل اعداد الوظائف والاستعانة بأعداد اقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.¹

إذن ومن هنا يمكن القول ان المنظمات الادارية التقليدية بدأت تنضج وتتطور وهذا اثر على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها، كل هذا راجع إلى ظهور التكنولوجيا الحديثة، فبهذا أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط والأوامر من الأعلى إلى الأسفل لم

¹. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردان، 2006، صص 59_61، بتصرف.

تعد ضرورة نظرا الى الوقت الكبير الذي تأخذه ,فلم يعد وجود لمدير وعاملين يشرف عليهم ضروريا ,كان هذا احد أسباب لتبني الإدارة الالكترونية التي اعتمادات على إدارة العمليات والبيانات هكذا أصبح الشخص يعتمد على الإدارة الذاتية وليس على إدارة الغير.

ومن بين أسس ومعايير المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية ,يمكن تلخيص هذه الأسس إلى: الوسائل المستخدمة ,الوثائق المستخدمة, مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية, التفاعل ,التكلفة, الوصول للبيانات ,الموثوقية ,الجودة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (I-01): مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

الرقم	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة ,والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصال الإلكترونية.
2	الوثائق المستخدمة	ورقية.	إلكترونية.
3	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الاهداف.	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.
4	التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف.	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
5	التكلفة	مكلفة على مدى البعيد .	اقتصادية على مدى البعيد
6	الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية .	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا.
7	الموثوقية	أقل وموثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية للبيانات.	وموثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات.
8	الجودة	جودة أقل.	جودة عالية جدا.

المصدر: إيمان حسن مصطفى خلوف , واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات ,رسالة ماجستير , تخصص غير مدون ,كلية الدراسات العليا ,جامعة النجاح الوطنية بنابلس ,فلسطين ,السنة الجامعية 2009/2010 ,ص14.

➤ المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية.

يعتقد البعض أن الإدارة الكترونية بدأت مع ظهور الانترنت في منتصف التسعينات من القرن العشرين وفي الواقع فأنها ظهرت مع ظهور تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتصنيع المتكامل بالحاسوب والرقابة الرقمية بالحاسب والتصميم بالحاسب والتصميم بالحاسوب وغيرها والتي مثلت نماذج للإحلال الانظمة الألية والالكترونية في الإدارات واستبدالها محل العاملين في الانظمة التشغيلية للإدارات وأيضا محل المديرين في التوجيهات والتعليمات والتي سميت بالإدارة الإلكترونية (الرقمية).¹

لذا نستطيع أن نقول أن بدايات الادارة الإلكترونية (أتمته المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات وان برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر 1964 عندما انتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم (الشريط الممغنط/جهاز الطباعة المختار)، حيث كانت هذه الطباعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطباعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد ان نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل اليه وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية. وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل إليهم.²

ومن خلال ما سبق يمكن تقسيم مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى قسمين :

أولاً: "الإدارة وهي تعبر عن نشاط إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة".

ثانياً: "الإلكترونية وفيها يتم إنجاز النشاط من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة".

حيث يكن ان نشير الى تطور الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي:³

- ✓ الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات؛
- ✓ الانتقال من الإدارة المباشرة إلى إدارة عن بعد؛
- ✓ الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي؛
- ✓ الانتقال من قيادة الأخر إلى قيادة الذات.

¹ أحمد سالم سالم، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، رسالة ماجستير، قسم: إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمانانج، ليبيا، 2021، ص16، رابط الموقع [http://theses.uin-](http://theses.uin-malang.ac.id/25442/1/19710043.pdf)

² علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، صص 33/32.

³ إيمان حسن مصطفى خلوف، مرجع سبق ذكره، صص 13.

➤ المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها.

نظرا للتطور الكبير الحاصل في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات قد تحظى الإدارة الإلكترونية بأهمية كبيرة وواسعة، وهذا ما دفع مجموعة من الباحثين والمفكرين إلى البحث في مفهومها بالرغم من عدم توصلهم إلى تعريف دقيق ومحدد يمكن الاعتماد عليه.

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما يسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف والمجهود أقل. فالإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية، مواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات التنظيمية المختلفة".¹

وتعرف أيضا "الإدارة الإلكترونية بأنها" الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع للتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة".²

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " تقديم خدمة عمومية في أسرع وقت وأقل تكلفة وبإنجاح وبكل شفافية، وذلك من خلال استبدال الإدارة التقليدية الورقية بأجهزة الحاسوب والبرامج والأرضيات الإلكترونية".³

وقد عرفها محمد سمير أحمد "هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء".⁴

¹ طارق بن قسبي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص 27، 28، رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>، تم الاطلاع عليه في 2024/01/02، على الساعة 20:20.

² عزوز سعيدة، نسيمه مقبل، عصرنة المرافق العمومية في الجزائر- الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجا، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08، جامعة الجزائر 03، ديسمبر 2018، ص 141، رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/92211>، تم الاطلاع عليه في 2024/01/03، على الساعة 20:25.

³ عبد العزيز شمال، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، سبتمبر 2019، ص 135، رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/101715>، تم الاطلاع عليه في 2024/01/04، على الساعة 20:31.

⁴ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان، ط 01، 2009، ص 04.

وعرفها أيضا " بأنها هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة".¹

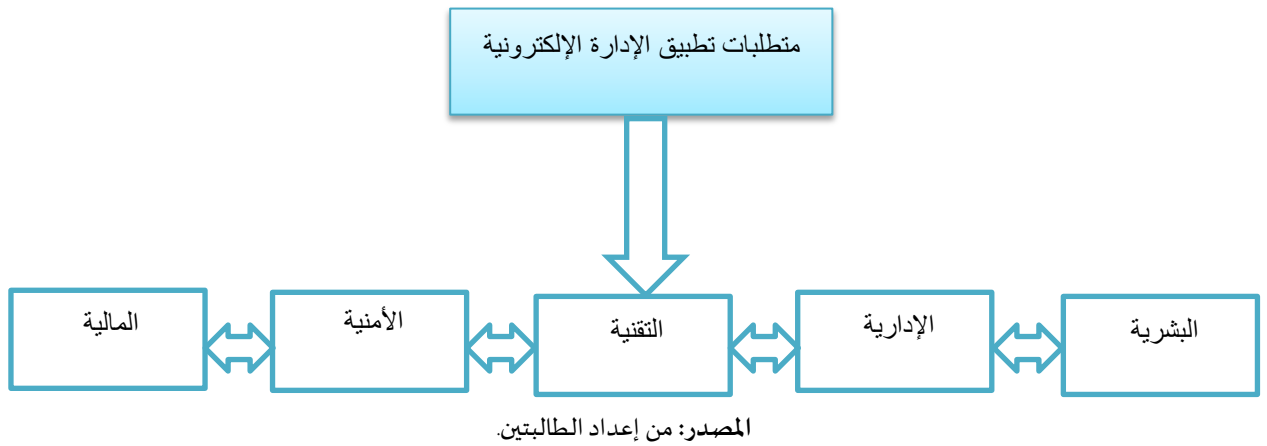
ويرى سعد غالب ياسين أن الإدارة الإلكترونية "هي منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة".²

من خلال النظرة المعمقة للمفاهيم والتعاريف السابقة فإنه يمكن القول الإدارة الإلكترونية هي التخلي عن المكاتب التقليدية والمبادلات الورقية وتعويضها بمكاتب إلكترونية حديثة، لتطوير أداء وأعمال إلكترونية من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأجهزة الحاسوب والبرامج سعيا لتحقيق أهداف المنظمة وإنجازها بسرعة وكفاءة وفعالية .

ثانياً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

لا يمكن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية بدون تحقق برنامج استراتيجي متكامل وشامل، حيث أن هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تتمثل في الشكل الموالي:

شكل رقم (I-01): المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره ص 42.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 01، 2019، ص9.

ويمكن تناول تلك المتطلبات بشيء من الايضاح كما يلي :

• المتطلبات البشرية:

العنصر البشري هو من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر المنشأ الإدارية الإلكترونية.

وعليه، ينبغي تدريب وبناء قدرات كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة توجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم.¹

• المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية تحقيق هدف منها، ويكون ذلك بتطور وتغيير المستحدثة في الأساليب الإداري، حيث من ضروري وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بإضافة الى قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة.

• المتطلبات التقنية:

تتطلب متطلبات التقنية توفير البنية التحتية الملائمة بمختلف الأجهزة والوسائل الحديثة. حيث أصبح من ضروري لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي منظمة توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل مع الاجهزة الإلكترونية الاخره. فلا بد ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الانظمة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات، لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بغرض تحسين اداء العمل وزيادة الكفاءة والسرعة.²

• المتطلبات الأمنية:

تتمثل المتطلبات الامنية في ضمان وحماية قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسات وهي:
_ توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكتروني على مستوى عال ولحماية المعلومات الوطنية، الشخصية والمؤسسية، ولصون الارشيف الالكتروني من حيث اي عبث؛
_ مواكبة المستجدات في مجال الأمن الإلكتروني وتحقق الموارد اللازمة لتحديث ومتابعة التطورات في هذا المجال، ومواكبتها من حيث التجهيزات والبرمجيات والدورات اللازمة لذلك.³

¹ تبتون عبد الكريم، الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد10، العدد02، جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والجزائر، 2021، صص 39_397، رابط الموقع

² منصف شرفي، حسان بوزيان، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد06، العدد02، جامعة قسنطينة02، ديسمبر2019، صص239، بتصرف، رابط الموقع

³ نفس المرجع السابق، صص239. <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>، تم الاطلاع عليه في 2024/03/23، على الساعة 00:02

• المتطلبات المالية:

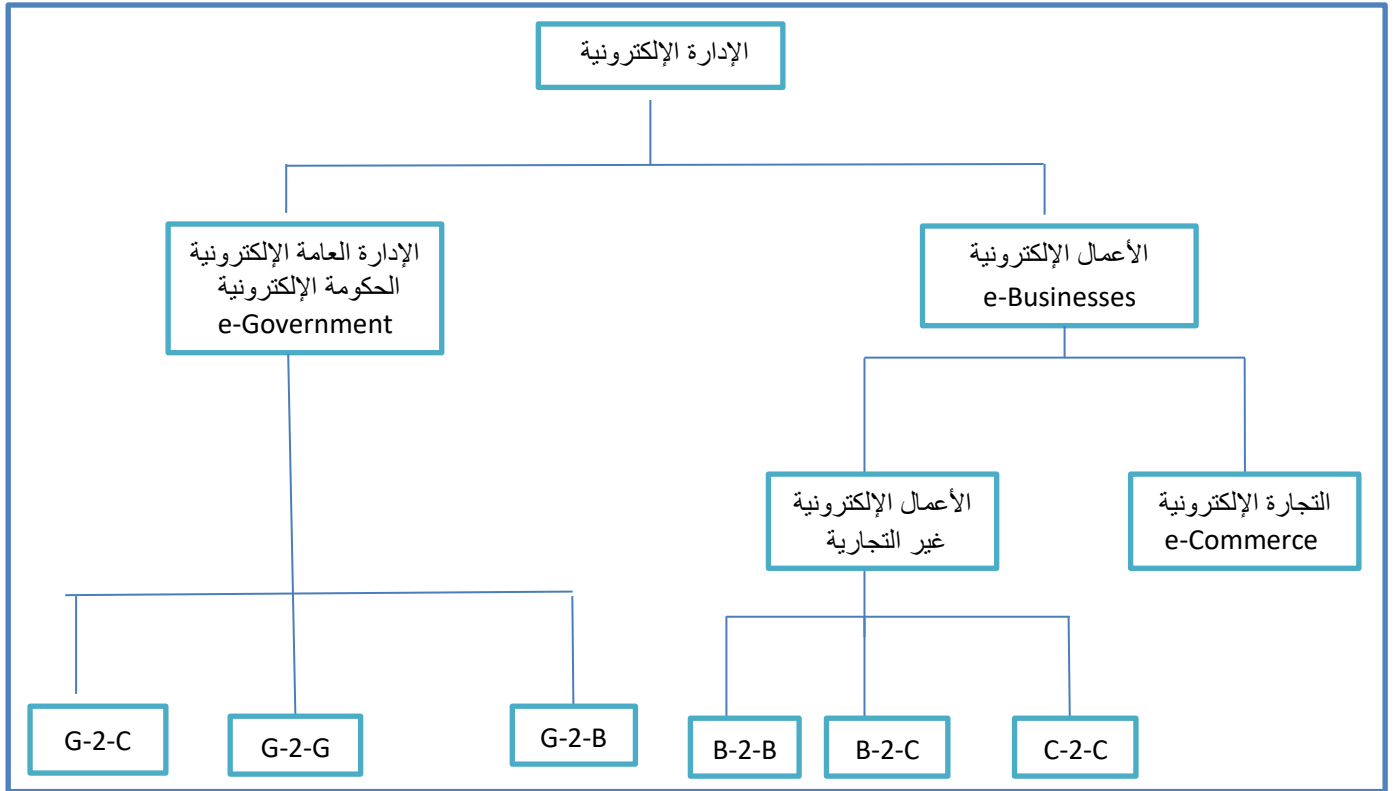
تحتاج الإدارة الإلكترونية لتطبيقها في المؤسسات إلى أموال طائلة لتمويلها من أجل ضمان استمرارها ونجاحها, لهذا لابد من وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية. حيث أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع كبير وضخم ويحتاج إلى أموال طائلة, لأنه يتطلب بناء بنية التحتية وأجراء صيانة دورية وتدريب العمال وتوفير الاجهزة اللازمة وتهيئة البيئة اللازمة للعمل لذا يجب توفير تمويل المناسب لذلك.¹

¹ منصف شرفي, حسان بوزيان, مرجع سبق ذكره, ص238.

❖ المبحث الثاني : مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإلكترونية.

يرتبط مفهوم الإدارة الإلكترونية بعدد من المفاهيم الأخرى، وبالتحول الرقمي واستغلال التكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أدت بدورها إلى تبسيط وتعزيز الأعمال لتحسين الكفاءة، سنوضح في الشكل التالي بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية.

شكل رقم (I-02): علاقة الأعمال الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة.



المصدر: سعد غالب ياسين التكريتي، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص18.

ويمكن تناول ذلك بشيء من الإيضاح كما يلي :

- B-2-C: هي اختصار لمصطلح (business-to-consumer) وهي تمثل التبادل التجاري بين الشركات والزبائن؛
- B-2-B: هي اختصار لمصطلح (business-to-business) وهي تمثل التبادل التجاري الإلكتروني بين شركة وأخرى؛
- C-2-C: هي اختصار لمصطلح (consumer-to-consumer) تعتبر جزء من التجارة الإلكترونية.
- G-2-G: تمثل علاقة الحكومة بالحكومة.
- G-2-C: تمثل علاقة الحكومة بالمواطنين.

➤ G-2-B: تمثل علاقة الحكومة بالإعمال.

➤ المطلب الأول : الحكومة الإلكترونية ومبادئها.

تعد الحكومة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع التطور التقني والتكنولوجيا، والثورة الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ألفية الثالثة، فهي عبارة عن تطبيق التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال في عمل الأجهزة الحكومية قصد تحويلها من إدارة تقليدية إلى الحديثة، حيث تدخل مختلف هذه التقنيات في كافة المعاملات والأنشطة من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يؤدي إلى تقليل البيروقراطية الإدارية، وتوفير إدارة بلا مكانة وزمان الأمر الذي يؤدي إلى الاستغناء عن المعاملات الورقية وبالتالي تخفيض النفقات العامة، وتطبيق الحكومة الإلكترونية يساهم في تحقيق الشفافية مما يؤدي إلى إرسال مبادئ الحكم الراشد.¹

أولاً: مفهوم الحكومة الإلكترونية .

استعمل مصطلح الحكومة الإلكترونية لأول في أواخر سنة 1995، حيث استعمل لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية فلوريدا، حيث شرعت هيئة البريد المركزية في هذه الولاية تطبيقه في إدارتها، ومن ثم انتشر استعمال هذا المفهوم في بقية الولايات الأمريكية الأخرى، حتى وصل إلى مختلف دول العالم.²

يقصد بالحكومة الإلكترونية "استخدام تكنولوجيا المعلومة والاتصالات لإعادة هندسة الحكومات بجعلها أكثر فاعلية وموثوقية، ويمكن التفاعل معها والاستفادة القصوى من التكنولوجيا الجديدة وتقديم خدمات عامة أفضل وللجميع".³

كما تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها "استخدام التقنيات الحديثة من نظم الاتصالات والمعلومات لتحسين العلاقات بين الجهات الحكومية وانتاج الخدمات الإلكترونية وتوزيعها خلال الأربع وعشرون ساعة بطريقة حديثة تركز على تلبية واحتياج المستفيد".⁴

¹. بشير عبد الحميد، صورية بوطرفة، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر-الواقع والمأمول والتحديات-في ظل التحول الرقمي"، مداخلة

للملتقى الوطني الافتراضي حول: الإدارة الإلكترونية في الجزائر الواقع وإشكالية التطبيق، جامعة العربي التبسي، تبسة، جزائر، 2021،

ص02، رابط الموقع - https://www.researchgate.net/publication/351088276_alhkwmt_alalktrwnyt_fy_aljzayr

[alwaq_walmamwl_walthdyat_fy_zl_althwl_alrqmy](https://www.alwaq_walmamwl_walthdyat_fy_zl_althwl_alrqmy)، تم الاطلاع عليه في 2024/01/05، على الساعة 12:02

². نفس المرجع السابق، ص05.

³. نفس المرجع السابق، ص05.

⁴. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار الجامعية إسكندرية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص149.

كما قدم البنك الدولي (2005) مفهوماً أشمل للحكومة الإلكترونية بأنها: "عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات (مثل: شبكات المعلومات العريضة، وشبكة الإنترنت، وأساليب الاتصال عبر الهاتف المحمول) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية. وهذه التكنولوجيا يمكنها أن تخدم عدداً كبيراً من الأهداف مثل: تقديم خدمات أفضل للمواطنين، وتحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة، وتمكين المواطنين من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيداً من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات الحكومية".¹

و مما سبق يتضح أن علاقة الحكومة الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية "هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة الإلكترونية هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" أو الإدارة بلا أوراق". أما الحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل، وتعني بها العمليات الإلكترونية التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية. وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية هي المرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية.²

ثانياً: مبادئ الحكومة الإلكترونية.

يمكن تلخيص مبادئ الحكومة الإلكترونية في النقاط التالية:

- -سهولة الاستعمال: من خلال ربط الجمهور بحكوماتهم الوطنية أو الإقليمية أو العالمية حسب احتياجاتهم.
- الإتاحة للجميع: يجب أن تكون متاحة للجميع في المنزل، العمل، المدارس، المكتبات، لتمكين من التواصل مع الحكومة الإلكترونية أو من أي موقع يناسب المستخدم.
- الخصوصية والأمان: التمتع بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصادقية، والتطوير في مجال خدمات الجمهور.
- التحديث والتركيز على النتائج: الاتصاف بالسرعة لمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة.
- التعاون والمشاركة: مشاركة كافة المنظمات الفاعلة في المجتمع من هيئات حكومية، أو غير الحكومية، أو الخاصة أو البحثية في وضع الحلول المجتمعة والمتطورة كل حسب خبرته وتجربته.
- قلة التكلفة: من خلال الاستراتيجيات الاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والأداء المستمر، مما يؤدي بدوره إلى تقليل التكاليف.

¹ إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 19.

² خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 149.148.

- التغيير المستمر: يعتبر أسلوب العمل الحكومي ليس لتمويل الممارسات التطبيقية الحالية فقط وذلك من خلال العمل على استخدام التقنية وتطبيقها وتحقيقها على المستوى الفردي السطحي.¹

➤ المطلب الثاني: الأعمال الإلكترونية.

الأعمال الإلكترونية هي إحدى المفاهيم الحديثة التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا العالم الرقمي، وقد ظهر مصطلح الأعمال الإلكترونية لأول مرة عام 1997 عندما استخدمته شركة IBM، حين أطلقت حملتها الأولى بهذا الاسم في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية على أنشطة التجارة الإلكترونية.

أولاً: مفهوم الأعمال الإلكترونية.

تعرف الأعمال الإلكترونية بأنها: "مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت".² والأعمال الإلكترونية بدورها تصنف إلى فئتين هما:

1. أعمال الإلكترونية غير التجارية:

هي أعمال يمكن تصنيفها حسب نوع التطبيق أو نوع النشاط الذي تتضمنه أو حسب نمط التكنولوجيا المستخدمة. وقد يجري تصنيف الأعمال الإلكترونية على أساس نوع وطبيعة النشاط الذي يجري إسناده مثل نظم التحويلات المالية الفورية، نظم إدارة سلاسل التوريد والتجهيز، ونظم تنظيم الدفعات أو النظم الشبكية للتوزيع وغيرها.³

2. التجارة الإلكترونية:

تعرف على أنها: "منهج حديث في الأعمال موجه إلى السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويتضمن استخدام شبكة الاتصال في البحث واسترجاع من أجل دعم اتخاذ قرار الأفراد والمنظمات".

¹ طروبيا ندير، الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبني للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل للواقع واستشراف للمستقبل)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019، ص 542، رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>، تم الاطلاع عليه في 2024/01/03، على الساعة 20:43

² رشيد فراح، كريمة فرحي، متطلبات الأعمال الإلكترونية في العالم العربي وضرورة التحسين، مجلة علوم والاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 32، 2015، ص 151، رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/21568>، تم الاطلاع عليه في 2024/01/06 وعلى الساعة 20:41

³ سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 19.

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: "مزيج من التكنولوجيا والخدمات من أجل الإسراع بأداء التبادل التجاري وإيجاد آلية لتبادل المعلومات داخل مؤسسة الأعمال وبين مؤسسات الأعمال، وبين مؤسسات الأعمال والعملاء، أي عمليات البيع والشراء".¹

ثانياً: علاقة الأعمال الإلكترونية بالمفاهيم السابقة.

مما سبق، نستطيع أن نستنتج أن علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء، العام بالخاص، والمنظومة بأبعادها، والتكنولوجيا المتعاضدة بتطبيقاتها.²

أما بخصوص علاقة الأعمال الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية فالأعمال الإلكترونية هي بعد مهم من أبعاد الإدارة الإلكترونية التي تطوي في داخلها الإدارة العامة الإلكترونية أيضا. ومع ذلك، فإن هناك قاسما مشتركا يجمع كل منظمات والمفاهيم مع بعضها. هذا القاسم المشترك هو شبكة الإنترنت والاستخدام المكثف لكل من تكنولوجيا العمل بالإنترنت والشبكة العنكبوتية العالمية.³

➤ المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها.

تعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال، إذ تساهم في تسهيل انسيابية القرارات المناسبة وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي.

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تعرف تكنولوجيا المعلومات: "بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها".⁴

كما تعرف بانها "هي استخدام الآلات التكنولوجية والتقنية الحديثة للتخزين أو الاتصال ومعالجة البيانات والمعلومات ببراعة وهي أساليب متطورة للحصول على المعلومات بأشكال أكثر تطور الإظهار على رسم بياني ورسومات وأشكال متنوعة".⁵

¹ حامد فداء محمود، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص74.

² سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ نفس المرجع، ص20.

⁴ غسان قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في المنظمة الأعمال (الاستخدام والتطبيقات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص16.

⁵ أمين بن سعيد، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة وموثوقية القوائم المالية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 08، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص11، رابط الموقع

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>، تم الاطلاع عليه في 2024/02/17، على الساعة 20:45

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على انها: هي تلك النشاطات الاقتصادية التي تساهم في جعل المعلومات مرئية ثم معالجتها، تخزينها ونقلها بطرق الكترونية.¹

ثانياً: أهمية تكنولوجيا المعلومات.

تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات في:

-تعمل تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغيرات جذرية في كل مفاصل المؤسسة وأعمالها، منتجاتها، أسواقها لامتداد استخدام في مختلف أنشطة المؤسسة ؛

-تدفع بالمؤسسة الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة حيث أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يحتم عليها اللحاق بمركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلومات؛

-تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين الأمر الذي يساعد في تقييم أعمال وأفكار مبدعة كما أنها تساهم في الاقتصاد في التكاليف الناتجة عن الفوائد التي تقدمها وهي السرعة والثبات والدقة والموثوقية وهي تنعكس على كفاءة والأداء؛

-مكنت تكنولوجيا المعلومات المؤسسة من زيادة قدرة التنسيق بين أقسامها وبين المؤسسات مع بعضها من خلال ما توفره شبكات الاتصالات الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها؛

-ساهمت تكنولوجيا المعلومات بتقليل حدوث الازمات بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية؛
-تحسن عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بالدقة والوقت المناسب لمتخذ القرار، وتوفير قنوات اتصال جيدة تساعد في زيادة تدفق وتبادل المعلومات.²

ومما سبق يمكن القول ان هناك ترابط قوي بين الادارة الالكترونية و تكنولوجيا المعلومات فهذه الاخيرة ساعدت الإدارة الالكترونية على تبسيط الإجراءات الإدارية ومكنتها من تخطيط بكفاءة وفعالية وإعداد المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية كما ساهمت في تقديم خدمات الكترونية بجودة ووفق معايير تواكب العصر الحالي.

¹ بكوشة كريمة، بناولة حكيم وآخرون، إشكالية مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير التجارة الخارجية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 01، جامعة حسبية بو علي، شلف، الجزائر، 2017، ص 21، ريبط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>، تم الاطلاع عليه في 16/06/2024، على الساعة 13:03.

² نفس المرجع السابق، ص 11_12.

❖ المبحث الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية.

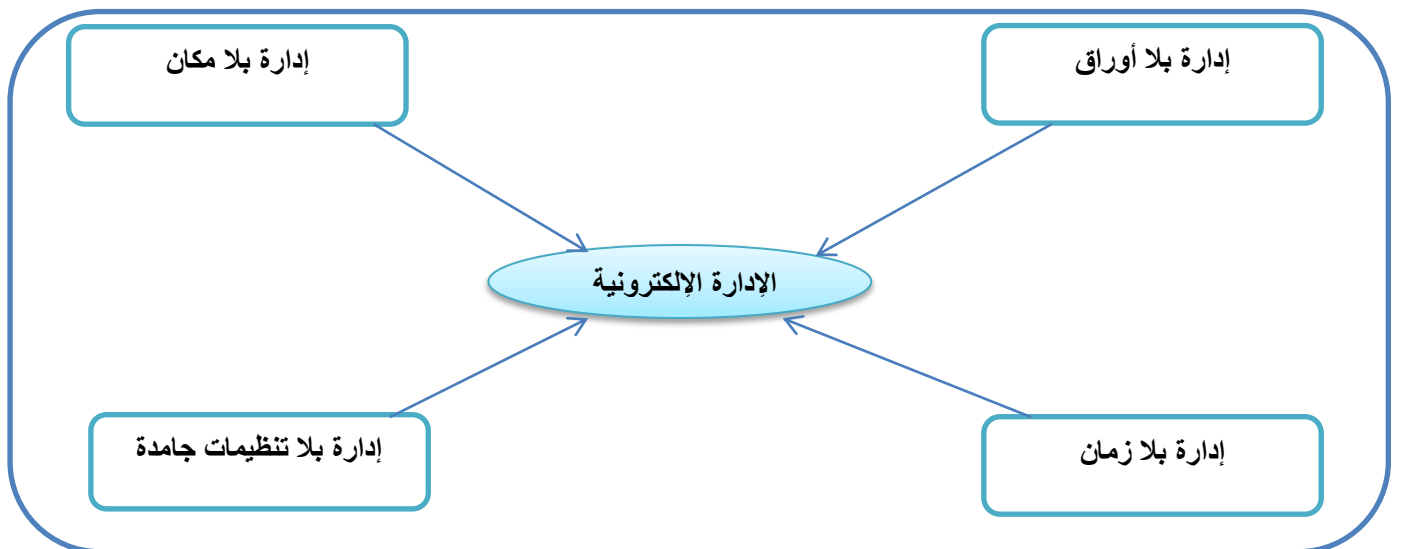
سنتناول في هذا المبحث سرد العناصر والأهداف الإدارية الإلكترونية كما سنتناول أهم المعوقات التي واجهت الإدارة الإلكترونية و مزايا التي تتميز بها.

➤ المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تمثلت الإدارة الإلكترونية في أربعة عناصر وهي:
 _إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الارشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والوسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
 _إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
 _إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي افكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.
 _إدارة بلا تنظيمات جامدة: فاهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.¹

ويمكن تناول هذه العناصر بشيء من الايضاح في الشكل التالي :

شكل رقم (I-03): عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹.علاء عبد الرزاق السالمي ,مرجع سبق ذكره ,ص40.

➤ المطلب الثاني: مزايا الإدارة الإلكترونية.

تكمن الغاية من الإدارة الإلكترونية تحقيق العديد من الإيجابيات يمكن تطبيقها في أرض الواقع, ويمكن إجمال أهم المزايا التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية في نقاط التالية:

- تحسين سرعة تقديم الخدمات: عند إحلال الحاسب الألي ظهر تطور في أداء الخدمات الإدارية, مما تقلصت الفترة الزمنية لإداء خدمة لطلابها, لوقت قصير جدا.
 - تخفيف الأعباء والتكاليف: نظام الإدارة الإلكترونية يقلل من تكاليف المؤسسات, نظرا لإحلاله للحاسب الألي, وذلك بتقليل كميات استخدام الوثائق والمستندات وتقليل عدد الموظفين واختصار مجهوداتهم.
 - جودة الخدمات: الدقة في الخدمة والجودة المقدمة وذلك أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على حاسب ألي تمده بكل المعلومات وبالتالي لا وجود لخطأ في العمل المقدم عن طريق الأجهزة الإلكترونية.¹
 - القضاء على الفساد الإداري : لما كان الإدارة الإلكترونية يتضمن إتمام المعاملات بطريقة إلكترونية, حيث يمكن لصاحب الخدمة من خلال الدخول إلى الموقع الإلكتروني الخاص بجهة الإدارة تحديد الخدمة المطلوبة ومراحلها وإجراءاتها, والتكلفة المقررة للحصول عليها, ومن ثم فإنه لا وجه لعلاقة مباشرة بين أي موظف وطالب الخدمة, ومن ثم تقل فرص انتشار جرائم الفساد من الرشوة وجرائم أخرى.
- كما اننا نجد من أهم المزايا هنا القضاء على الإدارة والخدمات في مرافق الجهاز الحكومي التقليدي, فالإدارة الإلكترونية تنظم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن الحكومة التقليدية, على نحو يكفل القضاء على كل مظاهر ضعف الأداء والتسيب الإداري, ويحقق إطلاق الطاقات لمزيد من الإنتاج والعطاء, وتحسين مستوى الخدمات, وتوجيه موارد الدولة إلى أفضل الاستخدامات وأكثرها إنتاجية.²

بالإضافة إلى مزايا أخرى نذكر منها :

- تقديم خدمات عن بعد دون التنقل إلى الشبائيك, وبدخول سهل يسمح بتجاوز المسافات الجغرافية وأوقات الفتح والغلق؛

¹.وردة خليفي, موافي بناني أحمد, الإدارة الإلكترونية كآلية لتسيير وتحسين أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر, مجلة الحقوق والعلوم السياسية, العدد12, جامعة عباس لغرور خنشلة, الجزائر, جوان 2019, ص298, رابط الموقع

².قاشي علال, عشير جيلالي, أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك, مجلة الدراسات القانونية (صنف ج), المجلد07, العدد02, جامعة يحيى فارس بالمدينة, الجزائر, جوان 2021, ص92, رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490> تم الاطلاع عليه في 2024/03/03, على الساعة21:36

- يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الشفافية؛
- التخفيض من حدة المركزية، وذلك من خلال إدارة ومتابعة مختلفة الإدارات وكأنها وحدة مركزية؛
- ربح الوقت، فالعمل المبرمج إنجازه خلال أسبوع في الإدارة الإلكترونية التقليدية، سينهيه الموظف خلال ساعات فقط في ظل الإدارة الإلكترونية وهذا بفضل مساعد الأجهزة الإلكترونية المزودة بالبرمجيات وشبكات الانترنت.¹

➤ المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كثيرة و متعددة التي تجعل تنفيذها بشكل الصحيح صعبا، حيث يمكن تلخيص هذه العوائق في ما يلي:

- أمية المواطن للتقنيات الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الإلكتروني؛
- إشكالات البطالة الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الألة محل الإنسان هذا الأخير الذي يرفض التحول الإلكتروني خوفا على منصبه؛
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق إطار قانونية مثل غياب تشريعات قانونية تحترم اختراق برامج الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها؛
- غياب تشريعات قانونية تؤدي إلى التحقق من هوية العميل وما يتعلق بعصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية؛
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛
- قلة الموارد لتقديم برامج تدريبية الاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات الكفاءة العالية؛
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشاكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية، هذا فضلا عن مشاكل تمويل الجماعات المحلية بصفة عامة؛
- التخوف من التقنيات الحديثة وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصر الأمن والخصوصية في الخدمات العامة مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقة الائتمان حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاءها وعدم حذفها أو تدميرها.²

¹ غنية نزلي، مرجع سبق ذكره، ص188.

² غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد12، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، جانفي 2016، ص189، رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490> تم الاطلاع عليه في 2024/02/29، على الساعة 23:12.

خلاصة الفصل:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من التطورات العلمية في عالمنا الحديث حيث يظهر ذلك في المجال التقني و الابتكار في وسائل الاتصال المتطورة, و قد أصبح مفروضة على كل المؤسسات نتيجة لظروف العولمة التي يعيشها العالم و التشابك المعقد، فلا يكفي أن نعرف ما هي الإدارة الإلكترونية بل يجب أن نطبقها لأن الميزة التنافسية من صنع عقل الإنسان وقدراته و لهذا لابد لنا من التفكير الجدي من قبل المنظمات للاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب و شبكات الانترنت حتى تكون الأعمال أكثر مرونة و فعالية و بكفاءة مما يؤثر بإيجاب على الأداء الفعلي للمؤسسة. هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: أسس النظرية لمفهوم الأداء وأثر
الإدارة الإلكترونية عليه

تمهيد:

إن تقييم الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الرئيسية المهمة, حيث أصبح لزاما على المؤسسات أخذه بعين الاعتبار, لأنه يعتبر أحد المكونات الأساسية للمؤسسة, وقد ساهم التطور السريع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الاداء, وذلك عبر إدخال تحسينات أساسية واستراتيجيات إدارية.

فأداء هو مصطلح يحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات, لذا كان ولا يزال ينال الاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين الممارسين في مجال الإدارة والتسيير, ومن هذا منطلق يمثل الأداء الدافع الاساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها, كما يعتبر الأداء العامل الاكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

وللإحاطة بالموضوع ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

➤ المبحث الأول: مدخل إلى أداء المؤسسة.

➤ المبحث الثاني: تقنيات المستخدمة في تقييم الأداء.

➤ المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات.

❖ المبحث الأول: مدخل إلى أداء المؤسسة.

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما يجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.

➤ المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة ومكوناته.

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، من هذا سنتناول أهم تعاريف الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء:

يعرف على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".¹

كما يعرف أداء المؤسسة على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

ويعرف أيضا بأنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".³

ويرى مجيد كرخي أداء المؤسسة على أنه: "تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف. والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة".⁴

ويورد علماء الإدارة والاقتصاديون التعاريف التالية للأداء نلخصها في ما يلي:⁵

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2009_2010، ص218
رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>، تم الاطلاع عليه في: 2024/04/17، على الساعة: 19:42.

² نفس المرجع السابق، ص218.

³ نفس المرجع السابق، ص218.

⁴ مجيد كرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص29.

⁵ نفس المرجع السابق، ص29_30.

_الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله ,وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والاساليب المطلوبة؛

_الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معينا ,وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدى بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط نمطية الإنتاج وسلوكية العاملين؛

_الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقة المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة: هي كمية العمل ,نوعيته ونمطه.

نستنتج مما سبق أن الاداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي , وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس, ومن تم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل المساهمين والعمال.¹

ثانيا: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة, أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها, وعليه سنقوم بتوضيح هذين المصطلحين الهامين في الشكل التالي:

شكل رقم (II-01): مكونات الإداء.



المصدر: من تقديم الطالبتين.

ويمكن تناول تلك المكونات بشيء من الايضاح كما يلي :

1. مفهوم الفعالية: هي "مدى تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المنشأة, فالفعالية هي الوصول

إلى تحقيق النتائج المطلوبة طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا".²

كما تعرف على أنها : "الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة ,وتنمية الموارد البشرية, نمو الربحية".¹

¹ الشيخ الداوي ,مرجع سبق ذكره ,ص218.

² عبد الحميد برحومة **الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج**, مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية, العدد01, جامعة محمد بوضياف المسيلة, الجزائر, 2008, ص56, رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490> تم الاطلاع عليه في:2024/04/19, على الساعة 19:50

2. مفهوم الكفاءة: هي "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للتوظيف أو النشاط"².

كما يمكن تعريف الكفاءة على أنها: "ذكاء عملي للأوضاع, تركز على المعارف المكتسبة, يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع"³.

في الأخير يمكن أن نستنتج الفرق بين الكفاءة والفعالية, فالكفاءة تقيس الموارد البشرية, فهي ترتبط ارتباطا مباشر بمجهودات وقدرات الافراد, بينما الفعالية تقيس الموارد البشرية والمنظمة, فهي مرتبطة الأفراد, بيئة محيطة, علاقات, قوانين وسائل...إلخ.

➤ المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسة ومعايره.

نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء, حيث يركز بعض المفكرين على الجانب التنظيمي في الأداء, بينما البعض الآخر أخذ في الحسبان الجانب الاقتصادي والاجتماعي, تتمثل هذه الأبعاد في ما يلي:

أولاً: أبعاد الأداء.

○ البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها, ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء, مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذن نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء, حيث تتيح للمؤسسة الصعوبات الفعالية التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الاولى, قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

○ البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم, لأن مستوى العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم, وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب

¹ نفس المرجع السابق, ص57.

² زواتيني عبد العزيز, حاج الله مصطفى, الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية, مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 08, العدد 01, جامعة ألكي محند أولحاج البويرة وجامعة يحي فارس المدية, الجزائر, 2021, ص123, رابط الموقع

³ نفس المرجع السابق, ص123. <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490> تم الاطلاع عليه في: 2024/04/21, على الساعة 19:58

الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات وأزمات... إلخ)¹.

ثانياً: معايير أداء.

معايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، ولكي تكون هادفة، يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير، ولقياسها يتوجب وضع معايير و شروط أو مواصفات لخصائص الأداء المقبول، ومن هذا يمكن تقسيم معايير الاداء إلى أنواع وذلك حسب:

- ✓ الزمن: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.
- ✓ الكمية: هو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.
- ✓ الجودة: هو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في الوقت المعين
- ✓ التكلفة: وهو عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في الوقت معين.²

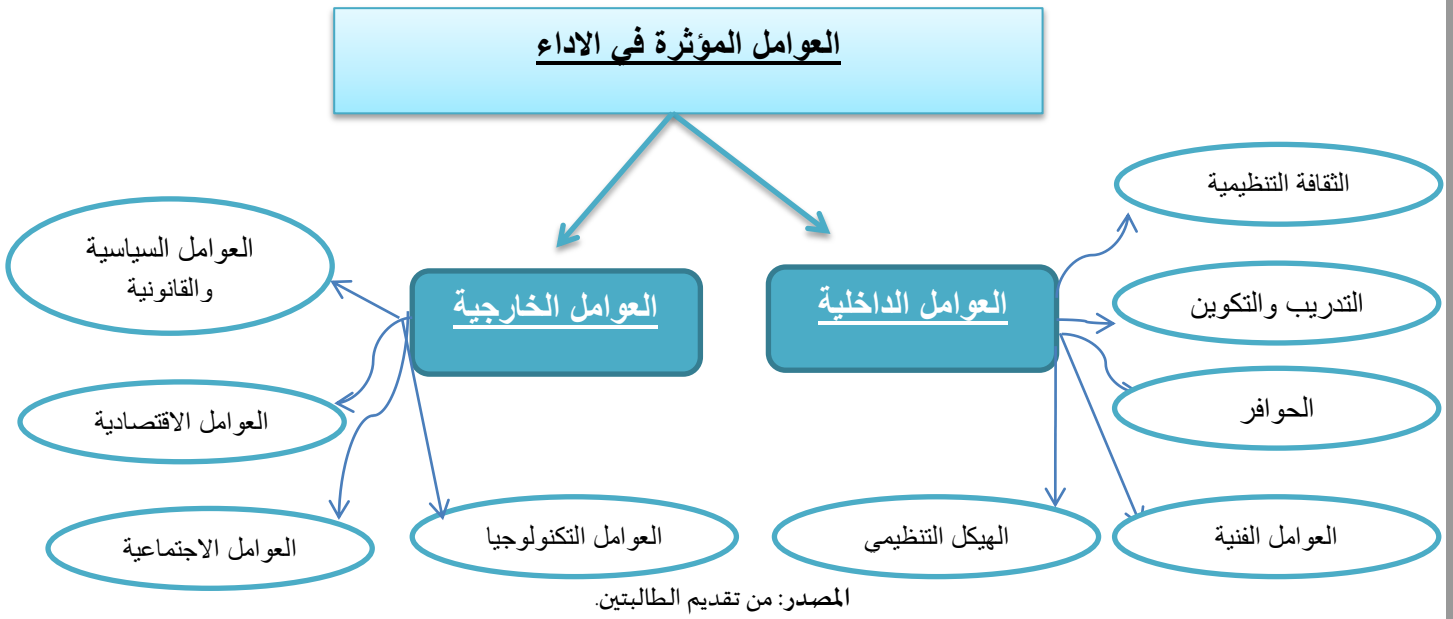
➤ المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء بالمؤسسة.

أي مؤسسة تعمل على تحسين أداؤها على مستوى أنظمتها، وهذه العملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال العوامل المؤثرة فيها، سواء كانت هذه العوامل سلبية أو إيجابية، سنتطرق في ما يلي إلى هذه العوامل الموضحة في الشكل التالي:

¹ مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، صص 21_23.

² مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2012، صص 138_139.

شكل رقم (II-02): العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.



ويمكن تناول تلك العوامل بشيء من الايضاح كما يلي :

أولاً: العوامل الداخلية.

■ الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للمؤسسة الناجحة، وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء، إذ أن المؤسسة التي تدعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة عليه، تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية، كما ان منح أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والأفكار والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية، تؤدي إلى تحقيق أهداف الافراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة والعاملين بها.

■ التدريب والتكوين:

يعد التدريب من أبرز وسائل رفع الكفاءة والأداء وتطوير أساليب العمل، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تحسين المهارات الفردية للموظف، وبالتالي تقليل تكلفة العمل اليومي وتقليل الهدر في الإمكانيات المتاحة، وهطاً ما يعكس لنا دور التدريب في رفع وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.¹

¹سهام موفق، نجوية الحدي، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائر، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 10 العدد 02، جامعة زيان عاشور العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير بجلفة، الجزائر، سبتمبر 2018، ص77، رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>، تم الاطلاع عليه في 2024/04/27، على الساعة 20:21

الحوافز:

تعتبر الحوافز الموجهة للأداء, حيث يلتزم الأفراد بعملهم والقيام بوظائفهم بجد ونشاط, وذلك بسبب ما تتركه الحوافز من أثر سواء كانت مادية أو معنوية, كما تخلق جو تنافسي بين العمال, مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل.

■ العوامل الفنية:

أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت تكنولوجيا حديثة, الآلات جديدة, مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها وتشمل العناصر التالية:

_ نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛

_ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

_ تصميم المؤسسة من حيث المخازن, الورشات, التجهيزات والآلات؛

_ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛

_ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛

_ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛

_ أساليب وطرق العمل.

■ الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيراً على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية, وقدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.¹

ثانياً: عوامل الخارجية.

تشمل جميع المتغيرات التي يمكن للمؤسسة مراقبتها التي تكون خارج عن نطاق تحكيمها ويمكن هذا التقسيم أن يساعد على توضيح ذلك:

■ العوامل التكنولوجية:

تمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد في مجال رفع مستوى الأداء, فالتكنولوجيا من مميزاتنا أنها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع.

¹ إيمان بن محمد, **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**, مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية, العدد 03, جامعة سكيكدة, الجزائر, جوان 2018, ص 244-245, ربط الاطلاع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>, تم الاطلاع عليه في 2024/04/28, على الساعة 20:04

■ العوامل الاجتماعية:

تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين كما تتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد, وإلى التغيرات السكانية, من التعريف يتبن لنا أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري, ومن هذه العوامل نذكر النمو الديموغرافي, فئات العمر, الأقسام الاجتماعية, ودراسة العوامل الاجتماعية المرتبطة بالعمل, فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المؤسسة.

■ العوامل الاقتصادية:

تشير إلى مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة, وتشمل الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار, فالظروف الاقتصادية قد ينتج عنها عناصر إيجابية للمؤسسة.

■ العوامل السياسية والقانونية:

هي أيضا من عناصر خارجية التي لا يمكن التحكم فيها, وتتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة, العلاقات مع العالم الخارجي, القوانين, وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الاجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم معها.

❖ المبحث الثاني: التقنيات المستخدمة في تقييم الأداء.

يعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه, ومن هذا المنطلق تعبر المؤسسة عن أداؤها من خلال الأرباح التي تحققها, فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي لديها أداء جيد, ووفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبة التي حققتها, غير أن التطورات التي حدثت في محيط المؤسسة دفعت المسيرين للبحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة, والتي تعبر بصفة أدق عن أداؤها, حيث تستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أداؤها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ, مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء, وأخرى حديثة, إلا أننا سنركز هنا على الطرق الحديثة.

➤ المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة وأهدافه.

ان تقييم الأداء هو عملية حيوية في إدارة الأعمال, يهدف إلى قياس أداء المؤسسات من خلال تحديد النقاط القوة والنقاط الضعف والمجالات التي يمكن تحسينها, لذا يعتبر تقييم الأداء أداة هامة لتحقيق الاستمرارية والتطوير في أي منظمة.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

ورد مصطلح تقييم الأداء في العديد من التعاريف والكتب وذلك حسب تعدد آراء وتوجهات الكثير من المفكرين والباحثين ومن بينهم نجد:

ان تقييم الأداء هو "نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين, حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا, وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف التي السابق تحديدها".¹

كما يعرف على أنه: "الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين".²

وجاء أيضا في مفهوم آخر بأنه: "هو عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين".³

¹ مصطفى يوسف كافي, مرجع سبق ذكره, ص99.

² نفس المرجع السابق, ص99.

³ نفس المرجع السابق, ص100.

ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسية.

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين, والاستفادة بتحقيق الأهداف الجزئية التي تتضمن معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد, واستخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني, واكتشاف نقاط الضعف لدى أفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات تدريبية, والمساعدات في تحديد سياسات الأفراد والأخرى مثل الترقية, النقل, الفصل والمكافئة, وتحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين, وإمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أداءهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.¹

المطلب الثاني: الفرق بين ادوات التقييم الاداء التقليدية والحديثة وأهميتها.

اولاً: الفرق بين أدوات التقييم التقليدية وأدوات التقييم الحديثة.

لقد شهد تقييم الأداء قديماً وحديثاً فرقاً كبيراً من خلال استعمال أدوات التقييم و التي سنستعرضها في الجدول التالي:

¹ علا ميمي, شبلي سويطي, نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني, مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة), المجلد 22, العدد 01, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 3, 2019, صص 261_261 ورابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>, تم الاطلاع عليه في 2024/05/01, على الساعة 21:10

الجدول رقم (II-01): الفرق بين أدوات التقييم التقليدية وأدوات التقييم الحديثة.

أدوات التقييم الحديثة	أدوات التقييم التقليدية
<p><u>على مستوى الأهداف:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ التحكم المسبق في الاستراتيجية والأهداف نوعية ○ تترجم إلى الحقائق الأكثر تعقيدا ○ تنفيذ ومحاكاة الوضعية. ○ رد الفعل سريعة وتوقعية. ○ التفسير يكون انطلاقا من المعطيات خارجية. ○ الاعتماد على معطيات نوعية. ○ الاعتماد على نظام التكوين والتدريب. ○ مساهمة تفاعلية وغير مركزة. ○ أهداف شاملة. 	<p><u>على مستوى الأهداف:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ التحقق من الملائمة الاستراتيجية مع العمليات والأهداف تقليدية. ○ تنفيذ ومتابعة المخططات. ○ ردة الفعل بطيئة والمتأخرة. ○ تفسير النتائج يكون انطلاقا من معطيات الداخلية. ○ الاعتماد على معطيات كمية. ○ الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب. ○ مساهمة الأشخاص قليلة ومركزة. ○ أهداف جزئية.
<p><u>على مستوى الوسائل والادوات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ الاعتماد على نظام يعالج المعلومات كمادة أولية ○ تصنيع لمعالجة مرنة متعددة الأبعاد انطلاقا من المعطيات. ○ البحث عن معلومة شفافة صاعدة، نازلة ومشتركة. ○ نظام المعلومات دعامة للاتصال بين الوظائف. ○ مؤشرات مادية ونوعية شاملة. ○ توجه استراتيجي باستعمال مؤشرات التقدم. ○ تحليل أفقي يستند إلى الأنشطة والعمليات. ○ مفهوم التفاعل: اثر متبادل بين الوسائل المنظمة والعوامل. ○ الدورة مكثفة ومرتبطة بإمكانيات عمل المسيرين. 	<p><u>على مستوى الوسائل والادوات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ الاعتماد على نظام المعلومات المحاسبية. ○ معالجة صلبة للمعلومات. ○ معلومة كمية تسلسلية وصاعدة مخصصة لكل مهمتهم. ○ نظام المعلومات دعامة للوظيفة. ○ مؤشرات تحليلية مالية. ○ رقابة تطابق باستعمال مؤشرات الانحراف. ○ تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية. ○ مفهوم معياري للأدوات: منطوق عقلائي ومتسلسل لتسجيل الوسائل. ○ دورة الرقابة والتقييم شهرية.

المصدر: ناصر سيف الدين علاقة بطاقة قياس الأداء المتوازن بالأداء المؤسسي، دار النصر للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص94.

ثانياً: أهمية تقييم الاداء.

لا شك أن المؤسسات تستفيد من عملية تقييم أداء نظراً لأهميتها، وذلك من خلال توفير المعلومات كافية عن أداء المؤسسة و أداء العاملين.

1. أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين:

- يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبيان جميع جهوده المبذولة يأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليفوزه بالاحترام وتقدير رؤساءه معنوياً؛
- دفع العامل إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي الأداء
- دفع العامل إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.¹

➤ المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة.

تختلف مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة باختلاف توجهها الفكرية التسيري , والتي تهدف في مجملها إلى رفع أداء المؤسسة من خلال الكشف عن مستوها , وكذا من أجل التوصل غداً يمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي ؛ وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في:

¹مصطفى يوسف كافي ,مرجع سبق ذكره ,ص_ص116_117,بتصرف.

أولاً: بطاقة قياس الأداء المتوازنة.

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة (يطلق عليها تسمية أخرى بطاقة الأهداف الموزونة)، هي من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، ومن هذا المنطلق يتوقف نجاح المؤسسات إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية ... إلخ) وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990 .

_ تكمن أهمية هذه التقنية في:

- تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجيتها أفعال؛
- تعتبر وسيلة قيادة للمؤسسة

_ كما يمكن ان نستخلص فوائد بطاقة قياس الأداء المتوازنة في ما يلي:

- التركيز على التنظيم ككل؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء؛
- تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات أقل مثل: وحدة العاملين.¹

ثانياً: لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا. تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحدودة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة.

_ توجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر على التعريف التالي: هي "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للممولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه".

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار.

¹. الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص223، بتصرف.

إذا نستنج من هذا التعريف ان لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين ,وقياس الانحرافات بمقارنة الاهداف الفعلية بالأهداف المعيارية, وإجراء التصحيحات المناسبة. و من هذا يمكن أن نستخلص فوائد لوحة القيادة و من أهمها:

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛
- تزويد مختلف المسؤولين بمعلومات وليس فقط المديرية العامة؛
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة اداء الوحدة التي يترأسها ,مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.¹

¹.الشيخ الداوي ,مرجع سبق ذكره ,ص_ص 223_224 ,بتصرف.

❖ المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات.

مع ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا الاتصال، وتحويل وظائف الإدارة و العمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية، وزيادة التحول الإلكتروني الرقمي للمؤسسة ، أصبح ضروريا تحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وأصبحت العلاقات المؤسسات والعاملين والزبائن تنجز عن طريق الشبكات والانترنت ، بحيث تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء المؤسسة من خلال استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة العالية والفاعلية والسرعة والقدرة على مواكبة مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ذلك.

➤ المطلب الأول: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري وأداء العنصر البشري.

1. مفهوم الأداء الإداري.

يعرف على أنه : " ما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات وإمكانيات في المؤسسات الإدارية بصفة عامة , فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه , أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل , فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة, و تدريب العاملين عليه , لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم".¹

كما أن " الأداء الإداري يشير إلى الأنشطة التي تعكس كلاً من الاهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها , ويعبر عن مدى كفاءة العامل وبلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل , ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية إلى بلوغها وتحقيقها".²

كما يعرف أيضا الأداء الإداري على أنه: "له مكانة خاصة داخل اي مؤسسة عامة كانت أو خاصة , باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات, وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة , لان المؤسسة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزا , فالأداء الإداري هو جهد الذي يبذله المدير او الموظف , ويتحدد بإطار المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفي حدود اللوائح المؤسسة لهذه المهام , وبطريقة اقتصادية هادفة وبمستوى إنجاز مميز يحقق الأهداف المرجوة من تنفيذ هذه المهام والمسؤوليات".³

¹ خولة قشاشو , نبيل بحري وحسين باشوية , العلاقة بين توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لدى اعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية , مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية والمجاد 07 والعدد 2 , جامعة محمد بوضياف مسيلة , الجزائر , 2022 , ص350, ربط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490> , تم الاطلاع عليه في 2024/05/02 , على الساعة 19:21.

² نفس مرجع السابق, ص351.

³ نفس مرجع السابق, ص351.

2. انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية فبي التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها:¹

■ التخطيط الإلكتروني:

ان التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي يحدد من خلالها رسالة المنظمة واهدافها الأساسية، كما تساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية والخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المنظمة.

■ التنظيم الإلكتروني:

هذه التغييرات بين التنظيم في الإدارة الإلكترونية والتنظيم في الإدارة التقليدية يأتي على شكل: الهيكل التنظيمي ويتضمن الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروعي، والانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فريق العمل الجماعي، والانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى الوحدة التنظيمية مصغرة، الانتقال من الهيكل المحدد وإلى هيكل غير محدد، والانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى التنظيم الأفقي.

■ التوجيه (القيادة) الإلكتروني:

ان التوجيه لا يعني تنفيذ الاعمال بل توجيه لأفراد نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وذلك من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح وترغيبهم بوسائل مختلفة، وما تصبوا إليهم القيادة وتتطلع اليه وتجمل مهام القائد الإلكتروني.

■ الرقابة الإلكترونية:

ان الإدارة الإلكترونية حققت إنجازات غير مسبوقة في الرقابة حيث ينظر إليها على أنها العين المفتوحة على مدار الساعة، وعلى تفصيل العمل، مما يضمن للإدارات الوقوف على تلبية احتياجات المواطنين والاحتياج للمنظمات.²

1. مفهوم أداء العنصر البشري:

أداء العنصر البشري هو: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو تشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص235.
² أحمد عبد القادر سعد الدين عبد الرحمن، نادية أم إدريس جبريل، تطوير الأداء في ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد07، العدد03، جامعة جازان ومملكة العربية السعودية، 2021، ص595_596، بتصرف، رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>، تم الاطلاع عليه في 2024/05/03، على الساعة 20:25

وهو أيضا: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله, من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه".²

ويعرف أيضا: "بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام والأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها الفرد أو العامل أثناء قيامه بعمله ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة".³

2. انعكاسات الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري :

تمثل الإدارة الإلكترونية محورا أساسيا في عملية الرفع من مستوى أداء التسيير والقيام بالإصلاح الإداري ,حيث أنها تقدم الخدمات بشكل الكتروني وهذا ما يجعل أكثر فعالية حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين ,وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهارتهم ,وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق للمسؤوليات ,وسهولة الحصول على المعلومات هذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء الاتصال بين المرؤوسين والرئيس في المنظمة.

نستخلص مما سبق ,مكانة و دور الأداء الوظيفي في المنظمات باعتبار المحدد الرئيسي لنجاحها وتميزها فالأداء الوظيفي للعاملين هو رهان المؤسسات الرائدة في عالم اليوم كي تحافظ على مركزها التنافسي في بيئة مفتوحة وغير مستقرة وعليه وجب الاهتمام بتقييم الأداء واستخدام معايير وأدوات قياس مختلفة له تتناسب مع الهيكلة التنظيمية وتوزيع الوظائف ,قصد معرفة الخلل والقصور في الأداء والعمل على تقويمها وتحسينها للوصول إلى الكفاءة والفعالية اللازميتين.⁴

وبين الشكل التالي

➤ المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء اتخاذ القرار.

يمثل اتخاذ القرارات الجزء الأكبر من اهتمامات المديرين في المؤسسات المختلفة, بل ويشغل حيزا كبيرا من نشاطاتهم, ومن بين التعريفات التي وضعت لذلك نذكر التعريفين التاليين لسبيل التوضيح عملية اتخاذ القرارات.

¹ خيرة بهلول ,عيسى سماعيل ,أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسة البنكية ,مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاقتصاد العالمي .المجلد 17 ,العدد 01 ,المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت ,الجزائر ,2020 ,ص41,رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/115335> ,تم الاطلاع عليه في 2024/05/03 ,على الساعة 21:45

² نفس المرجع السابق,ص41.

³ نفس المرجع السابق,ص41.

⁴ بوبكر عبد القادر ,قديد فوزية ,أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ,مجلة البشائر الاقتصادية ,المجلد07 ,العدد 01 ,جامعة طاهري محمد بشار ,الجزائر ,أفريل 2021 ,صص378_379رابط الموقع www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490 ,تم الاطلاع عليه في 2024/05/04 ,على الساعة 22:00

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار هو: "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار".

كما تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: "خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف، تدفع توقعات انسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين والتزام به، و بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة"¹.

ثانياً: دور الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار.

تعد الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات من اهم الاهداف التي تسعى المؤسسة اليها، حيث تقوم بجمع والاحتفاظ بالبيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها، من ثمة استرجاعها لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار، لذلك فإن التنظيمات الحديثة تسعى للحصول على المعلومات التي تحتاجها المؤسسة سواء عن حالة الاقتصادية أو عن الحالة السياسية والاجتماعية والديمغرافية أو التكنولوجيا، عن العملاء وكذا سيورة العمل داخل المنظمة.²

ومما سبق نستنتج اهمية الادارة الحديثة في تطوير أداء عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، وذلك من خلال ما يلي:

- ✓ سرعة الحصول على بيانات دقيقة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب؛
- ✓ صحة تكامل المعلومات؛
- ✓ مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية؛
- ✓ تحسين الاتصالات الإدارية؛
- ✓ دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل؛
- ✓ توفير الوقت والجهد المبذول وتقليل الأخطاء؛
- ✓ دعم القرارات التي تتسم بالدقة والموضوعية والاستفادة منها في القرارات الاستراتيجية المهمة.³

¹ مفتاح محمد دياب، **اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها في المؤسسات المعلومات**، مجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، جامعة طرابلس، ليبيا، 2022، ص 47، بتصرف، رابط الموقع www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490، تم الاطلاع عليه في 2024/05/06، على الساعة 21:53

² بلفكرات رشيد، **دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار الإداري**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2017/2018، ص 82.

³ محمد بن سعيد محمد العريشي، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة**، دار الهاني للطباعة، مصر، 1999، ص 49، بتصرف.

➤ المطلب الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على مختلف جوانب المؤسسة.

أكدت العديد من الدراسات والتقارير مؤخرا أن الإدارة الحديثة تؤثر تأثيرا أساسيا في نمو المؤسسات خاصة عندما تما إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة, فذلك أثر على مختلف مستويات المؤسسة, سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

▪ الأثر على الميزة التنافسية:

يرى Porter أن الميزة التنافسية: "هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق, مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة".¹

ان استخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط المؤسسات يمكن من تحقيق ميزة تنافسية. حيث كلما طورت المؤسسة الميزة الحالية فإنها سوف تنتقل إلى ميزة ثانية قبل وصول أو اكتساب المنافسين للميزة الأولى وهذا ما سيمنحها القدرة على إيجاد الميزة بديلة أو تطوير ميزة الحالية, وبالتالي فإن العمل المستمر على تحسين وتطوير هذه الميزة سوف يمكن المؤسسة من اكتساب مركز تنافسي قوي.²

▪ الأثر على القوى العاملة:

إن زيادة في مستوى المعلومات والخبرات المطلوبة من القوى العاملة, وبتطور السريع, والإبداعات الجديدة في مستويات المؤسسة, يتطلب عاملين على مستوى عالي من الخبرة, كما أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المستويات الأخرى يكون عن طريق استعمال تجهيزات وبرمجيات أكثر تعقيد وتطورا من التجهيزات المستعملة سابقا, هذا ما يجعل المؤسسة بحاجة لعمالة أعلى خبرة وتعليما من قبل

▪ الأثر على المنتج والانتاج:

لقد اكتشفت المؤسسات أن تكنولوجيا يمكن استخدامها لتطور منتجات و سلع وخدمات جديدة, كما يمكن استخدامها لتطوير إنتاجها أو عمليات الانتاج, وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن داخلها عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية, إن تطوير المنتج سواء كان سلعة أو عملية إنتاج قد تأثر تأثيرا كبيرا بدخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها. ومن جهة آخر عندما اخذت المؤسسات تستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات, دعاها إلى إعادة النظر إلى عمليات البحث وتطوير الإنتاج وخدمات ما بعد البيع.

¹ جحا نبيل, بختي نبيل وآخرون. تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية الاجتماعية, مجلد 12, العدد 01, جامعة ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية تيارت, الجزائر, 2020, ص169, رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>, تم الاطلاع عليه في 2024/05/08, على الساعة 21:04.

² جحا نبيل, بختي نبيل وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص170, بتصرف.

■ الأثر على التوزيع والتسويق:

يمكن اليوم للمستهلكين في الكثير من الدول الدخول إلى الانترنت والاطلاع على مواصفات وعروض أي سلع التي يرغبون في شرائها, فالانترنت أصبحت مكانا للتسوق, كما يمكن للمستهلك المفاضلة بين العديد من العارضين .

فقد اثرت التجارة الالكترونية تأثيرا كبيرا على سعر السوق لمعظم البضائع, فالمشتري اليوم يمكن ان يتفحص سعر السلعة مواصفاتها من كل بقاع العالم وبسرعة وتكلفة قليلة بالمقارنة مع الوسائل السابقة.¹

ومن هنا أصبحت تستطيع المؤسسات التي تمتلك شبكة اتصالات حديثة وتكنولوجية من المعلومات المتطورة ان تسيطر على مواطن القوة وضعف السوق واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.²

¹ حاج عيسى أمال, هواري معراج, دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, مدخلة للملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد, جامعة عمار ثلجي بالأغواط, الجزائر, 23/22 أفريل 2003, صص 10_13, رابط الموقع <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/3100/1/10.pdf> تم الاطلاع عليه في 2024/05/08, على الساعة 20:50

² غراز الطاهر, دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية, المجلد 06, العدد 09, جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل, الجزائر, 2018, صص 8, رابط الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/490>, تم الاطلاع عليه في 2024/05/08, على الساعة 22:03

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكننا القول ان المؤسسة إذا ما أرأت أن تتميز بأدائها عن منافسيها, لابد لها من استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة, من خلال تطبيق عدد من الإجراءات وتدريب المستخدمين على هذه التكنولوجيا لضمان عملها بشكل صحيح, وبما يحقق الاداء الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

كما تبرز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مستويات عالية للأداء إذ تمكن الادارة العليا من إحداث تحسينات وتطويرات فاعلة من خلال توفير المعلومات لاتخاذ قرارات بناءة تدعم رؤية ورسالة المؤسسة.

وعموما فإن تبني تكنولوجيا الإعلام والإيصال ليس بالأمر السهل, فالمؤسسة الاقتصادية يجب أن تتماشى مع متطلباتها المحددة, وقبل التفكير في هذه التكنولوجيا ينبغي دراسة الحقيقية, وأن تكون استراتيجية المؤسسة وثقافتها مستعدة للتطور والتغير لمواكبة المؤسسات الحديثة. هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للأثر الإدارة الإلكترونية
في تحسين أداء مؤسسة نفضال _مستغانم_

تمهيد:

بعد التطرق لمختلف الجوانب النظرية بالمتغيرين اللذان لهما علاقة بموضوع الدراسة المتمثلة في أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات, لتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بولاية مستغانم, وذلك بربط أهم النقاط الجانب النظري بالجانب التطبيقي, من خلال اعتماد على أسلوب الملاحظة وكذلك أسلوب المقابلة لجمع المعلومات المتعلقة إشكالية المطروحة.

وللإحاطة بالموضوع ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

✚ **المبحث الأول:** لمحة عامة عن مؤسسة نפטال.

✚ **المبحث الثاني:** لمحة عن الملحق التجارية بولاية مستغانم.

✚ **المبحث الثالث:** اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج.

❖ المبحث الأول :لمحة عامة عن مؤسسة نفطال.

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر ركيزة ولقلب النابض الاقتصاد الوطني, ويعد هذا القطاع الاستراتيجي وحيوي الذي تسعى الدولة إلى تطوره والتقدم فيه ,باعتبار 98% من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية ,ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد مؤسسة نفطال ,التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين ونقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته ,والتي منحت إليها مهمة تلبية احتياجات السوق الوطنية من المنتجات البترولية معا مراعاة أحسن شروط الجودة والأمن وحماية البيئة.

➤ المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة نفطال.

تحتل مؤسسة نفطال المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك نظرا لأهميتها ولدور الذي تلعبه، وتعتبر محركا أساسيا للاقتصاد الوطني وقد عرفت من ناحية تاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن.

أولاً: تعريف شركة نفطال.

هي مؤسسة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سونطراك مقرها بالجزائر العاصمة بشراكة يكمن الدور الأساسي للمؤسسة في توزيع المواد البترولية على مستوى الأسواق الوطنية وتمييع غاز البترول إلى جانب تخزين وتسويق كل من الوقود، زيوت التشحيم، الزفت، المنتجات المطاطية والمواد البترولية الخاصة.¹

1. أصل كلمة NAFTAL:

NAFT:مصطلح عالمي يعني النفط.

AL:الحرفين الاولين من كلمة ALGERIE.²

2. المحاور الاستراتيجية الرئيسية لنفطال.

في ظل سوق التنافسية وفي وسط اجتماعي واقتصادي متغير باستمرار، تتبنى مؤسسة نفطال أجود ممارسات التسيير والتسويق باعتمادها على استراتيجية قائمة على التطوير المستمر لنشاطاتها عبر المشاريع المهيكلية، إلى جانب عصرنه ورقمنه أنظمتها في التسيير.

¹.وثائق مقدمة من طرف الملحقة التجارية نفطال مستغانم.

². ويكيبيديا الموسوعة الحرة رابط الموقع <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%81%D8%B7%D8%A7%D9%84> تم الاطلاع عليه في 08/05/2024 , على الساعة 16:08.

هذا التوجه الاستراتيجي، سيسمح بتوفير منتجات وخدمات مبتكرة و متميزة وبضمان ظروف مواتية من شأنها تحقيق الرفاهية لعملائها وإرساء تواصل شفاف ودائم مع الزبائن والأطراف المعنية .

حيث تتمثل هذه المحاور الاستراتيجية الرئيسية لنفطال فيما يلي:

- تجسيد مكانتها كعنصر فعال في تطوير الاقتصاد الوطني.
- تعزيز وضعها القيادي في مجال توزيع المواد البترولية.
- القيام بدورها كمسير لشبكة النقل عبر القنوات وتخزين الوقود وغاز البترول المميع
- الوفاء بالتزامها كشركة مواطنة .
- رقمته العمليات الإدارية والمعلوماتية.
- اعتماد هيكل تنظيمي منسجم مع مهامها واستراتيجيتها.
- ايمانها بأن رأس المال البشري هو محور تطور الشركة.¹

ثانياً: نبذة تاريخية حول مؤسسة نفطال.

اعتمدت الجزائر بعد الاستقلال على قطاع المحروقات, لبناء قاعدة اقتصادية قوية و متينة, وبعد ما كان هذا القطاع محتكراً من طرف الشركات متعددة الجنسيات, قررت السلطات الجزائرية انشاء نفطال بموجب مرسوم رقم 63/491 الصادرة في 1963/12/31, حيث وضعت هذه الشركة تحت وصايا وزارة المناجم والطاقة.

والتي تتمثل مهامها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات, بعدها تم توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 296/66 المؤرخ في 1966/09/22 تشمل مجالات الصناعة البترولية من بحث وتنقيب وإنتاج وتحويل وتسويق المحروقات.

وفي إطار سياسة الإصلاحات الوطنية وإعادة هيكلة وتنظيم المؤسسات الجزائرية التي انتهجتها الدولة، تم تنظيم الهيكل القاعدية لشركة سوناطراك وفق المرسوم التنفيذي رقم 101/80 المؤرخ في 06 أفريل 1980, وتم تقسيمها إلى 13 فرع .

ثم أنشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية E.R.D.P وفي عام 1983 دمج مشروع غاز البترول المميع الوقود G.P.L/C لشركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية.²

وفي عام 1984 أنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات ابتداء من 17 مقاطعة للوقود , زيوت الشحوم والمطاط و14 مقاطعة لغاز البترول المميع, وانشاء 4 مقاطعات للصيانة وجمع وتنظيم نشاطات العبور في

¹ وثائق مقدمة من طرف الملحقة التجارية نفطال مستغانم.

² بلبريك محمد , أحباب فضيلة. **سياسة التوظيف في مؤسسة نفطال بين متطلبات التسيير العقلاني والواجب الاجتماعي لمؤسسة عمومية اتجاه المجتمع**, مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات, المجلد 01, العدد 09, جامعة التكوين المتواصل, الجزائر, 2021, صص 67_68, رابط الموقع <https://WWW.asjp.cerist.dz>, تم الاطلاع عليه في: 2024/05/15, على الساعة 9:05

4 وحدات في الموانئ وادماج شركة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية , وفي عام 1987 تم انحلال المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية , وفي عام 1989 تم انشاء شركتان وطنيتان هما

- نفتك :المكلفة بتكرير المواد البترولية.
- نفطال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

وفي 1999 إلغاء مركزية النشاط (المخزونات, البيعات, الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات، وفي 1988 تم إنشاء خلية الأمن الصناعي وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها, ومديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران والملاحة, وفي 2006 تم إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية: (فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع الغاز، فرع النشاطات الدولية, تطبيق نظام الحاسبة التحليلية للشركة), كما تم إنشاء فرع شبكة الغاز, ويلمها في عام 2007 إنشاء فرع خاص بفروع البترول كالوقود (سيرغاز) والغاز الطبيعي(G.P.L/C), وفي عام 2008 تم إنشاء وحدة البيئة التي تهتم بقضايا التلوث والبيئة.¹

- وبهذا أصبحت مؤسسة نفطال أحد الشركات الفرعية التابعة المؤسسة سونطراك بنسبة 100%.
- ولقد مر شعار مؤسسة نفطال بعدة تغيرات وتحولات حتى أصبح على الوضع الحالي, في الجدول التالي سنقوم بشرح تطور شعار نفطال :

¹دعاس مصعب, أيمن فريد , الخيارات الاستراتيجية وأثرها على الهيكل المالي دراسة حالة مؤسسة نفطال , المجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة , المجلد 05, العدد 01 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , الجزائر, 2020, ص, 33, بتصرف, رابط الموقع, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/116091> , تم الاطلاع عليه في 2024/05/15, على الساعة 13:45

جدول رقم (III-01): مراحل تطور شعار نفطال.

سنة	شعار
<p><u>1981/1987</u>: من بداية نشأتها كان اسم الشركة الأول بدون شعار ERDP, و ذلك في 06/04/1981 .</p> <p>حيث بدأت تنشيط رسميا في 01/01/1982 تحت اسم ERDP وبدون شعار يميزها وعلامة تجارية حتى أطلق عليها هذا الشعار.</p>	
<p><u>1999/1982</u>: وفي هذه الفترة تغير لون شعار حيث اللون الأصفر يرمز المحروقات النفط واللون الأزرق يرمز للغاز</p> <p>اما الخطوط الخمسة فتتمثل في الفروع الخمسة وهي: الوقود, التسويق, الأنشطة والشركات الدولية, وزيوت التشحيم والخصائص الميكانيكية, والبيتومين وغاز البترول المسال.</p>	
<p><u>من 1999 إلى الوقت الحالي</u>: وقد وضع اللون الأصفر على فروع و شعار بالأزرق وهو الموجود الآن على شاحنات النفط وفي المحطات.</p>	

المصدر: تقديم الطالبين اعتمادا على وثائق المقدمة من طرف الملحقة التجارية نفطال مستغانم.

➤ المطلب الثاني: مهام مؤسسة نפטال وامكانياتها.

لمؤسسة نפטال عدة مهام والتي تلعب دورا هاما في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المنتجات البترولية المهمة والرئيسية متمثلة في توزيع والتسويق وتخزين والبيع المنتجات البترولية بصفة عامة.

أولاً: مهام مؤسسة نפטال.

تتمثل مهام نפטال في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع انواع الوقود (بنزين, مازوت, كير وزان, سير غاز) وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية, المحروقات, العجلات المطاطية, الزيت بجميع أنواعه, غاز البترول المميع (بيتان وبروبان), كما تضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبات, المواصفات والسهر على احترام النظام بحزم.¹

كما تسعى إلى تحقيق مهام أخرى تتمثل في ما يلي:

- صناعة الزيت .
- نقل المنتجات النفطية.
- تعبئة غاز البترول المميع.²
- تنظيم وتطوير نشاطات المتاجرة وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها في السوق الوطني .
- نقل وتخزين كل المواد والمتاجر بها إلى كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- ضمان صيانة كل التجهيزات والحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.
- إعداد ومتابعة المخططات السنوية والقرارات الرسمية وكذا المخططات التي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية.
- احترام معايير الأمن الصناعي وحماية البيئة والمحيط.
- محاولة استرجاع الزيوت المستعملة لتخفيض الضرر على البيئة.
- تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان السير الحسن لمتطلبات السوق الوطنية.
- وضع سياسات التربص والتكوين وإعادة رسكلة الموظفين من أجل تطوير قدراتهم .
- الحرص على إدخال وتطوير واستعمال أجهزة الإعلام الآلي في إطار مهامها.³

¹ محمد أمين علون, عبد الحق سعدي , دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة حالة شركة نפטال , مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة, المجلد: 05, العدد: 02, جامعة على لونيبي البلدية 2, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 2020, ص_ص 137_138, بتصرف, رابط الموقع, <https://WWW.asjp.cerist.dz>, تم الاطلاع عليه في 2024/05/16, على الساعة 18:01

² بكار أمال, مساهمة التدريب ومبادئ الإرغونوميا في صيانة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة نפטال بشار, مجلة البشائر الاقتصادية, المجلد: 03, العدد: 04, جامعة طاهري محمد بشار, الجزائر, 2017, ص_ص 130, رابط الموقع,

<https://WWW.asjp.cerist.dz>, تم الاطلاع عليه في 2024/05/16, على الساعة 15:20

³ بليريك محمد, أحباب فضيلة, مرجع سبق ذكره, ص 68.

ثانياً: امكانيات مؤسسة نفضال.

لإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نفضال، جهزت هذه الأخيرة وسائل و عمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، وهذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نفضال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات و برامج التنمية هذا ما سنتعرف عليه في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-02): امكانيات مؤسسة نفضال.

امكانيات البشرية:	امكانيات المادية:
<ul style="list-style-type: none"> • الطاقات البشرية تقدر ب 29.762 عامل • موزعة على كامل التراب الوطني, تعتبر من بين المؤسسات الاستراتيجية في الاقتصاد البلد. 	<ul style="list-style-type: none"> • 47 مركز لتخزين الوقود. • 42 مركز لتخزين P.L.G. • 09 مراكز تخزين GPL vrac. • 47 مستودع يعتبر كوسيط (Relais) لمنتجات (GPL). • 30 مركز لتخزين وقود الطائرات. • مستودع يعتبر كوسيط (Relais) لمنتجات (GPL). • 30 مركز لتخزين وقود الطائرات. • 60 مراكز لتخزين وقود البواخر. • 15 وحدة لتكوين الزيت (BITUMES). • 24 مركز لتخزين الزيوت و العجلات. • 44 مركز لتعمير (CENTRE EMPLISSEURS). • 3300 شاحنات التوزيع الوقود بكل انواعه. • شبكة لنقل الوقود عبر القنوات بطول 700 كم. • 674 محطة لخدمات ذات التسيير المباشر.

المصدر: من تقديم الطالبتين اعتمادا على وثائق المقدمة من الملحق التجارية نفضال مستغانم

➤ المطلب الثالث: فروع مؤسسة نפטال وهيكلها التنظيمي.

لمؤسسة نפטال عدة منتجات تعمل على تسويقها، لذا خصصت فروع بحيث لكل فرع مهمة خاصة به من أجل تسهيل وتنظيم العمل داخل مؤسستها.

أولاً: فروع مؤسسة نפטال.

○ فرع الوقود:

و هو مكلف بوضع و متابعة السياسات المبرمجة لكل سوق عبر التراب الوطني، و النشاطات المتعلقة بالموارد البترولية: الوقود، الزيوت، العجلات و الزفت، حيث تتمثل مهام فرع الوقود في ما يلي:

- ✓ ضمان تموين و تسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.
- ✓ تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين و توزيع الوقود في أحسن الظروف.
- ✓ ربط و المراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، و التموين في كل أنحاء الوطن.
- ✓ تأمين التوزيع الحسن لمنتجات وزيوت التشحيم
- ✓ اقتراح ودراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين والتوزيع للطيران والملاحة.

○ الفرع التجاري:

تتمثل مهام الفرع التجاري في ما يلي:

- ✓ ضمان تسويق المنتجات عبر كافة قطر الوطني.
- ✓ ربط و مراقبة والوظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.

○ فرع غاز البترول المميع:

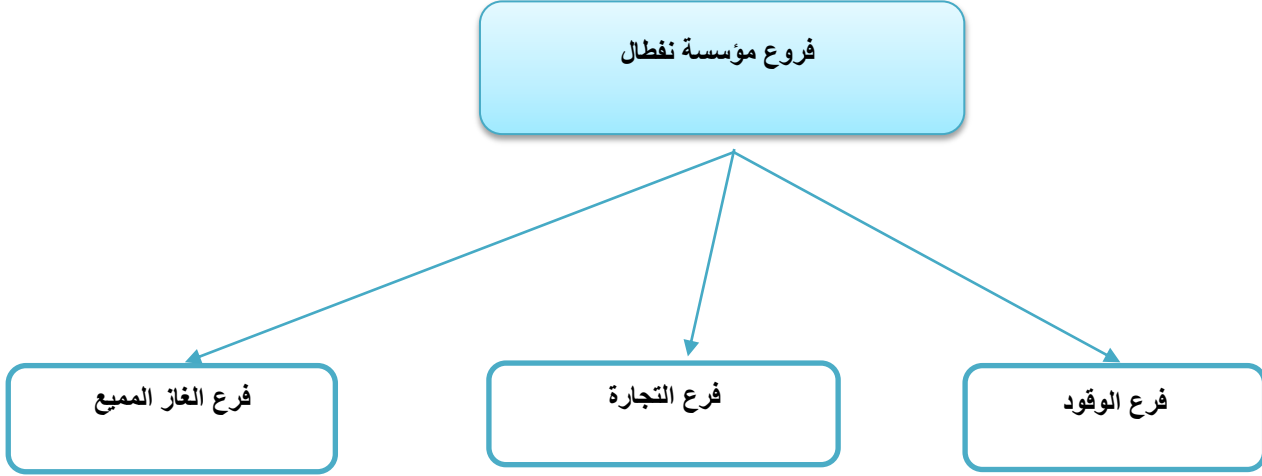
تتمثل مهام فرع غاز البترول المميع في ما يلي:

- ✓ تسيير منتجات البوتان Butane و البروبان Propane، و قود غاز البترول المميع.
- ✓ تحليل و وضع سياسات و استراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع و بيع هذه المنتجات.¹

¹. بليريك محمد، أحباب فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص_71 .

ويمكن ايضاح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (III-01): فروع مؤسسة نפטال.

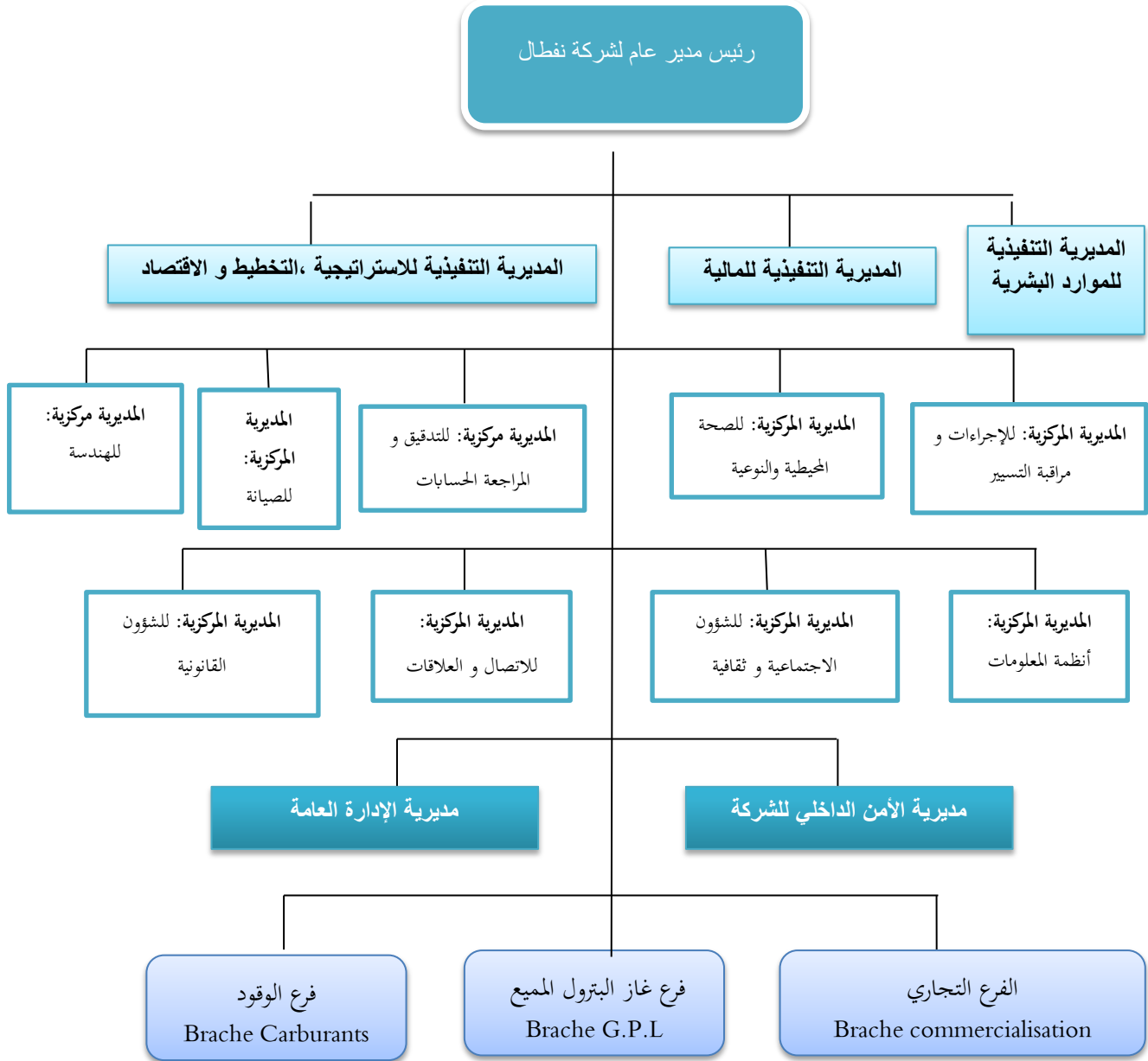


المصدر: من تقديم الطالبتين

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال هو أمر ضروري ومهم، حيث يتم تصميمه من طرف الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة، بداية من أعلى منصب في المؤسسة وصولاً إلى أقل رتبة مهنية، ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.

شكل رقم (III-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الملحقة التجارية نפטال مستغانم

يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال مدى ارتباط وتناسق المهام والمسؤوليات بين الإدارات حيث نجد في قمة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي في الشركة وهو الذي يملك جميع الصلاحيات ومسؤوليات في اتخاذ القرارات في شركة نפטال . ويمكن تقسيم الهيكل التنظيمي إلى:

- **الإدارة العامة:** وتمثل رئيس المدير العام لشركة نפטال ومكلف بالقيادة والتوجيهات العامة للمؤسسة والذي بيده الصلاحيات في التصرف في جميع الظروف باسم ولحساب الشركة .
- الهياكل الوظيفية: تتكون من:

1. **الإدارات التنفيذية:** هي التي تأتي بعد الإدارة العامة والتي تعمل على تحقيق الرؤية والأهداف المحددة للمنظمة وهي:

- المديرية التنفيذية استراتيجية والتخطيط والاقتصاد: مهمتها التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة, القيام بدراسات اقتصادية, تسيير ومتابعة التطورات المشاريع.
- المديرية التنفيذية للمالية: تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة الدورة والقيام بالميزانية, تأمين ومراجعة الحالة المالية والقانونية للشركة (خزينة, المحاسبة العامة, الضرائب, التأمين) تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال والاستثمارات.
- المديرية التنفيذية للموارد البشرية: مهمتها وضع سياسات تسيير الموارد البشرية من برامج التكوين, التوظيف والاختيار من اجل التشغيل, قانون العمل, تقييم الاحتياجات الموارد البشرية بشكل عام ووضع أنظمة للتحفيز كالترقية وتقديم المكافآت... إلخ .

ويكمن دورها في:

- ✓ تحديد السياسة والاستراتيجية وتحديد أهداف والرؤية المؤسسة.
- ✓ اتخاذ القرارات فعالة وضمان تسيير الاستراتيجي بشكل جيد.
- ✓ تعزيز الأداء والإنتاجية في المنظمة مع التنسيق بين الوحدات.

2. **الإدارات المركزية:** وهي التي تشرف علي جميع أقسام المؤسسة الأقل منها من الناحية الإدارية حيث لكل وحدة مديرية مركزية خاصة بها حسب تخصص.

- المديرية المركزية لأنظمة المعلومات: القيام بإجراءات ومراقبة التسيير, وضع أنظمة المعلومات واستعمال الإعلام لتحسين وتطوير المؤسسة.
- المديرية المركزية للصحة المحيطية والنوعية: تعالج كل ما هو متعلق بمحيط العمل الصحي والطبيعة ونوعية المنتجات التي تقدمها الشركة.¹
- المديرية المركزية الهندسة: و تخص كل ما يتعلق بالهندسة داخل المؤسسة نפטال.
- المديرية المركزية للعلاقات العامة: تهتم بكل ما له صلة بالعلاقات الخارجية والإعلام.
- المديرية الأمن الداخلي المؤسسة: تتكفل بالأمن الداخلي المؤسسة.

¹ . بلبريك محمد, أحباب فضيلة, مرجع سبق ذكره, ص_70.

- المديرية المركزية لمراقبة ومراجعة الحسابات: مهمتها مراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة والمساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج, ومعالجة كل المشاكل على المستوى التسيير.
- المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية: تتمثل مهامها في وضع سياسات المؤسسة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية و الترفيهية (العطل الصيفية, المخيمات الصيفية, التطوير المستمر لوظائف الصحة, الرياضة والثقافة).
- المديرية المركزية القانونية: مهمتها تسيير ملفات القانونية للشركة.
- المديرية الإدارة العامة: مهمتها تسيير جيد لليد العاملة ووضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية لكافة المديرية لتحقيق الأهداف المسطرة, بالإضافة إلى الوسائل الضرورية في الميدان لضمان السير الحسن وتنمية حظيرة السيارات, الهياكل القاعدية, وسائل الاتصال, نشاطات الأرشيف والمعلومات.¹

ويكمن دورها في :

- ✓ مراقبة تسيير الهياكل المركزية.
- ✓ البحث في الأنظمة والمعلومات وهذا يؤدي إلى تطورها .
- ✓ تعد من مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية وحماية التراث والبيئة إضافة إلى الأمن في مجال الصناعي.

3. الإدارات المساعدة أو الداعمة : وهي الإدارات التي تساهم في دعم وتمويل المؤسسة نפטال من

خلال المنتجات التي تقدمها :

الوقود, الزيوت, الزفت, غاز البترول المميع وباقي مشتقاتهم .

ويكمن دورها في:

- ✓ السهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل .
- ✓ تزويد السوق الوطنية بمنتجات ذات جودة عالية

¹ . مرجع سبق ذكره, ص_ص, 70_71.

❖ المبحث الثاني: لمحة عن الملحق التجارية لولاية مستغانم.

تعتبر مؤسسة نפטال أولى في إنتاج المنتجات البترولية على الصعيدين الوطني والإقليمي، كما تسعى المؤسسة إلى توفير المواد البترولية في مناطقها العملية، وتتمتع بمجموعة من المؤهلات والموارد والإمكانات التي تسمح لها بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الملاحق التابعة لها منها الملحق التجارية لمؤسسة نפטال لولاية مستغانم التي اعتمدت الإدارة الإلكترونية في العديد من مجالات .

➤ المطلب الأول: تعريف الملحق التجارية لولاية مستغانم .

تتميز الملحق التجارية لولاية مستغانم بكونها ذات طابع اقتصادي و اجتماعي، حيث تغطي احتياجات مواطني ولايات الغرب بمواد الوقود ومشتقاته ونقل المنتجات البترولية وضمان توفرها.¹

أولاً: تعريف الملحق التجارية لولاية مستغانم.

هي ملحقة تجارية الواقعة بمحاذاة الطريق الولائي للميناء لولاية مستغانم التابعة للمقاطعة الإدارية الفعلية لولاية بلعباس ، ومن حيث إدارة الأجور تابعة لإدارة وهران ، تقوم بتسويق ، بيع وتوزيع المنتجات البترولية تنحصر مواردها البشرية حوالي 18 عامل خلال سنة 2024 ، وتضم 45 محطة خدماتية موزعة على الولاية، كما سيتم التطرق إلى أهداف ومهام كما يلي:²

1. أهداف الملحق التجارية لولاية مستغانم.

- تسيير مواردها بأسلوب الحكم الرشيد؛
- رفع كفاءة الإنتاج وزيادة الفعالية؛
- تعزيز القدرات التكنولوجية والإدارية؛
- زيادة حجم الانتاج المسوق و النقل.
- 2. مهام ملحقة التجارية لولاية مستغانم:
- تسويق كل المواد البترولية: شحوم ووقود، زفت مطاط و غاز؛
- تسويق المنتجات البترولية وغيرها وتقديم الخدمات على كافة شبكات نقاط البيع؛
- تسيير متابعة و مراقبة العلاقات التجارية مع مجموعة زبائن الوقود لكبار المستهلكين، وشبكات نقاط البيع ومختلف الزبائن؛
- مراقبه ومتابعة وتطوير وتسيير شبكه نقاط البيع؛
- سمعة الحسنه للمؤسسة على مستوى كافة نقاط البيع وضع السياسة.

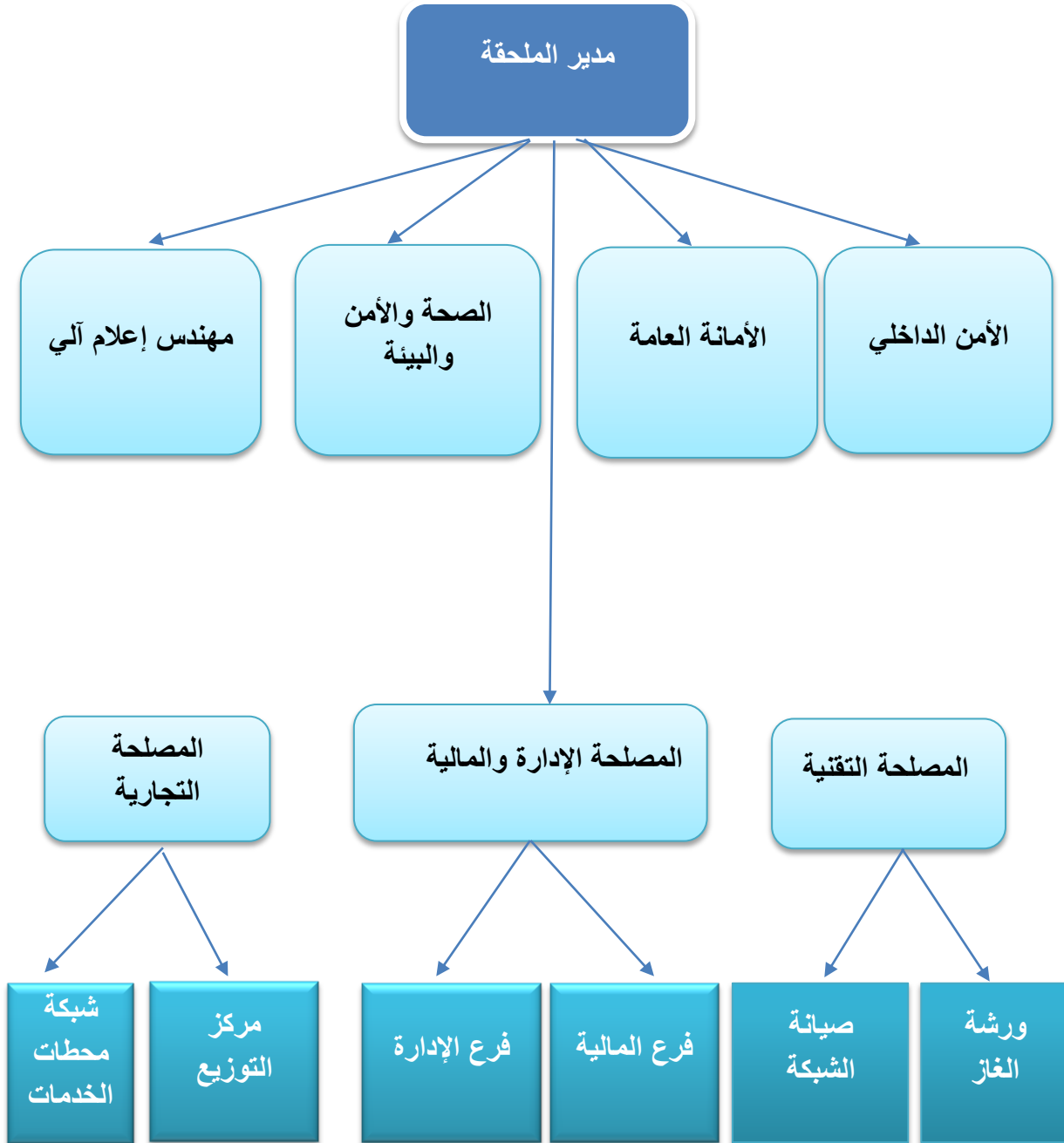
¹ وثائق مقدمة من طرق الملحق التجارية نפטال مستغانم.

² نفس المرجع السابق.

ثانياً: هيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال لولاية مستغانم.

هيكل تنظيمي لمؤسسة نפטال لولاية مستغانم مهم جداً لأنه يعمل على تقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بين الإدارات، وإن تصميم هذا الهيكل ساعد على ربط لتحقيق الأهداف المستقبلية وتحدد العلاقة بين مختلف المصالح والأقسام ومراكز اتخاذ القرار، يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال لولاية مستغانم ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-03): هيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال-مستغانم.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الملحقة التجارية بولاية مستغانم.

يلعب الهيكل التنظيمي للملحقة التجارية لمؤسسة نפטال لولاية مستغانم دورا حاسما في تحديد مدى كفاءة وفعالية عمل المؤسسة, كما يحدد العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية, ومن أجل ضمان السير الحسن . لهذا يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يتضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينهما وهذا ما حرصت عليه الملحقة التجارية لولاية مستغانم .

➤ المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

تعددت أدوات الدراسة التي يتم استخدامها في الأبحاث العلمية, وذلك من أجل تقديم توضيحات أكثر بخصوص موضوع البحث وجمع البيانات , وللحصول على نسبة كبيرة من المعلومات التي من خلالها يتم رفض أو قبول الفرضيات البحث , حيث اعتمدنا على أسلوب الملاحظة التي تعطي بيانات دقيقة بأقل تكلفة وجهد , وعلى أسلوب المقابلة من أجل الوصول إلى إجابة عميقة وواضحة عن الأسئلة المطروحة.

أولاً: المنهج المتبع.

للوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين , يجب اعتماد على منهج يسمح بدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية الخاصة بموضوع البحث لكي يتم فحصها وتأكيد صحتها أو نفيها.

و بناء على الفرضيات المراد اختبارها تم الاعتماد على المنهج التحليلي, و ذلك عن طريق تحليل البيانات المتوفرة عن المشكلة للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة أو المحتملة.

ثانياً: أدوات الدراسة لجمع المعلومات والبيانات.

هناك الكثير من الدراسات العلمية التي تعتمد على إحدى أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي, وذلك للحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد للوصول إلى استنتاجات وحلول علمية سليمة ودقيقة.

فقد تم الاعتماد في هذا البحث على مصدرين أساسين لجمع المعلومات والبيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللوصول إلى النتائج والتحقق من الفرضيات المطروحة.

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة في البحث العلمي أحد أقدم وأهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحث وتمثل المشاهدات التي يراها حول الظاهرة المدروسة, فالملاحظة هي عملية يقوم بها الباحث لمراقبة و مشاهدة سلوك أو ظاهرة ما وتسجيلها, من خلال اتباع النسق العلمي الصحيح ووفقا لأهداف وخطط وضعت مسبقا, للوصول إلى نتائج وبلوغ المعرفة حول الموضوع محل الدراسة من الناحية التطبيقية.

من خلال استخدام أداة الملاحظة أثناء زيارة الميدانية للملحقة التجارية لمؤسسة نפטال لولاية مستغانم قمنا بتسجيل كل المشاهدات التي تخدم الإشكالية المطروحة وظاهرة المدروسة، فمن خلال ملاحظتنا توصلنا إلى ما يلي :

- استقبال جيد ومعاملة حسنة من قبل جميع الموظفين؛
- الموظفين يجيدون اللغة الفرنسية إلى حد كبير؛
- تعمل المؤسسة بأرقام وحروف وشفرات رقمية بلغة أجنبية؛
- في كل مصلحة يكون فيها حوالي فردين ولكل فرد حاسوب خاص به؛
- الاتصال بين الإدارات يكون عبر رسائل إلكترونية مشفرة؛
- استعمال البصمة الإلكترونية للعمال من أجل معرفة مواقيت الدخول المؤسسة ومواقيت الخروج منها؛
- وضع ملصقات لشعار نפטال ومنتجاته لتعريف بها داخل المؤسسة .

2. المقابلة:

تعد المقابلة من أدق أدوات البحث العالمي، وذلك لمساهمتها في توفير الكم الهائل من المعلومات حول موضوع مراد دراسته، فالمقابلة هي لقاء بين الباحث العلمي والشخص المبحوث أو مجموعة أشخاص اعتماداً على أسئلة التي يطرحها الباحث للوصول إلى المعلومة التي تعكس حقائق ومواقف محددة، بحيث يقوم بتحويل الإجابات إلى معلومات وبيانات دقيقة التي تمكنه من الوصول إلى نتائج الظاهرة محل الدراسة. كما تتميز المقابلة بالمرونة التي تمكن الباحث من طرح سؤال وتوضيحه أكثر من مرة وحصول على معلومات أكثر.

من خلال إجراء تربيص ميداني بمؤسسة نפטال المحقة التجارية بولاية مستغانم تمكنا بالقيام بعدة جولات وزيارات لمقر المؤسسة، حيث سمحت لنا بالتعرف عليها ومن ثم تحديد الجهات التي سيتم إجراء المقابلة معهم.

في هذه المقابلة التي أجريناها بمؤسسة تجوباً الموظفين مع الأسئلة الموجهة لهم رغم انشغالهم أثناء تأديتهم المهام، إلا أن أجوبتهم كانت لا تكاد تخلو نوعاً ما من التحفظ على اسرار، لهذا ركزنا وحرصنا على تجميع أكبر قدر من البيانات والمعلومات عن التأثيرات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة .

➤ المطلب الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لمؤسسة نفطال لولاية مستغانم.

تعتمد مؤسسة نفطال لولاية مستغانم على الإدارة الإلكترونية في مجال نشاطها باعتبارها مكونا أساسيا للقيام بمهامها, وكذلك تعتمد على العنصر البشري باعتباره أهم عنصر والمحرك الحقيقي لها .

أولا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفطال لولاية مستغانم.
أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى مساعدة في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد والسرعة العالية في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بدقة وبأقل التكاليف ,وبهذا أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في عديد من المجالات التي سنتطرق إليها في الجدول التالي :

الجدول رقم(III-03): مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة نفطال_مستغانم

مجال التطبيق	كيفية التطبيق	مواقع التطبيق
التسويق	الترويج للمنتج, تقديم خدمات للمستهلك والتواصل مع العملاء	NaftL.dz
البيع	البيع عبر الأنترنت	Naftal Card
التوزيع	النقل بالشاحنات	Mm Naftal
المنتج والإنتاج	برامج وتطبيقات خاصة بتصميم والإنتاج	تطبيق نفطال خدمات
الموارد البشرية	حفظ الوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني	البصمة الإلكترونية

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الملحقة التجارية نفطال مستغانم.

ويمكن تناول هذه المجالات بشيء من الايضاح كما يلي :

• مجال التسويق.

يعد مجال التسويق لغة العصر وهو الأكثر تداولاً ,حيث من خلال الشبكات الأنترنت, يمكن للزبائن البحث عن سلعة أو خدمة معينة وكذلك شرائها , كما تعتمد مؤسسة نפטال على موقع الخاص بالشركة لتسويق وترويج لمنتجاتها البترولية. ومن التطبيقات المستخدمة لمؤسسة نפטال يمكن ذكر التطبيق التالي :

Naftal.dz : هو موقع إلكتروني خاص بمؤسسة نפטال ,حيث في هذا الموقع تعرض جميع المنتجات خاصة لشركة نפטال.

• مجال البيع:

يتلقى البيع الإلكتروني انتشاراً واسعاً في عصرنا الحالي , حيث تتم عملية بيع سلعة والشرء سواء كانت منتجات أو خدمات عبر شبكات الأنترنت ,فالمؤسسة نפטال تعتمد على تطبيقات ومواقع تعمل على هذا المجال كموقع:

Naftal card: وهي عبارة عن البطاقة للدفع الإلكتروني عبر محطات التوزيع التابعة لمؤسسة نפטال التي تعمل على بيع منتجات وتعبئة البنزين والوقود, من خلال بطاقة بدلا من الدفع بالنقود يتم تعبئتها بالمبلغ الذي يطلبه الزبون.

• مجال التوزيع:

تعتمد مؤسسة نפטال على سياسات توزيع في عملية تسويق منتجاتها البترولية ,يتم توزيع المنتوجات عن طريق نقلها بالشاحنات تابعة لمؤسسة نפטال من مكان التخزين إلى نقاط توزيع ,وعليها تقوم بوضع استراتيجية توزيع مناسبة وفعالة من خلال قنوات توزيع لضمان وصول منتجاتها إلى مكانها في الوقت المناسب ,ومن المواقع الإلكترونية المستخدمة يمكن ذكر موقع التالي:

MM NAFTAL: وهو موقع من تصميم مؤسسة نפטال يقوم على تسجيل الطلبات الزبائن من أجل نقل لهم المنتجات التي قاموا بطلبها ويعمل على تنظيم عملية التوزيع ومراقبة محطات التوزيع أي عند وصول الطلبية للزبائن يسجل تاريخ ومكان والكمية والسع.

• مجال المنتج والإنتاج:

أصبح ضروري تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الإنتاج وذلك من خلال تصميم المنتج عن طريق برامج وتطبيقات فالمؤسسة نפטال تقوم بالإنتاج وتصميم لمنتجات بصفة خاصة فهي لا تعتمد على تدخلات من أجل عملية الإنتاج ولها تطبيقات لعرض منتجاتها كالتطبيق :

تطبيق نפטال خدمات : هو تطبيق يتم تنزيله في هاتف نقال ويسمح لك بمعرفة أقرب محطة وأقرب نقاط خدمة نפטال كما يسمح لك بتحديد المنتجات والخدمات المقدمة.

• مجال إدارة المواد البشرية:

لمؤسسة نفضال عدة مواقع تعمل على الاستقطاب الإلكتروني للمورد البشري , وأيضا التعليم و التدريب وذلك من خلال الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونيا كالإعلان عن الوظائف , وحفظ الوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني , مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت وأي زمان , واستخدام الإدارة الإلكترونية تعمل على تنظيم ومراقبة الموظفين كالتطبيق:
البصمة الإلكترونية: تطبق مؤسسة نفضال البصمة الإلكترونية وذلك لمعرفة مواقيت دخول وخروج الموظفين.

❖ المبحث الثالث: معالجة نتائج المقابلة.

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتفسير النتائج المقابلة التي أجريتها بمؤسسة نפטال بولاية مستغانم , إذ حاولنا من خلال هذه المقابلة طرح عدد من الأسئلة للإمام بمختلف جوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والحصول على الأجوبة المناسبة له.

➤ المطلب الأول: عرض النتائج الخاصة بالإدارة الإلكترونية والنتائج الخاصة الأداء المؤسسة.

سوف نقوم في هذا المطلب بعرض مختلف الاسئلة والإجابات التي تحصلنا عليها من المقابلة , حيث تضمنت هذه المقابلة طرح 12 سؤال مختلف وقسمنا الاسئلة إلى فرعين , حيث الأول خاص بالإدارة الإلكترونية و الثاني خاص بالإداء المؤسسي.

أولاً: عرض نتائج خاصة بالإدارة الإلكترونية.

بعدا عرضنا للجانب النظري الإدارة الإلكترونية توصلنا إلى مجموعة من الأسئلة التي عرضناها على مركز التريص الملحققة التجارية لمؤسسة نפטال مستغانم وكانت كالتالي :

❖ ما هي أهم التغيرات التي طرأت على الإدارة في مؤسسة نפטال؟

إن عملية التطوير في الجهاز الإداري ككل وتغييره بشكل يتلاءم مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال أدى إلى عدة تغييرات منها :

- تقليص دورة العمل وسرعتها.
- الحفاظ المنظم للمعلومات وسرعة استرجاعها.
- سرعة معالجة المعلومات.
- المساعدة في اتخاذ القرارات , وذلك بتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.
- الدقة والوضوح في انجاز العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
- تقليص الأعمال الورقية.
- تبسيط اجراءات العمل.
- تقليل من الأخطاء.
- تقريب الإدارة من الزبائن.
- تحسين ورفع مستوى الخدمات

❖ هل قضت الإدارة الإلكترونية على التعاملات الورقية في مؤسسة نفضال؟

برغم ما وصلت إليه اليوم مؤسسة نفضال من التقنيات التكنولوجية المتطورة في تعاملاتها الإدارية, إلا أن التعاملات الورقية لا تزال موجودة, وهذا راجع لأهمية بعض الوثائق الإدارية الخاصة التي تتعامل بها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

❖ هل الإدارة الإلكترونية المعتمدة في مؤسسة نفضال تخفف من اعباء والتكاليف مؤسسة؟

إن تبني مؤسسة نفضال للإدارة الإلكترونية, ادى إلى ادخال أنظمة جديدة التي ساهمت بشكل كبير من التقليل من أعباء العمل اليومي, فبفضل التقنيات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة أصبح عمل اليوم بنجز في دقائق.

❖ ما هي أهم وسائل المستعملة للاتصال التي تعتمد عليها مؤسسة نفضال لتبادل المعلومات

والبيانات؟

تساهم تكنولوجيا الاتصال في تفعيل الأداء, وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب, ونظرا لسرعة وسهولة استخدامها, أصبحت مؤسسة نفضال تعتمد عليها بشكل الدائم لأداء مختلف أعمالها, ومن أهم الوسائل التي تستخدمها مؤسسة نفضال تتمثل في :

- شبكات الانترنت: هي نظام اتصالات العالمي الذي يسمح بتوفير وتبادل المعلومات والبيانات عبر مختلف الوسائط.
- الهاتف النقال: هو عبارة عن هاتف يعمل من خلال مجموعة من الشبكات اللاسلكية الموزعة على نطاقات واسعة.
- بريد الإلكتروني: هو من وسائل الاتصال التي يمكن تبادل من خلاله الرسائل الرقمية عبر شبكات اتصال معينة.
- الحاسوب: يعتبر مهم للمؤسسة, حيث يقوم بمعالجة وتخزين المعلومات, كما يقوم استرجاع وتعديل البيانات بسرعة وسهولة.
- هاتف ip: وهو هاتف يستخدم تكنولوجيا نقل الصوت عبر الانترنت يسمح بإجراء المكالمات عبر شبكات الانترنت بدلا من نظام الخطوط الأرضية العادية.
- الفاكس: نادرا ما يستعمل بسبب التطور التكنولوجي, وظيفته ارسال النسخ طبق الاصل الى الطرف الآخر.
- الاجتماعات: وهي عبارة عن مواعيد يتم فيها تبادل الآراء والأفكار لتنظيم وتحسين الخدمات ووضع خطط استراتيجية مستقبلية.

❖ كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال لتسويق للمنتوجات خاصة بها؟

تعتبر عملية تسويق منتجات البترولوية من أهم الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة نפטال من أجل بقاء واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة , فقد استعانت المؤسسة بالتقنيات المعلومات والاتصال الحديثة من أجل انشاء منصة رقمية التسوق التي تضم جميع منتوجاتها وخدماتها , فبدل التسوق لإيام وأسابيع اتجهت المؤسسة الى التجارة الإلكترونية التي تمكن الزبائن بالتسوق والقيام بالمعاملات الأخرى كدفع الإلكتروني على مدار 24 ساعة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء , اي تحول من سوق مكاني إلى سوق الافتراضي.

❖ ما هي أهم المعوقات التي توجه في مؤسسة نפטال؟

توجه مؤسسة نפטال بعض التحديات والصعوبات المختلفة التي بدورها تمنع الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة وتتمثل في ما يلي:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية لإدارة الإلكترونية.
- ارتفاع تكاليف تصليح وصيانة .
- التخوف من التقنيات الحديثة ومما يمكن أن تؤديه من تهديد لعنصر الأمن والخصوصية.
- صعوبة تمويل برامج تكوينية في ميدان تكنولوجيا المعلومات.
- أمية المواطن بتقنيات الالكترونية وعدم الاقتناع بالمعاملات الإلكترونية.
- قلة الكفاءات البشرية المؤهلة.

ثانياً: عرض نتائج خاصة بالأداء المؤسسة.

بعد عرضنا للجانب النظري للإداء المؤسسي توصلنا إلى مجموعة من الأسئلة التي عرضناها على مركز التريص الملحقة التجارية لمؤسسة نפטال مستغانم وكانت كالتالي :

❖ ما مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية البشرية في مؤسسة نפטال؟

تعتبر الموارد البشرية لمؤسسة نפטال من الموارد المهمة , حيث تولي لها الإدارة العامة أهمية بالغة , وذلك بالنظر إلى دورها الحاسم في تحريك عجلة الإنتاجية وتحسين اساليب التسيير , كما تعتمد المؤسسة على عوامل أخرى المتمثلة في الموارد المادية , فلمؤسسة تسخر كامل مواردها وإمكانياتها من أجل بلوغ اهدافها الاستراتيجية.

❖ هل تمتلك مؤسسة نפטال المؤهلات وخبرات علمية الكافية للتطوير أنظمتها؟

تهتم مؤسسة نפטال على تامين ما لديها من الموارد البشرية, حيث تتميز بخاصية امتلاك الخبرة لكفاءتها البشرية, هذا ما يتيح لها الفرصة امتلاك مبرمجين وخبراء يستطيعون تطوير أنظمتها وتكييف مع احتياجات المؤسسة من اجل بلوغ اهدافها.

❖ هل يعتبر التكوين ضروري في تحسين أداء مؤسسة نפטال؟

يتلقى التكوين اهتمام متزايد من قبل مؤسسة نפטال باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية قدرات ومهارات العمال وتحسين أدائهم, وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتكوين الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسة.

❖ هل تمنح مؤسسة نפטال فرص لتدريب وتكوين العمال من أجل تحسين أدائهم؟

إن المؤسسة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة التي تتميز بالتغيير المستمر, ونظر للتكنولوجيا المعقدة التي تستخدمها وطرق التسيير الجديدة التي تتطلب التركيز والدقة, جعل مؤسسة نפטال تسهر على متابعة الحياة المهنية للعامل منذ اول ارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها, حيث خصصت مراكز للتكوين العمال, بهدف تطوير قدراتهم وذلك بإقامة التبرصات و اخضاع جميع العمال دون استثناء للتكوين المستمر.

❖ هل تستفيد مؤسسة نפטال من الأنظمة المعلوماتية ذات الدقة والجودة العالية لأداء

أعمالها؟

في ظل تغيرات التي حدثت في الآونة الأخير وبسبب كثرة المنافسة, جعل مؤسسة نפטال مراغمة على التكيف مع هذه التغيرات بشكل السريع والمستمر, حيث سعت إلى زيادة الإنتاجية والعمل على تحسين جودة الخدمات, لهذا قامت مؤسسة نפטال باستعانة ببعض النظم المعلومات والبرمجيات العالية الدقة المتمثلة في ما يلي:

الجدول رقم (III-04): الأنظمة الخاصة بمؤسسة نפטال.

اسم النظام	وظيفة النظام
نظام إدارة التوزيع والتسويق (SDCOM)	✓ فحص الفواتير. ✓ فحص البضائع. ✓ تدوين العمليات على مستوى التخزين. ✓ تدوين العمليات على مستوى التوزيع.
نظام تسيير محطات الخدمات (NAFT GD)	✓ تسيير المخزون. ✓ تسيير المبيعات. ✓ مراقبة عمليات الشراء في محطات التوزيع.
نظام تسيير الديون الزبائن (SGC)	✓ متابعة حركات الزبائن. ✓ متابعة جميع الأموال المؤسسة.
نظام متابعة الاستثمار (NAFT IMMO)	✓ تخزين البيانات المتعلقة بالإدارة الاستثمارات .
نظام المحاسبة المالية (NAFT COMPTA)	✓ تسجيل العمليات المحاسبية. ✓ تصحيح الأخطاء.
نظام المحاسبة التحليلية (Win Canal)	✓ تسجيل وتحليل معلومات المحاسبية.

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق مقدمة من طرف الملحقة التجارية مستغانم.

ويمكن تناول هذه الأنظمة بثيء من الايضاح في ما يلي :

• نظام إدارة التوزيع والتسويق (SDCOM):

أطلقت مؤسسته في سنة 2018 محل النظام القديم (NAFT COM), وهو نظام يقوم بفحص الفواتير والبضائع, كما يسمح بتدوين مختلف العمليات على مستوى المركز التخزين والتوزيع, ويعتبر هذا النظام مصدر مهم للمعلومات, حيث من ضروري إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور للحفاظ على السرية.

• نظام تسيير محطات الخدمات (NAFT GD):

أطلقت مؤسسته في سنة 2004 هو نظام خاص بمحطات الخدمة, يهتم بتسيير المخزون والمبيعات ومراقبة عمليات الشراء والتمويل في محطات التوزيع, حيث يساعد المحاسب على القيام بعمله وهو بعيد عن مقر المؤسسة.

• نظام تسيير الديون الزبائن (SGC):

أطلقت مؤسسته في سنة 2007 وهو نظام يقوم بمتابعة جميع حركات الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة, مما يسمح لها بمتابعة جميع أموالها, كما يسهل عملية الوصول للمعلومات ويقلص مدة الإنجاز.

- نظام متابعة الاستثمار (NAFTIMMO):

أطلقتها سنة 2019 محل النظام القديم IMMOSYS, وهو نظام يقوم بتخزين جميع البيانات المتعلقة بالإدارة الاستثمارات في قاعدة واحدة.

- نظام المحاسبة المالية (NAFTCOMPTA):

هو نظام شامل يجمع كافة مخرجات الأنظمة, كما يقوم هذا النظام بتسجيل العمليات المحاسبية وذلك بالاعتماد على المعطيات نظام NAFTCOM, حيث يمكن من خلاله تصحيح الأخطاء التي قد تحدث.

- نظام المحاسبة التحليلية (WinCanal):

ظهر هذا النظام سنة 2001 ولكن تم استخدامه سنة 2003, هو نظام خاص بمحاسبة التكاليف, حيث يستخدم على مستوى فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود.

❖ ما هي أهمية تطبيق الأنظمة الإدارية الإلكترونية في مؤسسة نפטال؟

لقد ساهمت التطبيقات الإلكترونية في مؤسسة نפטال بتسهيل القيام بالمعاملات والأعمال الإدارية, سواء بين العاملين الداخليين أو بين العاملين والزبائن, كما هدفت المؤسسة جراء توظيفها لهذه التطبيقات الإلكترونية تحسين أداء المؤسسة ومواكبة التقدم التكنولوجي.

➤ المطلب الثاني: نتائج خاصة بأثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسة نפטال مستغانم

سنقوم بعرض مختلف الأسئلة التي تجمع بين الإدارة الإلكترونية والإداء المؤسسي والإجابات التي تحصلنا عليها من المقابلة و المتمثلة في 7 أسئلة:

❖ هل تقوم مؤسسة نפטال بتوفير الحواسيب والأجهزة ذات تقنية عالية لمعالجة المعلومات؟

إن مؤسسة نפטال من المؤسسات التي تعطي أهمية وعناية خاصة لتوفير الحواسيب والأجهزة ذات التقنيات الحديثة, خاصة انها تعتمد على أنظمة للتخزين والمعالجة السريعة ودقيقة للبيانات, لذا وجب على المؤسسة توفير هذه الأجهزة ذات الجودة العالية لتسهيل مهامها.

❖ هل تقوم مؤسسة نפטال بتصليح والصيانة لأجهزتها بشكل الدوري؟

إن مؤسسة نפטال لها القدرة على محافظة وتأمين التصليحات والصيانة لأجهزتها من أي خلل أو عطب دون لجوء إلى أيادي خارجية, حيث أنها خصصت فرع للصيانة, كما أن التكاليف الناجمة عن صيانة الاجهزة تتكلف بها المؤسسة.

❖ هل تعمل مؤسسة نفضال على توفير المعلومات في الوقت المناسب؟

أصبحت المعلومات اليوم قوة تضيف إلى العمل قيمة مضافة, ومن هنا بدأت تعمل مؤسسة نفضال على تحسين امكانية توفير المعلومات في الوقت المناسب ,حيث تمتلك شبكة إلكترونية تسهل تدفق المعلومات بين العمال وذلك من خلال التقنيات و البرمجيات ,هذا ما أدى إلى تقليص من مدة انجاز العمل.

❖ هل تضمن مؤسسة نفضال حماية لقاعدة بيانات الخاصة بها؟

إن وجود نظام يؤمن قواعد البيانات والمعلومات ,أصبح يمثل ضرورة ملحة على المؤسسات خاصة مع تفاقم جرائم المعلومات في الوقت الحالي ,لهذا خصصت مؤسسة نفضال قسم متخصص لضمان الامن لمعلوماتها الإلكترونية متكون من مبرمجين ومتخصصين ذوي الخبرة الفنية والأمنية لتحقيق والمراقبة الصلاحيات بشكل الدوري و المنظم.

❖ كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة نفضال؟

تتعرض مؤسسة نفضال لعدة تغييرات في بيئتها الغير المستقرة والمعقدة ,لهذا تعطي اهتمام كبير للمعلومة باعتبارها من الموارد المهمة بالنسبة للمؤسسة للإدارة أنشطتها ,بحيث نجاح أي قرار تتخذه مؤسسة يعتمد على المعلومة ومدى ثقتها وطريقة تأمينها ,لذا تقوم المؤسسة الاستعانة بالتقنيات الحديثة للمعالجة المعلومات التي تساهم في ايجاد حلول سريعة ودقيقة والتحليل البدائل التي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات التي تخدم اهداف المؤسسة.

❖ هل يساعد الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال على تبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة

بشكل واضح وبسيط؟

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد على نشاط و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد ,حيث تعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل و تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة . فالهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فلاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات ,و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نفضال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 2023 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة.

❖ حسب رأيكم كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة نفضال؟

تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة نفضال من خلال:

- جعل المؤسسة في حالة يقظة.

- تقليل التكاليف والوقت والجهد.
- خلق الفرص واستغلالها.
- توفير وجمع والتحليل المعلومات بدقة عالية.
- اتخاذ القرارات الصائبة وذلك بتوفير المعلومات في وقتها المناسب.
- تعديل الخطط الاستراتيجية عن نظم المعلومات.
- توفير البرامج ونظم المعلوماتية التي حسنت التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.
- تسريع الطلبات والتوزيع وتسوية الحسابات.
- التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وأثاره السلبية.

➤ المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات والاستخلاص النتائج.

سيتم التطرق الى اختبار صحة فرضيات الدراسة ,مع استخلاص النتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى.

- الإدارة الإلكترونية عامل أساسي في اتخاذ القرارات الصائبة في مؤسسة نפטال مستغانم. من خلال الإجابات المتحصل عليه من مؤسسة نפטال بولاية مستغانم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات الصائبة تم الوصول إلى:
- أن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العمل الإداري, فالنجاح أو فشل المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على اتخاذ القرارات الصائبة, كان هذا أحد أسباب ظهور الإدارة الإلكترونية لأنها تقوم بجمع وتحليل وتفسير المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات لعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وتحسينها ,حيث أن لها مكانة بارزة في المؤسسة لأنها تقوم بتسهيل الوصول إلى المعلومات المطلوبة في أقل فترة ممكنة وبأقل جهد ,كما تقوم على عدة مبادئ لتحقيق المؤسسة حاجاتها من المعلومات وبأفضل الطرق الممكنة.

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية.

- يساهم تكوين وتدريب العمال في مجال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين أداء مؤسسة نפטال مستغانم.

يعتبر التكوين العمال في مجال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال بمثابة استثمار في المورد البشري بحيث تعتمد عليه المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين والتكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على المؤسسة من جهة ,وتعزيز مكانة المؤسسة ومواكبة التطورات التكنولوجية الذي يسمح بالحفاظ على

الميزة التنافسية من جهة أخرى, كما يسمح التكوين بتحقيق الأهداف المسطرة ورفع مكانة المؤسسة في القطاع الذي تنتهي إليه.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة نفضال بولاية مستغانم حول تأثيرات الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسة, فيفضل المعطيات التي تم حصول عليه اعتمادا على أسلوب المقابلة في جمع المعلومات والبيانات, بهدف الإجابة على إشكالية البحث, تم توصل في الأخير إلى أن المؤسسة نفضال بولاية مستغانم تهتم بتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية وبالتالي التحسين في الإداء العام للمؤسسة, حيث أن هذا الأخير لا يعود فقط لتطبيق و استخدام التكنولوجيا و المعلومات والاتصالات الفعالة بل يعود لعوامل أخرى كثقافة المؤسسة ووعيمها لأهمية الإدارة الإلكترونية و الإدارة الجيدة للمعرفة أيضا.



في ختام الدراسة يمكن القول أن في السنوات الأخيرة شهدت الإدارة الإلكترونية تطورات سريعة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ ساعدت هذه الأخيرة بإدخال أنماط جديدة في التسيير، مما سمحت بالقيام بأعمال ومهام كان من المستحيل الوصول إليها، هذا نظرا للخصائص والمميزات التي تتمتع بها، لذا فرض هذا التقدم التقني و العلي بالمطالبة المستمرة لرفع مستوى أداء أعمال المؤسسة وفقا لمعايير ومحددات تتلاءم مع أهداف المؤسسة ومراعاة لكل العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليها.

إن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بشكل الفعال، جعلها ذات قيمة للمؤسسات وذلك من خلال تقليص المعوقات اتخاذ القرار صائب عن طريق توفير البيانات والمعلومات بشكل المستمر وفي الوقت المناسب، وإعطاء امكانية في تنمية وتحسين وظائف المؤسسة خاصة فيما يتعلق بتبسيط قنوات الاتصال وتسهيل الحصول على المعلومات التي أصبحت تشكل موردا ثميناً للمؤسسة، كما تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة عمليات الابتكار والإبداع ورفع الإداء بمتابعة أعمال المؤسسة وتفحص عملياتها و المراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها و توجيهها نحو اتجاه الصحيح، من خلال اكتشاف الانحرافات والتقليل المخاطرة، ولكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا في مجال التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة "نفطال" - بولاية مستغانم لمعرفة فيما إذا كان للإدارة الإلكترونية أثرا في تحسين أداء المؤسسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أ. النتائج العامة للدراسة:

- الإدارة الإلكترونية تمثل إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة والخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة ممكنة.
- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات لمختلفة أثناء تأدية خدماتها.
- اعتمد على أسلوب الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادات المؤسسات زيادة قدراتها التنافسية والذي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بها المؤسسة بقائها واستمراريتها في السوق.
- الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل إلى أنظمة إلكترونية فقط، إنما هي منظومة متشابهة ومعقدة تحتاج إلى دراسات واعية لكافة العناصر المنظومة.
- الإدارة الإلكترونية هي عملية تعمل على استخدام المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بالنشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على تحسين الكفاءة والفعالية الإداء بدرجة كبيرة ,من خلال تحسين جودة الخدمات.
- توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.
- الدور الواضح والتأثيرات التي تحدثها الإدارة الإلكترونية على العنصر البشري.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات الصائبة عن طريق التقرير الإحصائية مضبوطة.
- دعم القرارات التي تتسم بالدقة الموضوعية والاستفادة منها في خطط الاستراتيجية المهمة.
- سهولة مراقبة وتقييم وتطبيق كل الطرق والأساليب العلمية لقياس الإداء ومتابعة التنفيذ خطوة بخطوة.
- تتيح اكتشاف الفرص وانهازها والتفادي التهديدات التي تواجهها.
- تتوفر مؤسسة نפטال بولاية مستغانم على عدة معدات متطورة و برامج معتبرة ذات الجودة أدت إلى تحسين مستوى المنظمة.
- تهتم مؤسسة نפטال بولاية مستغانم بالتكنولوجيا المعلومات الحديثة مما يدفعها أن تكون على اتصال دائم بمحيطها الخارجي.
- تتبع مؤسسة نפטال بولاية مستغانم استراتيجية مزج بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.
- تتمكن مؤسسة نפטال بولاية مستغانم من جمع كم من المعلومات بفضل اعتمادها على شبكات الاتصال.
- تجديدات مستمرة التي تقوم بها على مستوى وسائلها التقنية.
- ضمان القدرة على الصيانة أجهزتها من أي خلل بصفة الدورية.
- اهتمام بتكوين وتدريب عمالها ساهم في رفع كفاءتهم ومواكبة التطورات الحاصلة.
- سهولة الرقابة لتعديل أي انحراف عن الاهداف.
- سهولة جمع المعلومات والبيانات بأقل التكاليف وأقل وقت وجهد.

ب. النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: من خلال النتائج المتواصل إليها تبين لنا ان الفرضية الأولى صحيحة لأن المؤسسة تقوم بتبني نظام المعلومات كعامل مساهم في صناعة القرارات الاستراتيجية، والتي من شأنها أن تساهم في تطور المؤسسة وتحقيقها لأهدافها المسطرة، كما تعمل على خلق العلاقة الطيبة بين ادارة والعاملين بتوفيرها لوسائل التكنولوجيا الحديثة تساعد على التخزين البيانات والمعلومات وتحليلها مما يشجع على العمل بروح الفريق ما ينتج عنه تحسين أداء المؤسسة.

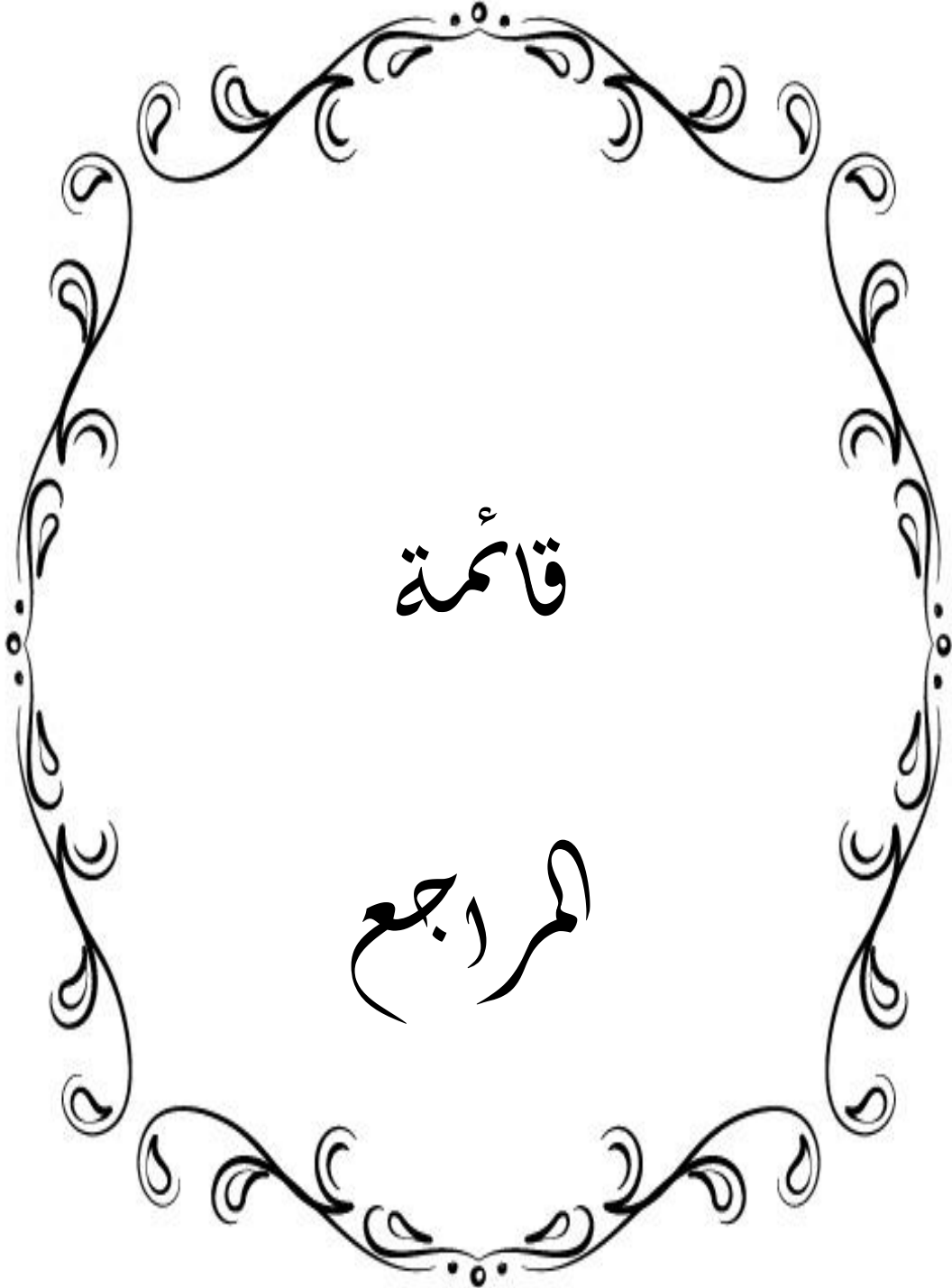
○ الفرضية الثانية: من خلال النتائج المتواصل إليها تبين لنا أن فرضية الثانية صحيحة لأن المؤسسة نفضال تعتبر ان تحسين أداء الافراد عن طريق البرامج التكوينية في مجال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال يخلق لها قيمة مضافة التي تعكس بدورها رفع الكفاء والفعالية الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

ت. الاقتراحات :

- الاستمرار بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال.
- الأمن المعلوماتي والذي لابد من تحقيقه من خلال التحقق من المستخدم وسريته فضلا عن تأمين المعلومات الكترونيا .
- الاستعانة بمدربين مختصين ومؤهلين للقيام بدورات تدريبية.
- زيادة نشر الوعي بثقافة الإدارة الإلكترونية.
- الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي العملاء , باعتبارهم العنصر الهام في تحسين نوعية الخدمات.

ث. أفاق الدراسة:

- يهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الأفاق المتعلقة بالدراسة:
- أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير التسويق.
 - دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.



(1) الكتب:

- ايمان عبد المحسن زكي, الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل, منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر, 2009.
- حامد فداء محمود, الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية, دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع, عمان, ط1, 2015.
- حمد سمير أحمد, الإدارة الإلكترونية, دار المسيرة للنشر وتوزيع, عمان, ط1, 2009.
- خالد ممدوح إبراهيم, الإدارة الإلكترونية, دار الجامعية إسكندرية للنشر والتوزيع, ط1, 2010.
- سعد غالب ياسين, بشير عباس العلاق, الأعمال الإلكترونية, دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن, 2006.
- سعد غالب ياسين, الإدارة الإلكترونية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, ط1, 2019.
- علاء عبد الرزاق السالمي, الإدارة الإلكترونية, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الاردان, 2006.
- غسان قاسم داود اللامي, تكنولوجيا المعلومات في المنظمة الأعمال (الاستخدام والتطبيقات), دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, 2009.
- مجيد كرخي, مؤشرات الأداء الرئيسية, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, ط1, 2015.
- محمد بن سعيد محمد العريشي, إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة, دار الهاني للطباعة, مصر, 1999.
- مدحت محمد أبو النصر, الأداء الإداري المتميز, دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع, ط1, مصر, 2012.
- مصطفى يوسف الكافي, إدارة الأداء, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, ط1, 2016.
- ناصر سيف الدين, علاقة بطاقة قياس الأداء المتوازن بالأداء المؤسسي, دار النصر للنشر والتوزيع, مصر, 2005.
- نجم عبود نجم, الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات, دار المريخ للنشر والتوزيع, الرياض, 2004.

(2) الأطروحات:

- بلفكرات رشيد, دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار الإداري, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث, قسم التنظيم السياسي والإداري, تخصص إدارة الموارد البشرية, كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية, جامعة الجزائر3, السنة الجامعية 2017/2018.

(3) رسالت التخرج:

- أحمد سالم سالم ,معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي ,رسالة ماجستير ,قسم: إدارة التربية الإسلامية, كلية الدراسات العليا, جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج ,ليبيا, 2021.
- إيمان حسن مصطفى خلوف ,و اقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات ,رسالة ماجستير , تخصص غير مدون ,كلية الدراسات العليا ,جامعة النجاح الوطنية بنابلس ,فلسطين ,السنة الجامعية 2009/2010.

(4) المجالات:

- أحمد عبد القادر سعد الدين عبد الرحمن ,نادية آدم إدريس جبريل ,تطوير الأداء في ضوء الإدارة الإلكترونية ,مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية ,المجلد 07, العدد 03, جامعة جازان ومملكة العربية السعودية , 2021.
- أمين بن سعيد ,أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة وموثوقية القوائم المالية ,مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ,المجلد 03, العدد 08, جامعة الشهيد حمه لخضر ,الوادي , 2015.
- إيمان بن محمد ,العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ,مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ,العدد 03, جامعة سكيكدة ,الجزائر ,جوان 2018.
- بكار أمال ,مساهمة التدريب ومبادئ الإرغونوميا في صيانة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة نفضال -بشار ,مجلة البشائر الاقتصادية,المجلد: 03, العدد: 04, جامعة طاهري محمد -بشار , الجزائر, 2017.
- بكوشة كريمة ,بناولة حكيم وآخرون ,إشكالية مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير التجارة الخارجية ,مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ,المجلد 06, العدد 01, جامعة حسيبة بوعلي ,شلف ,الجزائر , 2017.
- بلبريك محمد , أحباب فضيلة , سياسة التوظيف في مؤسسة نفضال بين متطلبات التسيير العقلاني والواجب الاجتماعي لمؤسسة عمومية اتجاه المجتمع ,مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات,المجلد 01, العدد 09, جامعة التكوين المتواصل ,الجزائر, 2021.
- بوبكر عبد القادر ,قديد فوزية ,أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ,مجلة البشائر الاقتصادية ,المجلد 07, العدد 01, جامعة طاهري محمد بشار ,الجزائر ,أفريل 2021.

- تبون عبد الكريم، الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد10، العدد02، جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والجزائر، 2021.
- جحا نبيل، بختي نبيل وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية الاجتماعية، مجلد12، العدد01، جامعة ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية تيارت، الجزائر، 2020.
- خولة قشاو، نبيل بحري وحسين باشيوة، العلاقة بين توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية والمجاد07 والعدد2، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2022.
- خيرة بهلول، عيسى سماويل، أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسة البنكية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي. المجلد 17، العدد 01، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، الجزائر، 2020.
- دعاس مصعب، أيمن فريد، الخيارات الاستراتيجية واثرها على الهيكل المالي دراسة حالة مؤسسة نفضال، المجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد05، العدد 01 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020.
- رشيد فراح، كريمة فرحي، متطلبات الأعمال الإلكترونية في العالم العربي وضرورة التحسين، مجلة علوم والاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد32، 2015.
- زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد08، العدد01، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة وجامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2021.
- سهام موفق، نجوية الحدي، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائر، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد10 العدد02، جامعة زيان عاشور العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير بجلفة، الجزائر، سبتمبر 2018.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2009_2010.
- طارق بن قسي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية، مجلة اقتصاد المال والأعمال. المجلد02، العدد02، جامعة بسكرة، الجزائر. ديسمبر 2017.
- طروبيا ندير، الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل لواقع واستشراف للمستقبل)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد4، العدد3، 2019.

- عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2008.
- عبد العزيز شمال، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد02، جامعة أم البواقي، الجزائر، سبتمبر 2019.
- عزوز سعيدة، نسيمه مقبل، عصرنة المرافق العمومية في الجزائر- الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجا، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد08، جامعة الجزائر 03، ديسمبر 2018.
- علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد22، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019.
- غراز الطاهر، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد06، العدد09، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2018.
- غنية نزلي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد12، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، جانفي 2016.
- قاشي علال، عشير جيلالي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية (صنف ج)، المجلد07، العدد02، جامعة يحيى فارس بالمدينة، جزائر، جوان 2021.
- محمد لمين علون، عبد الحق سعدي، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة حالة شركة نفطال، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد: 05، العدد:02، جامعة على لونيسى البليدة 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.
- مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها في المؤسسات المعلومات، مجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد01، العدد02، جامعة طرابلس، ليبيا، 2022.
- منصف شرفي، حسان بوزيان، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد06، العدد02، جامعة قسنطينة02، ديسمبر 2019.
- وردة خليفي، مواقي بناني أحمد، الإدارة الإلكترونية كألية لتسيير وتحسين أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد12، جامعة عباس لغرور خنشلة، جزائر، جوان 2019.

(5) الملتقيات:

- بشير عبدالحميد ,صورية بوطرفة , "الحكومة الإلكترونية في الجزائر-الوقع والمأمول والتحديات-في ظل التحول الرقمي" ,مداخلة للملتقى الوطني الافتراضي حول: الإدارة الإلكترونية في الجزائر الواقع وإشكالية التطبيق , جامعة العربي التبسي ,تبسة ,جزائر ,2021.
- حاج عيسى أمال ,هوارى معراج ,دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ,مدخلة للملتقى الوطني الأول حول :المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ,جامعة عمار ثليجي بالأغواط ,الجزائر ,23/22 أبريل 2003.

(6) المواقع الإلكترونية:

- المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/92211>
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%81%D8%B7%D8%A7%>



ملاحق رقم (01): المقابلة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة عبد الحميد ابن باديس _ مستغانم _
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم التسيير.
تخصص: تسيير الاستراتيجي .



➤ من اعداد الطالبتين:

- موسى إكرام
- ولادي دنيا

➤ تحت اشراف الاستاذة:

- دباحي يمينة

➤ المستوى:

- ماستر 2

➤ السنة الجامعية:

- 2024/2023

مقابلة

في إطار التحضير لمذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

بتخصص: تسيير الاستراتيجي

بعنوان: " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات في الجزائر"

دراسة حالة بنفطال _ مستغانم _

بصفتكم المسؤولين المكلفين بتسيير "مؤسسة نفطال" يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة , بهذه الاستمارة التي تتضمن أسئلة المقابلة , بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم حول ما تتضمنه من بيانات , وعليه يرجى منكم الإجابة على الأسئلة التالية , في أمل أن تكون إجاباتكم غنية بالمعلومات وترفع من مستوى هذا البحث , كما نحيطكم علماً بأن هذه البيانات المقدمة من طرفكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. في الاخير نشكركم مسبقاً على حسن تعاملكم ومساهماتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

✚ ما هي اهم التغيرات التي طرأت على الإدارة في مؤسسة نفضال؟

.....

.....

✚ هل قضت الإدارة الإلكترونية على التعاملات الورقية في مؤسسة نفضال؟

.....

.....

✚ هل الإدارة الإلكترونية المعتمدة في مؤسسة نفضال تخفف من اعباء والتكاليف مؤسسة؟

.....

.....

✚ وماهي أهم وسائل المستعملة للاتصال التي تعتمد عليها مؤسسة فظال لتبادل المعلومات والبيانات؟

.....

.....

✚ كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال لتسويق للمنتوجات خاصة بها؟

.....

.....

✚ ماهي أهم المعوقات التي توجه في مؤسسة نفضال؟

.....

.....

هل تعمل مؤسسة نفعال على توفير المعلومات في الوقت المناسب؟

.....
.....

هل تضمان مؤسسة نفعال حماية لقاعدة بيانات الخاصة بها؟

.....
.....

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة نفعال؟

.....
.....

هل يساعد الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال على تبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة بشكل واضح وبسيط؟

.....
.....

ما هي أهمية تطبيق الأنظمة الإدارية الإلكترونية في مؤسسة نفعال؟

.....
.....

هل تقوم مؤسسة نفعال بتوفير الحواسيب والأجهزة ذات تقنية عالية لمعالجة المعلومات؟

.....
.....

حسب رأيكم كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة نفعال؟

✚ ما مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية البشرية في مؤسسة نفضال؟

.....
.....

✚ هل تمتلك مؤسسة نفضال المؤهلات وخبرات علمية كافية للتطوير أنظمتها؟

.....
.....

✚ هل يعتبر التكوين ضروري في تحسين أداء مؤسسة نفضال؟

.....
.....

✚ هل تمنح مؤسسة نفضال فرص لتدريب وتكوين العمال من أجل تحسين أدائهم؟

.....
.....

✚ هل تستفيد مؤسسة نفضال من الأنظمة المعلوماتية ذات الدقة والجودة العالية لأداء أعمالها؟

.....
.....

✚ هل تقوم مؤسسة نفضال بتصليح والصيانة لأجهزتها بشكل الدوري؟

.....
.....

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التأثيرات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسي و ,تم اختيار مؤسسة نفظال بولاية مستغانم نموذجا مستخدمين أسلوب المقابلة ,من خلال هذا وقفنا على أهم مرتكزات الإدارة الإلكترونية وفحص مدى فعاليتها من خلال تقييم أداء المؤسسة ,و توصلنا في الأخير إلى أن التحول الإلكتروني الحقيقي يتعلق بقدرة المؤسسة على الاستخدام الناجح للتقنيات التكنولوجية والاستفادة من الاجراءات الجديدة التي تمكننا من العمل بشكل اسرع وباقل التكاليف والأخطاء ,بغض النظر عن الموقع والوقت ,حيث لتطبيقها يتطلب مزيجا من القوى العاملة المتمثلة في العناصر البشرية والتقنية والثقافة المؤسسية الملائمة , كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين وتحسين فعالية اتخاذ القرارات ,مما أدى إلى تحسين الأداء التنظيمي من جميع جوانب المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ,تكنولوجيات المعلومات والاتصال ,أداء المؤسسي.

Summary:

This study aimed at the effects of e-governance on improving institutional performance and, Naktal Foundation in Mustaganam State has been selected as a modus operandi, Through this we stood on the most important pillars of e-governance and examined its effectiveness by evaluating the organization's performance. We finally found that real electronic transformation is about the enterprise's ability to successfully use technological technologies and take advantage of new procedures that enable us to operate faster and less expensive and wrong. Regardless of location and time, where to apply it requires a combination of manpower of appropriate human, technical and institutional elements, E-management has also contributed to enhancing staff performance and improving decision-making effectiveness, improving organizational performance in all aspects of the organization.

Keywords: e-management, ICT, corporate performance.