



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد ابن باديس  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال  
تخصص إتصال وعلاقات عامة



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

### عنوان المذكرة:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة  
الاقتصادية

"دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونطراك قسم "GNL و GPL"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر (ل م د) في علوم الإعلام والاتصال،  
تخصص إتصال وعلاقات عامة

تحت اشراف:  
أ.د. بن نونة نادية

من إعداد الطالبة:  
عصمان الحو مريم

قابلة للوضوح  
في المكتبة  
بن نونة نادية

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
د. بن علي مليكة	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا
د. بن نونة نادية	أستاذ محاضرة (ب)	مؤطرا
د. بن عبو فوزية	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

### عنوان المذكرة:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة  
الاقتصادية

" دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونطراك قسم " GNL و GPL "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر (ل م د) في علوم الإعلام والاتصال،  
تخصص إتصال وعلاقات عامة

تحت اشراف:  
أ.د. بن نونة نادية

من إعداد الطالبة:  
عصمان الحو مريم

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
د. بن علي مليكة	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا
د.بن نونة نادية	أستاذ محاضرة (ب)	مؤظرا
د. بن عبو فوزية	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

**عنوان المذكرة**  
**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية**  
**" دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونطراك قسم GNL و GPL "**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر (ل م د) في علوم الإعلام والإتصال،  
تخصص إتصال وعلاقات عامة

تحت اشراف:  
أ.د. بن نونة نادية

من إعداد الطالبة:  
عصمان الحو مريم

**أعضاء لجنة المناقشة**

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
د. بن علي مليكة	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا
د.بن نونة نادية	أستاذ محاضرة (ب)	مؤطرا
د. بن عبو فوزية	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

## الشكر

الشكر لله العلي القدير على توفيقه وتسديده خطانا، " فَيَارِبِي لَكَ الْحَمْدُ حَتَّى تَرْضَى وَلكَ

الْحَمْدُ بَعْدَ الرِّضَا "

لا يسعني في هذا المقام العلمي إلا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة على كل ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات ولم تبخل بها، جزاكي الله خيرا، كما أتقدم بجزيل الشكر الى أساتذتنا الأفاضل ولكل من نصحنأ وأرشدنا أو وجهنا، وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع سواء من قريب أو من بعيد.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۗ ﴾

أهدي ثمرة جهدي إلى من حملتني ومنحتني الحياة وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها وتضحيتها إلى من كان دعاؤها سر نجاحي أمي الغالية ..... حفظها الله. إلى الذي دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم والمعرفة أبي الغالي ... رعاه الله

إلى من إنتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى سندي وشريكي في الحياة إلى من أراه خالدا وسط قلبي وصدري أعلاه إلى عوني بعد الله وضلعي الثابت الذي لا يميل إليك زوجي الغالي .... أهديك تخرجي

إبني العزيز الأمومة لا تعيق الطموح بل تمنحه المعنى، وجودك في حياتي هو أعظم إنجاز وكل نجاح بعد يزهر بإسمك

إلى الذين هم ملاذي ورمز فخري ..... أخي وأخواتي الأعزاء

أشكر صديقتي العزيزة التي ساندتني ووقفت الى جانبي خلال إعداد هذه المذكرة، فكان دعمها وتشجيعها سندا لي..... سهيلة.

	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
10	الإطار المنهجي
11	إشكالية الدراسة
13	أسباب اختيار موضوع الدراسة
14	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	تحديد مصطلحات الدراسة
20	الدراسات السابقة
28	منهج الدراسة
29	مجتمع البحث وعينة الدراسة
30	أدوات جمع البيانات
31	مجالات الدراسة
	<b>الإطار النظري</b>
32	<b>الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية ومتطلبات التحول</b>
33	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
33	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
36	المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
49	المبحث الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية
49	المطلب الأول: أسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية
54	المطلب الثاني: خطوات الإنتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية
55	المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية المتطلبات والمعوقات
55	المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية
58	المطلب الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية
60	خلاصة الفصل

61	..... الفصل الثاني: جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
62	..... تمهيد
63	..... المبحث الأول: ماهية الجودة
63	..... المطلب الأول: مفهوم وأهداف الجودة
65	..... المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات الجودة
66	..... المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
66	..... المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي
69	..... المطلب الثاني: معايير وأبعاد الأداء الوظيفي
72	..... المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية
72	..... المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
73	..... المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية
79	..... خلاصة الفصل
80	..... الإطار التطبيقي للدراسة
81	..... الوصف العام للمؤسسة
84	..... الهيكل التنظيمي للمؤسسة
87	..... تحليل محاور المقابلة
95	..... النتائج العامة للدراسة
97	..... التوصيات والإقتراحات
ح	..... خاتمة
-	..... قائمة المصادر والمراجع
-	..... الملاحق

قائمة الاشكال

35	أبعاد مفهوم الإدارة الالكترونية	رقم 01
40	عناصر الإدارة الالكترونية	رقم 02
43	القيود الخمسة في التنظيم التقليدي	رقم 03
47	الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	رقم 04
52	نموذج الإدارة الإلكترونية	رقم 05
68	يوضح متطلبات تحقيق الجودة	رقم 06
71	يوضح معايير الأداء الفعال	رقم 07
78	اهداف المؤسسة الاقتصادية	رقم 08
81	المخطط التنظيمي العام لمجموعة سوناطراك	رقم 09
83	المخطط التنظيمي لمديرية التطوير (DEV/ ADM)	
84	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك	

قائمة الجداول

40	الإنتقال من التنظيم التقليدي الى الإلكتروني	جدول رقم 01
43	الإنتقال من التنظيم التقليدي الى الإلكتروني	جدول رقم 02
48	الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني	جدول رقم 03
87	تحليل المقابلة البيانات الشخصية	جدول رقم 04

## ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، (مؤسسة سوناطراك قسم GPL وGNL)، حيث طرحت الإشكال التالي كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟ وذلك بهدف التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، حيث اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة القصدية، كما استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات اللازمة وشملت ثمانية موظفين على مستوى المؤسسة وامتدت الدراسة من مارس الى غاية شهر جوان من سنة 2025 توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

الإدارة الإلكترونية ساهمت في تسريع إنجاز المهام الإدارية والتقنية داخل المؤسسة. مكنت الإدارة الإلكترونية الموظفين على تطويرها مهاراتهم الرقمية مما انعكس إيجابا على كفاءتهم وأدائهم المهني.

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية - تحسين - جودة الأداء - المؤسسة الاقتصادية

## **Abstract :**

This study addresses the role of electronic management in enhancing the quality of performance within the economic institution. The case study was conducted at SONATRACH COMPANY / GNL and GPL branch in Bethioua (Oran). The research sought to answer the following main question: How does electronic management contribute to improving the quality of functional performance in the economic institution? To achieve this, the researcher relied on the descriptive approach and conducted a set of interviews with a sample of employees at the institution. The study covered the period between March and June 2025.

The most important findings can be summarized as follows:

- Electronic management has contributed to facilitating the coordination and accomplishment of administrative and technical tasks within the institution.
- Electronic management has enabled employees to develop their skills, which was positively reflected in their efficiency, performance, and professional productivity.

### **Key words:**

Electronic Management – Improvement – Quality of Performance – Economic Institution

### مقدمة:

شهد العالم تحولا جذريا بفعل الثورة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، حيث ألغت هذه الأخيرة الحدود الزمانية والمكانية، مما جعل العالم يبدو كقرية إلكترونية مترابطة، وفي ظل هذا الواقع وجدت المؤسسات نفسها مدفوعة إلى تبني هذه التقنيات الحديثة، ليس فقط لمواكبة التطور بل للاستفادة منه في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد أصبح من الضروري أن تبادر المؤسسة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل فعال للرفع من جودة مخرجاتها وتحسين أدائها العام، فدمج التكنولوجيا لم يعد خيارا بل أصبح مطلبا حتميا لتحديث البنية التنظيمية وتطوير الهياكل الداخلية، بالنظر إلى ما توفره من إمكانيات لإعادة تعريف العديد من المفاهيم المرتبطة بالعمل المؤسسي والتي ارتبطا بروزها ارتباطا وثيقا بتقديم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أضحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، إذ تعد العامل الحاسم في رسم ملامح مستقبل المؤسسة وتحديد مسارها التنموي، فبفضل هذه التكنولوجيا تمارس الأنشطة، وتحسن جودة العمل، مما يستدعي إدراك الدور المحوري الذي يلعبه الحاسوب والعوامل المؤثرة في قيمة المعلومات، ومن هذا المنطلق بات من الضروري أن يكتسب المديرون والموظفون المهارات اللازمة للتعامل مع هذه التقنيات، بما في ذلك استخدام شبكة الإنترنت لضمان تحقيق الأهداف والبرامج التي تستهدفها الإدارة الإلكترونية.

ومن هنا فإن نجاح المؤسسة الاقتصادية في استثمار أدوات الإدارة الحديثة، وعلى رأسها تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح مرهونا بقدرتها على تحقيق الكفاءة والفعالية في مختلف مجالات عملها، وهو ما يشكل إحدى الدعائم الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، كما أن استخدام هذه الأدوات لا يقتصر على الجانب التقني فقط بل يتعداه ليترجم في برامج واستراتيجيات تسعى إلى رفع مستوى الأداء والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

لقد أدركت شركة سوناطراك أهمية نظم المعلومات والتوثيق باعتبارها ووسائط حديثة وضرورية لدعم أنشطتها نظرا لما لها من أثر بالغ في ترسيخ القيم المؤسسية للمنظمات المتقدمة والفعالة، ولهذا أولت المؤسسة اهتماما خاصا بتوفير الموارد والإمكانيات الكفيلة بإدارة وتسيير المعلومات ذات صلة بمختلف مجالات النشاط، كما حرصت على جعل هذه المراكز بمثابة حلقة وصل فعالة بينها وبين المورد البشري، بما يمكن الموظفين من الوصول الى المعلومات والوثائق الضرورية لتطوير آدائهم المهني، وقد ساهم هذا التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين التنسيق بين المصالح، مما ينعكس إيجابا على رفع جودة الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية وتحسين الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسة.

وقد تركز موضوع بحثي على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث والتي تضمنت المقدمة والإطار المنهجي، الذي اعتمدنا فيه على تحديد الإشكالية وتساؤلاتها وأسباب اختياري لهذا الموضوع، وذكر أهداف وأهمية الدراسة والمنهج المستخدم، ومجتمع البحث وعينته، ومرورا بتحديد المفاهيم وصولا إلى الدراسات السابقة ومجالات الدراسة.

أما الإطار النظري اعتمدنا على فصلين، الفصل الأول تطرقت إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات التحول، ويتكون من ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على مطلبين، أما بالنسبة للفصل الثاني تضمن جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية واشتمل على ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على مطلبين.

وفي الأخير اختتمت بالإطار التطبيقي المتمثل في لمحة عن مؤسسة سوناطراك وهيكلها باعتمادي على أداة المقابلة للتوصل الى أهم النتائج والتوصيات وفي الأخير الخاتمة.

## الإطار المنهجي:

- بناء الإشكالية
- تساؤلات الدراسة
- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- تحديد مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- منهج الدراسة
- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- مجالات الدراسة

### بناء الإشكالية:

يعتبر ظهور الإدارة الإلكترونية نتيجة التطور التكنولوجي الذي شهدته العقود في الخمسينية الأخيرة من القرن العشرين، حيث ساهم التوسع في استخدام نظم الحاسوب في مجالات الأعمال المختلفة لإحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، وقد أدركت معظم المنظمات والمؤسسات لاسيما العمومية منها، أن اعتماد الحاسوب يسهم بشكل فعال في تسريع إنجاز المهام وتقليص الجهد والوقت وتوفير الموارد.

وتعد تكنولوجيا الاتصال وتقنيات المعلومات ركيزة أساسية في عمل الإدارة الحديثة، إذ تربط بشكل مباشر في بناء مستقبل المؤسسة وتحديد أوضاعها فهي تمثل الإطار الذي تمارس من خلاله مختلف الأنشطة وتقدم عبره الخدمات، حيث من الضروري تمكين المدراء والموظفين من مهارات التعامل مع هذه التقنيات لما يحقق من أهداف الإدارة وبرامجها التي تصب في جوهرها ضمن مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالاعتماد عليها لا يعني إلغاء العنصر البشري بل على العكس من شأنها توفير الأدوات التي تساعد الأفراد في إنجاز المهام واتخاذ القرارات وتكون وسيلة لتسهيل السبل وتذليل العقبات أمام العاملين بما يوفر الوقت، ويسرع وتيرة العمل، ويحافظ على جودته.

فالجودة هي صفة ملازمة للخدمات المقدمة من طرف العاملين، تسعى المنظمات لتحقيقها، حيث تعمل جودة الأداء الوظيفي على تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى أرباب العمل أو العاملين بحد ذاتهم، فهي درجة التميز الموجودة في العمل التي تساهم في تحسين قدرات أداء العامل، ويمثل الأداء مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات المكلفين بها.

وفي ظل التحولات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية على مختلف الأصعدة الإدارية والتنظيمية والسياسية تبرز الحاجة الملحة إلى مواكبة المستجدات التي تطرأ في بيئتها الاقتصادية وذلك لمواجهة التحديات بكفاءة، ويترتب على ذلك تطوير

أنظمة داخل المؤسسة لتكون قادرة على استيعاب المفاهيم والمصطلحات الجديدة بما يساهم في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

وفي هذا الإطار سعت مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL إلى تفعيل نظم المعلومات والتوثيق باعتبارها من الركائز الأساسية الداعمة لمسارها التطويري، وذلك لما لها من دور محوري في تحسين جودة الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية اتخاذ القرار، وقد ترجمت المؤسسة هذا التوجه من خلال تسخير الإمكانيات التقنية والمادية اللازمة لإدارة وتوثيق المعلومات ذات الصلة بمجالات نشاطها.

ومن هذا المنطلق وبناء على ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية:

مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL بطيوة؟

- وفي مضمون الإشكالية تطرح التساؤلات التالية:

\* ماهي درجة استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية؟

\* كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مؤشرات جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟

\* ماهي المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

■ الأسباب الذاتية:

1. كسب معرفة ومعلومات جديدة في مجال الإدارة الإلكترونية.

2. الرغبة في فهم كيفية تأثير التحول نحو الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين خصوصا في مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL.

3. الربط بين الجوانب النظرية التي تعلمتها خلال مساري الجامعي والواقع العملي داخل مؤسسة سوناطراك .

### ■ الأسباب الموضوعية:

1. قابلية الموضوع للدراسة العلمية .

2. التعرف على مدى توجه إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية .

3. إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا .

### أهداف الدراسة:

- تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية وألياتها وأبعادها في المؤسسة الاقتصادية.
- قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL.
- رصد التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية.
- اقتراح توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال توظيف أدوات الإدارة الإلكترونية .

- أهمية الدراسة:

توفير إطار علمي لفهم العلاقة بين التحول نحو الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء الوظيفي من خلال تحليل مدى تأثير تطبيق التقنيات الحديثة على كفاءة الموظفين وجودة أدائهم داخل المؤسسة الاقتصادية و تتيح هذه الدراسة فرصة للباحثين والطلاب للاستفادة من النتائج والتوصيات في دراسات مستقبلية متعلقة بالإدارة الإلكترونية و المساعدة للتعرف على فوائد الإدارة الإلكترونية وأثرها على تحسين جودة الأداء الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على سمعتها.

### تحديد المصطلحات:

#### الإدارة:

لغة: هي الإحاطة، ونقول أدار الرأي والأمر أي أحاط بهما.

اصطلاحاً: هي فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك<sup>1</sup>

الإلكترونية: يستخدم للدلالة على عملية الامتزاج بين شبكات الاتصال والحواسيب وبمعنى

أدق الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية من خلال

تبادل المعطيات إلكترونيا والتعامل معها بشكل آني استناداً على الحاسب الآلي<sup>2</sup>

### التعريف الاصطلاحي للإدارة الإلكترونية:

1 فطيمة سايح، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد 04، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، الجزائر، 2018، ص 66

2 محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 19

يستخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية للدلالة على إضفاء الصيغة الإلكترونية على مختلف المعاملات والخدمات يعرفها الأستاذ سعد غالب ياسين أنها منظومة متكاملة من الأنشطة والأعمال التي تنفذ بشكل الكتروني عبر الشبكات فهي بذلك وظيفة الإنجاز الأعمال والأنشطة باستعمال الوسائل والنظم الإلكترونية، وعلى هذا الأساس تعتبر من الناحية العلمية وظيفة ديناميكية مستمرة لترقية إنجاز الأعمال عبر استخدام شبكات الاتصالات والتي في مقدمتها شبكة الأنترنت<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها وتهدف الى أن دورها هي إدارة بلا أوراق وأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول، وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 2365/7/24<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي استخدام جميع الوسائل الرقمية المتاحة في المؤسسة لتسريع الإجراءات، تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

- تحسين:

**لغة:** مأخوذ من "الحسن" ويعني التزيين والتجميل يقال حسن الشيء أي جملة جعله حسنا وجميلا<sup>3</sup>

**اصطلاحا:** عملية منهجية تهدف الى تطوير الأداء أو النتائج من خلال إدخال تعديلات وتغييرات إيجابية على العمليات أو الأساليب أو السلوكيات داخل المؤسسة أو التنظيم<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010

<sup>2</sup> فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2015، ص 193، 194

<sup>3</sup> ابن منظور لسان العرب، مادة (حسن)، دار صادر، بيروت، مجلد 13 ،ص 130

<sup>4</sup> أحمد بدر أصول البحث العلمي ومناهجه، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1 ، 2005، ص 112

وعرف أيضا بأنه مختلف الإضافات والتعديلات الجزئية للاستجابة الأفضل للحاجات المختلفة مما يسهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية<sup>1</sup>

كما عرف أيضا بأنه فلسفة البحث المستمر، من أجل الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي من خلال تطبيق العمليات وفقا للتصاميم التي وضعت لها ومعالجة الانحرافات حال وقوعها

### الجودة:

**لغة:** كلمة الجودة في أصلها جود تعني الجيد نقيض الرديء وجاد الشيء وجوده صار جيدا، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل<sup>2</sup>

**اصطلاحا:** هي درجة استضاء المتطلبات التي يتوقعها العميل أي المستفيد من الخدمة، وهي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة<sup>3</sup>

عرفتها الجمعية الأمريكية للجودة ASQS والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة EOQC بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"<sup>4</sup>

عرف جوران (JURAN) الجودة على أنها : المطابقة مع المتطلبات ويمكن تحقيق قياسها من خلال كلفة عدم المطابقة<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طائل، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة، عمان، 2013، ص 285

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص72

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، الإعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن، 2010

<sup>4</sup> زروقي سميرة، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2018، ص15

<sup>5</sup> محمد نجيب عبد الله، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 2002، ص30

### التعريف الإجرائي:

هي الإتقان والكفاءة في إنجاز المهام وفق معايير واضحة والسعي المستمر للتطوير وتحقيق رضا المستهدفين.

### تعريف الأداء الوظيفي:

**لغة:** مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء، أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز أي ان إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام وظيفته، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يتضمن النوعية في الجودة من خلال التدريب<sup>2</sup>

عرفه أحمد صقر عاشور أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد ونمط الأداء<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، مرجع سابق، ص 26

<sup>2</sup> حمداوي عمر، أحمد بخوش، إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة ، العدد 08 ، جوان 2012 ، ص 150

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26

### التعريف الإجرائي:

هو مجموعة الأعمال التي يقوم بها العامل أو مجموعة من العاملين المقدمة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

### المؤسسة:

لغة : إنها التأسيس مشتق من الفعل أسس بمعنى بناء ووضع قواعد البناء وأسس<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: هي كيان اجتماعي يسعى الى تحقيق أهداف محددة ولها بناء وظيفي واحد

ومقصود ومحددات واضحة<sup>2</sup>

### المؤسسة الاقتصادية:

هي تجمع انساني متدرج تستعمل وسائل فكرية مادية ومالية لاستخراجه تحويل، نقل، وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز

الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية طبيعية كانت أو مادية أو غيرها، التي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز وأداء المهام

المنوطة بها من طرف المجتمع<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي لمؤسسة سوناطراك:

<sup>1</sup> قاموس المنجد في اللغة العربية، ط2، المشرق، بيروت، ص 300

<sup>2</sup> سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 219

<sup>3</sup> رحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه

في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 13

<sup>4</sup> أحمد طرطار تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 15

هي الشركة الوطنية الجزائرية للمحروقات، وتعد أكبر شركة في إفريقيا في مجال استكشاف وإنتاج وتحويل وتسويق النفط والغاز ومشتقاتهما.

### الدراسات السابقة:

❖ **الدراسة الأولى:** أطروحة مقدمة من قبل الباحثة كوثر منسل الموسومة بعنوان "تفعيل دور

الإدارة الإلكترونية في الجزائر" مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص قانون عام بجامعة

08 ماي 1945 بقالة نوقشت بتاريخ 18 ماي 2023<sup>1</sup>

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: الأحكام القانونية المنظمة للإدارة الإلكترونية تكفل

تفعيل دورها أم أن الأمر يستوجب استحداث أحكام جديدة تدفعنا للقول نشأة قانون الإدارة الإلكترونية؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج المقارن.

يحتوي الإطار النظري على بابين:

الباب الأول: تحولات النشاط الإداري في ظل تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر

الفصل الأول: واقع تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر

الفصل الثاني: أثر تفعيل الإدارة الإلكترونية على النشاط الإداري.

الباب الثاني: التأسيس لقانون الإدارة الإلكترونية

الفصل الأول: المواكبة القانونية لتحولات الإدارة في الفضاء الرقمي.

الفصل الثاني: المواكبة القانونية للتطور الكيفي من الإدارة الإلكترونية نحو الإدارة الذكية.

كوثر منسل ، أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية، جامعة 08 ماي 1945، تخصص قانون عام، قالة، بتاريخ 18 ماي 2023<sup>1</sup>

### أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة الى البحث عن السبل الأنجح لنجاح فكرة التحول الرقمي في الجزائر.
- مدى استيعاب النظريات الكلاسيكية للنشاط الإداري لمخرجات تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- معرفة مدى استيعاب النصوص القانونية الحالية لمختلف أوجه نشاط الإدارة الإلكترونية.

### نتائج الدراسة:

- لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية يجب أن يكون امتزاج وتكامل بين جملة من المطالب تمس مختلف الجوانب التقنية الإدارية، التنظيمية، السياسية، الاجتماعية والثقافية وكذا القانونية.
- على المستوى العملي يعد قطاع الجماعات المحلية أكثر تجاوبا من مسار التحول الرقمي، أما القطاعات المعنية بالعدالة والتعليم والصحة لاقت الكثير من الصعوبات في التحسين.
- شهدت التجارة الإلكترونية إنتعاشا غير مسبوق وهو ما انعكس بشكل واضح على مؤشراتها المتعلقة بالدفع الإلكتروني.

### التعقيب على الدراسة:

عند مقارنة دراسة كوثر منسل المعنونة بتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية، مع دراستنا تبين وجود أوجه التشابه به واختلاف وهي كالاتي:

### أوجه التشابه:

- يشتركان في كونهما يعالجان موضوع الإدارة الإلكترونية ويسعيان إلى إبراز أهميتها في تطوير أداء المؤسسات في الجزائر
- تهدف كلا الدراستان إلى تقديم توصيات تسهم في تحسين أداء الإدارة العمومية أو الإقتصادية من خلال الإستفادة من التحول الرقمي.

### أوجه الاختلاف:

- ركزت دراسة منسل كوثر على الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية من خلال محاولتها تسليط الضوء على ضرورة تبني قانون رسمي يضم هذا التحول الرقمي، في حين ركزت دراستنا على البعد العملي والتطبيقي للإدارة الإلكترونية وآثرها المباشر في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية.
- كما تطرقت من خلال موضوعها الى الإدارة العمومية بشكل عام مع التركيز على الإطار المؤسسي، بينما ركزت دراستنا على القطاع الاقتصادي ك مجال تطبيقي مباشر لتجليات الإدارة الإلكترونية.

❖ دراسة زينب قريوة بعنوان "الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية"<sup>1</sup> دراسة مكملة لنيل

شهادة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل عام 2016.

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية

وتحقيق الفعاليات التنظيمية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة؟

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
- أما عن أدوات الدراسة فتم استخدام الاستمارة، المقابلة، الملاحظة كأدوات لجمع البيانات، كما اعتمدت أيضا على السجلات والوثائق.

<sup>1</sup> زينب قريوة ، الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بين يحي، جيجل، 2016.

- أما عينة الدراسة، فتم استخدام المسح الشامل بدل من أسلوب العينة تحتوي الدراسة على 07 فصول:
- الفصل الأول: موضوع الدراسة
- الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية.
- الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة
- الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة كل من الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية.
- الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
- الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية (بيانات الاستمارة والمقابلة)
- الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

### أهداف الدراسة:

- الاطلاع على أهداف الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالتطوير الإداري والفعالية.
- التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية.
- السعي للتعرف إبراز عيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.
- الرغبة في محاولة تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية الجزائرية وتأثيره على مكانتها وسبل تحقيق الفعالية المستديمة، أو تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية تدريجيا ومدى اقترابها من ممارسة إدارة المعرفة.

### نتائج الدراسة:

- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة.
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى تطوير أداء الموظفين.
- تساعد الوظائف الإلكترونية على تقديم التغذية الراجعة المناسبة للتنظيم.
- يساهم العمل الإداري الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمات

### التعقيب على الدراسة:

عند مقارنة دراسة زينب قريوة بدراستي، يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف بينهما وهي ما لآتي:

### أوجه التشابه:

- تشتركان في اعتماد المنهج الوظيفي كإطار منهجي وفي الاهتمام بموضوع الإدارة الإلكترونية بوصفها مدخلا لتطوير المؤسسات وتعزيز أدائها.
- كلا الدراستين ارتبطتا بتطبيق ميداني في مؤسسات وطنية ذات أهمية

### أوجه الاختلاف:

- دراسة زينب قريوة تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة ككل بينما ركزت في دراستي على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الإداء الوظيفي على مستوى الفرد العامل
- كما اختلفتا في طبيعة الميدان التطبيقي، اذا أجريت دراسة زينب قريوة على مستوى مديرية الضمان الاجتماعي بسكيكدة، ذات الطابع الخدماتي، بينما أجريت دراستنا في مؤسسة سوناطراك ذات الطابع الاقتصادي.

❖ دراسة بوعطيط جلال الدين 2009، بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي" دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري بقسنطينة، عام 2009<sup>1</sup>

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء

الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

أما أدوات الدراسة اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية مع المقابلة كأداة فرعية، أجريت

مع مسؤول الموارد البشرية وبعض الإطارات وعمال التحكم والمنفذين إضافة الى

المحافظة والتي اعتمدت بهدف ملاحظة مختلف السلوكيات إنجاز العمل، كما تم ملاحظة

طرق اتصال الإدارة بالعمال واتصال العمال بالإدارة والذين يمثلون عينة الدراسة البالغ

عددهم 228 فرد منهم 51 إطار و 177 عمال التحكم.

تحتوي الدراسة على أربعة فصول:

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

أهداف الدراسة:

معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

معرفة هل الاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العامل الوظيفي داخل

مؤسسة البحث

بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2009<sup>1</sup>

تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

### نتائج الدراسة:

يوجد اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة بالمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم، إلا أن هذا العائق خلق نقطة إيجابية تمثلت في فتح مناقشة بين أفراد العينة والتي أكدت أن المناقشة كانت بهدف تحسين العمل، كما أن أفراد العينة لا يتجنبون الأعمال التي توفر لهم أكبر قدر من المدة وهذا يتماشى مع طبيعة العمل بالمؤسسة التي يتوقف على عملية تدفق المعلومات.

### التعقيب على الدراسة:

عند مقارنة دراسة بوعطيط جلال تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مع دراستنا تبين وجود أوجه التشابه واختلاف وهي كالاتي:

#### أوجه التشابه:

كلتا الدراستان تهتمان بالأداء الوظيفي، كما يعتمدان على المنهج الوصفي، حيث تهدف كلتا الدراستان الى تحسين الأداء الوظيفي وبيان العوامل المؤثرة فيه.

#### أوجه الاختلاف:

ركزت دراستي على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي، بينما ركزت دراسة بوعطيط جلال الدين على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي.

ركزت دراستي على دور نظم المعلوماتية والتقنيات الرقمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية، بينما دراسة بوعطيط جلال الدين سعت الى ابراز أهمية الاتصال التنظيمي في ضمان تدفق المعلومات وتحقيق الانسجام بين الأفراد.

### منهج الدراسة:

يعرف المنهج أنه الطريقة والأسلوب أو الكيفية التي يصل إليها الباحث أو العالم إلى نتائجه، فهو وسيلة الى غاية معينة.

أو هو مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات المنهجية التي يستفيد بها الباحث في تنظيم النشاط الذي يقوم من أجل التقصي عن الحقائق العلمية أو الفحص الدقيق لها<sup>1</sup> تندرج دراستنا ضمن البحوث الوصفية وعليه يعرف المنهج حسب موريس أنجرس "أن المنهج العلمي مسألة جوهرية فهو عبارة عن سلسلة من المراحل التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة"<sup>2</sup>

اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي تحليلي والذي يعرف بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.

وعليه فالمنهج الوصفي الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة من أجل معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية لأن هذا المنهج يعتمد على الوصف الدقيق والتفصيلي لهذه الدراسة، ويساعد على تحقيق أبعادها والتدقيق فيها من أجل الوصول الى حاجات تخص الإشكالية.<sup>3</sup>

1 محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة النور ، 2020 ، ص 08، ص 10

2 مصطفى الحميد الطائي، مناهج العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية ،دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، 2002، ص

3 محمد عبد السلام ، المرجع نفسه، ص 163

### مجتمع البحث:

هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، إذ هي كل الأفراد أو الأحداث أو المشاهد أن موضوع الدراسة<sup>1</sup> وهو كذلك المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر وفيما يخص دراستي قمت بتحديد مؤسسة سوناطراك قسم GPL/GNL ومجتمع البحث الذي حددته هو موظفون دائرة الشؤون الإدارية والموارد ADM

### العينة:

هي عبارة عن مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الأخصائي بحيث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع. وتعرف أيضا بأنها جزء من مجتمع البحث تتوافر فيه خصائص هذا المجتمع وينبغي أن تتوافر فيه خصائص الذي سحبت منه العينة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، ط1 ، 1997، ص 130

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2013، ص 98

حيث اعتمدت في هذه الدراسة على العينة القصدية حيث يقوم هذا النوع من العينات على القصد والتعمد في اختيار وانتقاء العينة بطريقة محكمة لا مجال فيها للصدفة والعينة القصدية هم الموظفون.

### - سمات العامة:

المهنة	المستوى التعليمي	السن	الجنس	
مسير اداري	جامعي	32	أنثى	أ
مسير مصلحة الجباية والتأمينات	جامعي	30	أنثى	ب
مسير علاقات العمل	جامعي	29	ذكر	ت
رئيسة مصلحة علاقات العمل	جامعي	43	أنثى	ث
رئيس مصلحة الشؤون الإدارية والاجتماعية	جامعي	53	ذكر	ج
مسير مصلحة الأجور	جامعي	35	ذكر	ح

د	أنثى	37	جامعي	مسير مصلحة الأجور
ذ	أنثى	34	جامعي	تقني سام في الصحة والسلامة والبيئة

نلاحظ من خلال الجدول أن عينة الدراسة تتكون من ثمانية (08) مبحوثين 5 إناث وثلاث ذكور تتراوح أعمارهم ما بين 29 و53 سنة، وهو ما يشير الى وجود فئات عمرية متنوعة إضافة الى أن جميع أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي مما يظهر أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات المؤهلة أكاديميا.

#### أداة جمع البيانات:

تتعدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية حيث يختلف استخدامها من بحث لآخر، باختلاف طبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة.

يمكن للباحث أن يختار أداة واحدة، كما يمكنه اختيار أكثر من أداة حسب موضوع دراسته وطبيعتها، لهذا اعتمدت في هذه الدراسة على أداة واحدة هي "المقابلة"

#### المقابلة:

تعتبر المقابلة من أبرز الأدوات البحثية التي يقوم بها الباحث من خلال عقد لقاءات علمية مع مجتمع البحث وعينات الدراسة، بحيث يطرح الباحث جملة من الأسئلة الدقيقة التي

أعدّها الباحث بشكل مسبق والتي يحاول أن يستنتق بها المبحوثين واستخلاص نتائج علمية منها.

كما تعرف بأنّها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>1</sup>

### مجالات الدراسة:

**المجال المكاني:** يقع المقر الرئيسي لقسم الغاز الطبيعي المسال والغاز المسال بالمنطقة الحضرية لدائرة بطيوة ولاية وهران.

**المجال الزمني:** لكل دراسة فترة زمنية مفروضة لإجرائها والتي تحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة في هذه الدراسة وتم تحديد الفترة الزمنية من شهر مارس 2025 الى غاية شهر جوان من نفس السنة.

**المجال البشري:** ستركز هذه الدراسة على عدد الأفراد المشاركين أو المبحوثين في البحث العلمي، أي عينة من المجتمع الذي تم دراسته، فمجتمع بحثي يتكون من موظفين في مؤسسة سوناطراك دائرة الشؤون الإدارية والمواردADM

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ومناهجه وأساليبه و إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، ص 106

## الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية ومتطلبات التحول

- تمهيد
- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
- المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
- المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية
- المطلب الأول: أسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية
- المطلب الثاني: خطوات الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية المتطلبات والمعوقات
- المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية
- المطلب الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية
- خاتمة الفصل

### تمهيد:

من خلال التطور السريع الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت المؤسسات تواجه حاجة ملحة لتطبيق نماذج حديثة من الإدارة تتطابق مع المتطلبات الحالية للعصر الرقمي، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية واحدة من أهم النماذج وهي تمثل تغيراً جذرياً في العمل الإداري من خلال استخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجيات الحديثة في إنجاز المهام وتقديم الخدمات، بحث تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تعديل الكفاءة وتكلفة الخدمة وتحديث جودة الخدمة بهدف زيادة رضا المستفيدين ويسهل التواصل بين الأطراف.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

- الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العالمين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، مما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفاعليته، وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

- إن الإدارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة Téléservices، ذات القيمة

<sup>1</sup> - أبو بكر محمود الهوشي، الحكومة الإلكترونية- الواقع والافاق، مصر، مجموعة النيل العربية، 2006، ص 410-409.

والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة<sup>1</sup>.

- وهناك من يعرفها على أنها تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المنظمات والعمليات التي تحكم الفعاليات كما تشمل إدارة المنظمة والتفاوض التجاري والعقود، والإطار التنظيمي، والتشريعات، وذلك التسويات المالية والضرائب<sup>2</sup>.

-وتعرف أيضا بأنها منظومة الاعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا وعبر شبكات

وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها ووظيفة انجاز الاعمال من خلال الاخرين فان بإمكاننا القول ان الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الاعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، لذلك يمكننا القول ان الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين انجاز الاعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت<sup>3</sup>.

-ويرى السالمي انها عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المنظمة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول الى أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات<sup>4</sup>.

1 - هيثم الفيكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد19، نوفمبر 2022، ص50.

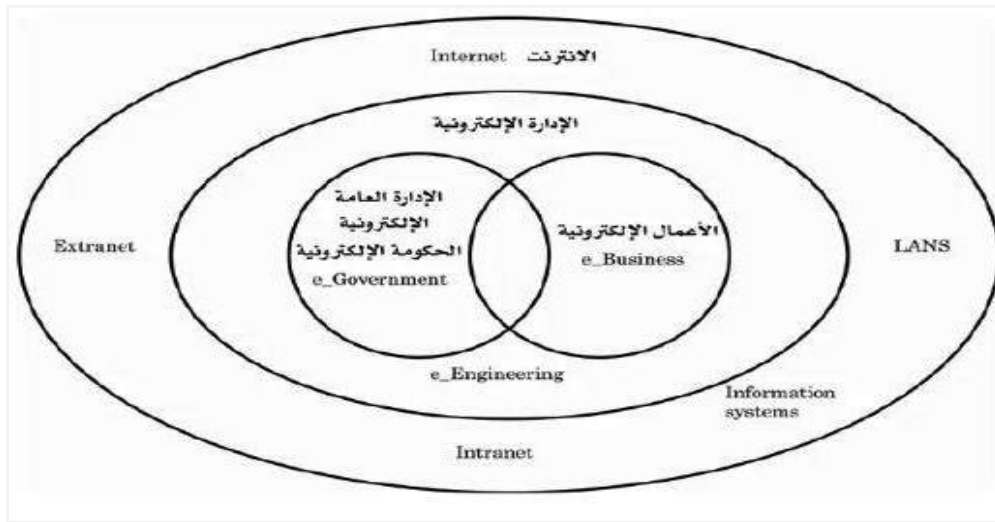
2 - عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عمليات، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص11

3 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقها العربية، مرجع سابق، ص22.

4 - الفرجي عادل حرحوش، صالح احمد علي، البياتي بيداء الستار، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات، تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات بجامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2010، ص12.

- فالإدارة الإلكترونية استراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية تنطلق من الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتبادل الإلكتروني للبيانات والمعلومات المتاحة، ما سمح بتجاوز فكرة الزمان في تقديم الخدمات وفق الاحتياجات المستفيدين والمتعاملين وبالطريقة التي تحقق الجودة بأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

شكل رقم (01) أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



**المصدر:** سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية للملكة، مرجع سابق، ص21.

- من خلال الشكل الموضح يتبين ان الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الاعمال الإلكترونية بالإشارة الى قطاع منظمات الاعمال كما يحتوي على الإدارة العامة الإلكترونية والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد او المؤسسات في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق الية شبكية تضم الانترنت والإكسترانت والانترانت، في ظل وجود نظام المعلومات.

<sup>1</sup> - محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، ص2011، ص83

المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

- 1- تغير نمط أسلوب الإدارة التقليدية البيروقراطية الجامدة الى أسلوب الكتروني مرن للخروج من مشكلات تقليدية بالتوجه الى الإدارة الإلكترونية.
- 2- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الربحية.
- 3- اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة.
- 4- اسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي.
- 5- رفع الكفاءة، تحسين الخدمات ودعم الاقتصاد الوطني.
- 6- تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنظمة.
- 7- تحسين جودة الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبون<sup>1</sup>.
- 8- استخدام عوامل الإنتاج وتنسيقها بأفضل الطرق، بحيث يؤدي الى أكبر انتاج ممكن وبأقل تكاليف ممكنة.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

- تقديم أعمال الخدمات واكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق.
- توسيع مشاركة المواطنين.
- تحدد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص27.

- تقديم مشورة للوزارات الحكومية.<sup>1</sup>
  - إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
  - تركيز نقطة اتخاذ في نقطة العامل الخاص خاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
  - تجميع البيانات من مصدرها الاصلية بصورة موحدة.
  - تقليل أوجه العرض في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
  - البريد الالكتروني بدلا من المتابعة.
  - التجهيز الناجح للاجتماعات.<sup>2</sup>
  - التأكد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
  - تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.
  - اختصار الوقت لتنفيذ وانجاز المعاملات الإدارية.
  - الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.
  - التعليم المستمر وبناء المعرفة.<sup>3</sup>
- ثالثا: عناصر الإدارة الالكترونية:**

**أولا: الحاسوب (Hardware) :** هو مجموعة برامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الالي والاستفادة من إمكاناته المختلفة وتسمى بالبرمجيات.

<sup>1</sup> - السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة إدارة المعرفة الإدارة الالكترونية، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص323،324.

<sup>2</sup> - محمود حسن الوادي و اخرون، المعرفة و الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، عمان، دار الصفاء، 2011، ص291.

<sup>3</sup> - السعيد مبروك، إبراهيم، مرجع نفسه

ثانياً: البرمجيات (Software) : وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتضم الأجزاء

الرئيسة التالية:

- أنظمة التشغيل : ووظيفتها الاشراف و التحكم لمعالجة البيانات و توجيه الاعمال.
- لغات البرمجة: لغة كتابة البرامج<sup>1</sup>.
- الأنظمة التطبيقية: وهي البرامج تؤدي نمطاً معين مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.
- البرامج: وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات، برامج احتساب الرواتب الموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات... وغيرها.
- البيانات : مجموعة من الحقائق الازلية يمكن تحويلها على معلومات مصورة او مكتوبة او مسموعة.

ثالثاً: شبكة الاتصالات: (Network Communication) وهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت هي شبكة مستندة في عملها على الانترنت وتستخدم خدمات الانترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما. انها دخيلة لا يسمح لاحد الدخول اليها من خارج المؤسسة، والاكسترانت (Extranet) وهي مجموعة شبكات الانترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة انترانت وتشارك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات، والانترنت (Internat) وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص

<sup>1</sup> - أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، العدد 4، 2016، ص3394.

الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة وهي أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة برمز (www) و البريد الإلكتروني.... وغيرها.

رابعاً: **صناع المعرفة: (Workers Knowledge)** هم الخبراء والاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة، وهم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية المنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية Digital Leaders Hips والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية

- الشكل رقم 02: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

رابعاً: وظائف الإدارة الإلكترونية:

التخطيط الإلكتروني:

لا يختلف التخطيط الإلكتروني في مضمونه العام عن التخطيط التقليدي إذ يهدف كلاهما الى تحديد الأهداف ورسم الوسائل المناسبة لتحقيقها إذ أن الفروقات الجوهرية بينهما يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 : الإنتقال من التنظيم التقليدي الى الإلكتروني :

المعيار	التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف مرنة وعامة وأنية واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر	الأهداف المحددة واضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا	يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة " اليومية، الأسبوعية، الفصلية"
من حيث تقسيم العمل	المخططون هو المديرون العاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى - أسفل
من حيث التركيز	يكون التركيز عند اعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة
من حيث المدة	خطط الأمد وأنية ومتعددة الاستجابة للظروف المختلفة تنضوي جميعها تحت خطة للتجزئة والتطبيق	خطط طويلة أو مستمرة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة
المصدر : سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية عمان، دار أسامة للنشر، 2011، ص 98		

نستخلص من خلال معطيات الجدول أن التخطيط الإلكتروني يتسم بمزايا أبرزها ما يلي :

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا، الى ممارسة المستويات التنفيذية،- وبما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى<sup>1</sup>.
- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة ومتطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والأنية قصيرة الأمد، القابلة للتجديد والتطوير المستمر.
- التخطيط الإلكتروني ليس اجراء أو نمطا أو سلوكا يقدر، ما هو عملية مستمرة ومتجددة تعدل مسارها أولا بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المندفقة باستمرار.
- لا يعتمد التخطيط في الإدارة الإلكترونية على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيما بين الإدارة وأعمال التنفيذ، كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في الإدارة الإلكترونية يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت، وهذا ما يعزز مبدأ المشاركة في الإدارة الإلكترونية التي تتقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها سواء مركزية التنفيذ أو مركزية اتخاذ القرارات أو حتى مركزية التخطيط، فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الإلكترونية تضع في مستوياتها الثقة اللازمة لإتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الإلكترونية لا يعترف بالخبرات أو الدرجات الوظيفية، بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقعة وإمكانية التعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغيير وليس الثبات<sup>2</sup>

### التنظيم الإلكتروني: E-Organising

حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم و الخصائص والمتطلبات، ص 99<sup>1</sup>

حسين محمد حسن، المرجع نفسه، ص 81-82<sup>2</sup>

- عرف Dessler التنظيم على أنه الأكثر ارتباطا بالمكان فهو ترتيب الأنشطة بطريقة

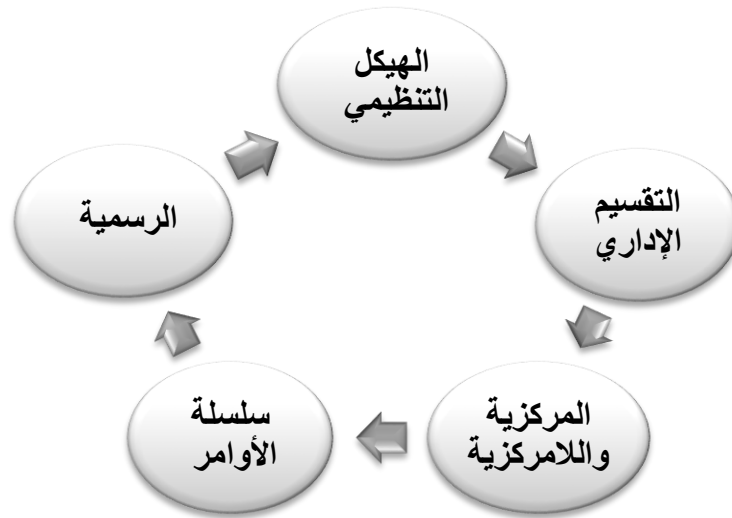
تسهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>

- التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال

المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها كالاتي: التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر،

الرسمية، المركزية واللامركزية.<sup>2</sup>

الشكل رقم 03: القيود الخمسة في التنظيم التقليدي:



المصدر : محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص258

أدى استخدام الشبكات الإلكترونية والأنترنت الى أحداث تغيرات مهمة في قوة العمل، مما ينعكس بشكل كبير على التنظيم.

الجدول رقم 02: الإنتقال من التنظيم التقليدي الى الإلكتروني:

المكونات	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
----------	------------------	--------------------

<sup>1</sup> سوسن زهير المهدي، مرجع سابق، ص 101

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 260

الهيكل التنظيمي	التنظيم العمودي، الهيكل القائم على الوحدات الثانية، تنظم الوحدة التنظيمية الواحدة التنظيم أعلى وأسفل شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	التنظيم المصنوعي أو المشروع تنظيم الوحدات المصغرة تنظيم من اليمين الى اليسار شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام والوحدات	التقسيم الإداري التقليدي
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية	الوحدات الإستشارية أو السلطة الإستشارية ، الوحدات المستقلة والفرق المدارة بها.
الرسمية	اللوائح والسياسات التفضيلية، القواعد والإجراءات ، جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا	السياسات المرنة الفريق المدار ذاتيا والإدارة الذات جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	المركزية: السلطة في القمة اللامركزية: السلطة الموزعة	تعداد مركز السلطة الوحدات المستقلة والفرق
المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 258، 259		

من خلال الجدول نلاحظ أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الإلكتروني، أدى الى بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الشابة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى الى الأسفل الى شكل التنظيم يعرف بالتنظيم المصنوعي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون الهيكل التنظيمي كما حدث في التغيير في مكونات التنظيم<sup>1</sup>

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري القائم على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية الى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ومن التنظيم الإداري، الذي يبرز دور الرئيس المباشر الى

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، السعودية ، دار المريخ للنشر ، ص 147 ص 148

التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية الى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة الى تعدد مراكز السلطة<sup>1</sup>

### الرقابة الإلكترونية:

حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبوقه على المستوى الرقابي حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية مما يضمن الإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على المواطن ضعفا وقوتها واحتياجها، كما يمنحها القدرة على تقسيم أفرادها بحيادة وموضوعية، وبأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها.

فالرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهي عبارة عن المقارنة بين التخطيط والتنفيذ (الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة) ومن تمة تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح<sup>2</sup> لأي انحرافات بينما هو مخطط، وما هو فعلي بعد أن يتم إنجاز ما هو فعلي، بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا إنجازها فور انجاز القيام بما هو فعلي، وذلك بأن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري لأن الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم على مجمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع المدير الأعلى وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيها مؤخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنها مضمون التقرير وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية.

أما الرقابة الإلكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي فالمعلومات تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنها من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع، وبالتالي على اتجاهات النشاط خارج

نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، مرجع نفسه<sup>1</sup>

حسين محمد حسن، مرجع سابق، ص 99<sup>2</sup>

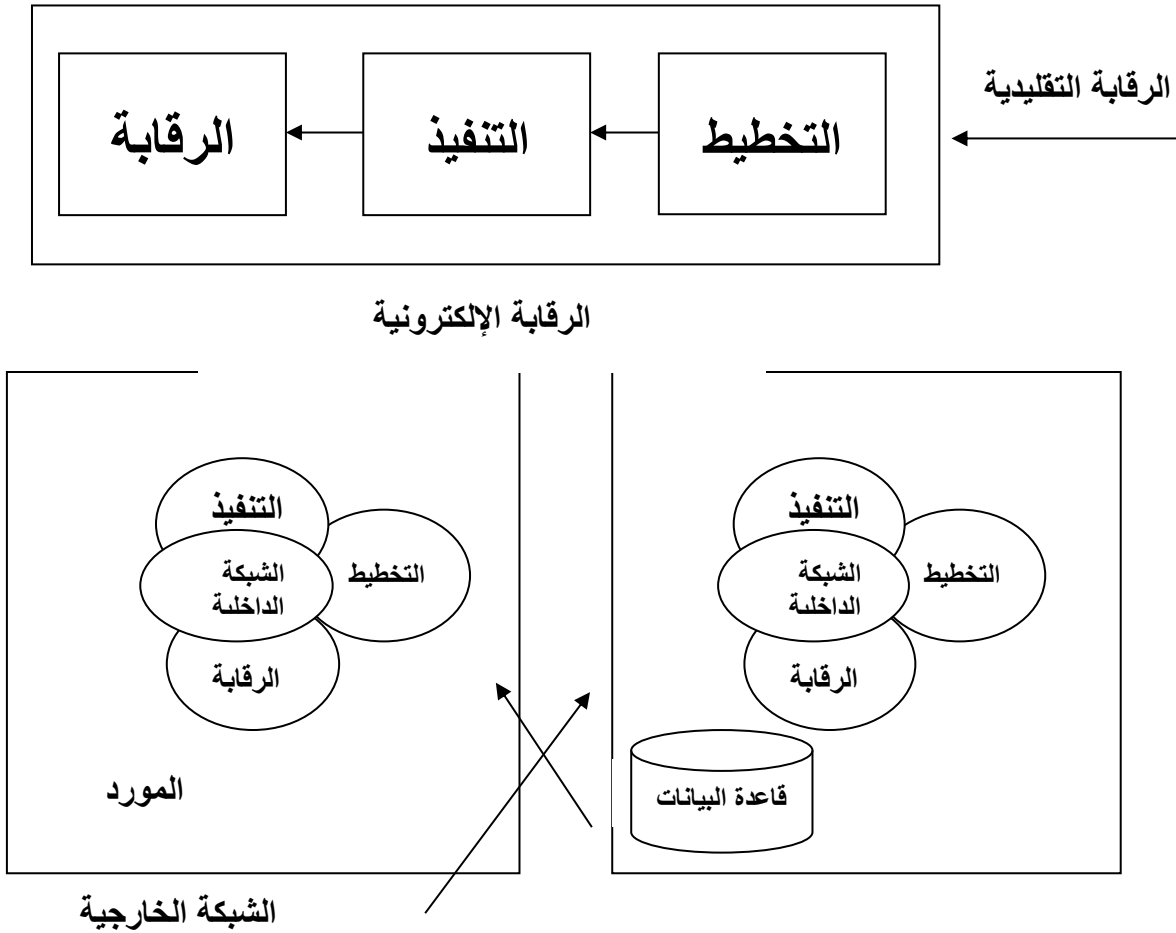
السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت الى المسؤولين على تنفيذ، وبالتالي الغاء الفجوة الزمانية وتحقيق الرقابة المستمرة<sup>1</sup> مما يزيد قدرة الرقابة هو توفير خدمات وأدوات التعقب سواء التوريد أو الطلبات مما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف ذات العلاقة بالرقابة ممكنة الإنجاز بكفاءة مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا للأنظمة والشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت لكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة بتكلفة، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية:

- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري في الرقابة.
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة الى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) .
- وفي المقابل تواجه الرقابة الإلكترونية ما يلي:<sup>2</sup>
- افتقارها أحيانا الى التفعيل الإنساني الذي هو أساس في كل تطور حقيقي في الشركة سواء تطوير العاملين أو الأنظمة والمعايير وغيرها.
- يقترن لدى البعض بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم
- مشكلات الأمن حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما للاختراق.

نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق<sup>1</sup>

نجم نجم عبود، المرجع نفسه، ص 278<sup>2</sup>

الشكل رقم 04: الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية:



المصدر: نجم نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 275

### القيادة الإلكترونية:

القيادة الإلكترونية بمفهومها التقليدي هي القدرة على اقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها للعمل وتعود أهمية القيادة الى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معها من أجل تحقيق أهداف المشروع، حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسيان هما: المهام والعاملون وكان هذان التحديان يتقسامان اهتمام الإدارة بوقتها مما أدى الى ظهور مدخلين المدخل المرتكز على المهام، وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة

على قوة التنظيم والمدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثير فيهم.

ومع تطور التكنولوجيا المعلومات لابد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية الإلكترونية، ويظهر ذلك في القيادة ذات الحس التكنولوجي ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون من الميزة التنافسية المنظمة، والجدول التالي يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني<sup>1</sup>

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
شجاع ومتيقظ	مباشر مرتاب
ودي- سريع الحركة	صريح بقوة - سريع الحركة
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات- واضح التركيز	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل ، كثير التركيز
يكره الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج في الحكم الذاتي العمر 57	نموذج في الحكم الجديد العمر 38

المصدر: نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية مرجع سابق، 266

## المبحث الثاني: التحول الى اسلوب الإدارة الإلكترونية

### المطلب الأول: أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها في زيادة تكلفة الاعمال.
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها احداث عدم توازن في التطبيق.
3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> نجم نجم عبود ، مرجع نفسه

4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء
5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
6. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
7. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود اليات للتمييز داخل مؤسسة تسعى للتنافس.
8. حتمية تحقيق الاتصال المستمر للعاملين على اتساع نطاق العمل<sup>1</sup>.

من العوامل التي ساهمت في احداث هذا التحول:

### 1- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

ان التوظيف التكنولوجي الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تمثل في تحسن أداء المؤسسات واطاحة لها الفرص الاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا المتوفرة على المستوى الدولي.

### 2- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية:

حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية الارضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد ان أصبح

<sup>1</sup> - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، د.د.ن، 2010، ص35.

امامه معيار عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية وبما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

### 3- التحولات الديمقراطية ومصاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية:

لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الانسان في احداث تغييرات جذرية في بناء المجتمع عموما، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام.

4- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال قاعدة المعلومات صلبة، ونظام عمل متطور وحديث.

5- وجود ضغوط نفسية على القيادة السياسية: في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وابداع آرائهم في القضايا التي تهتمهم ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية<sup>1</sup>.

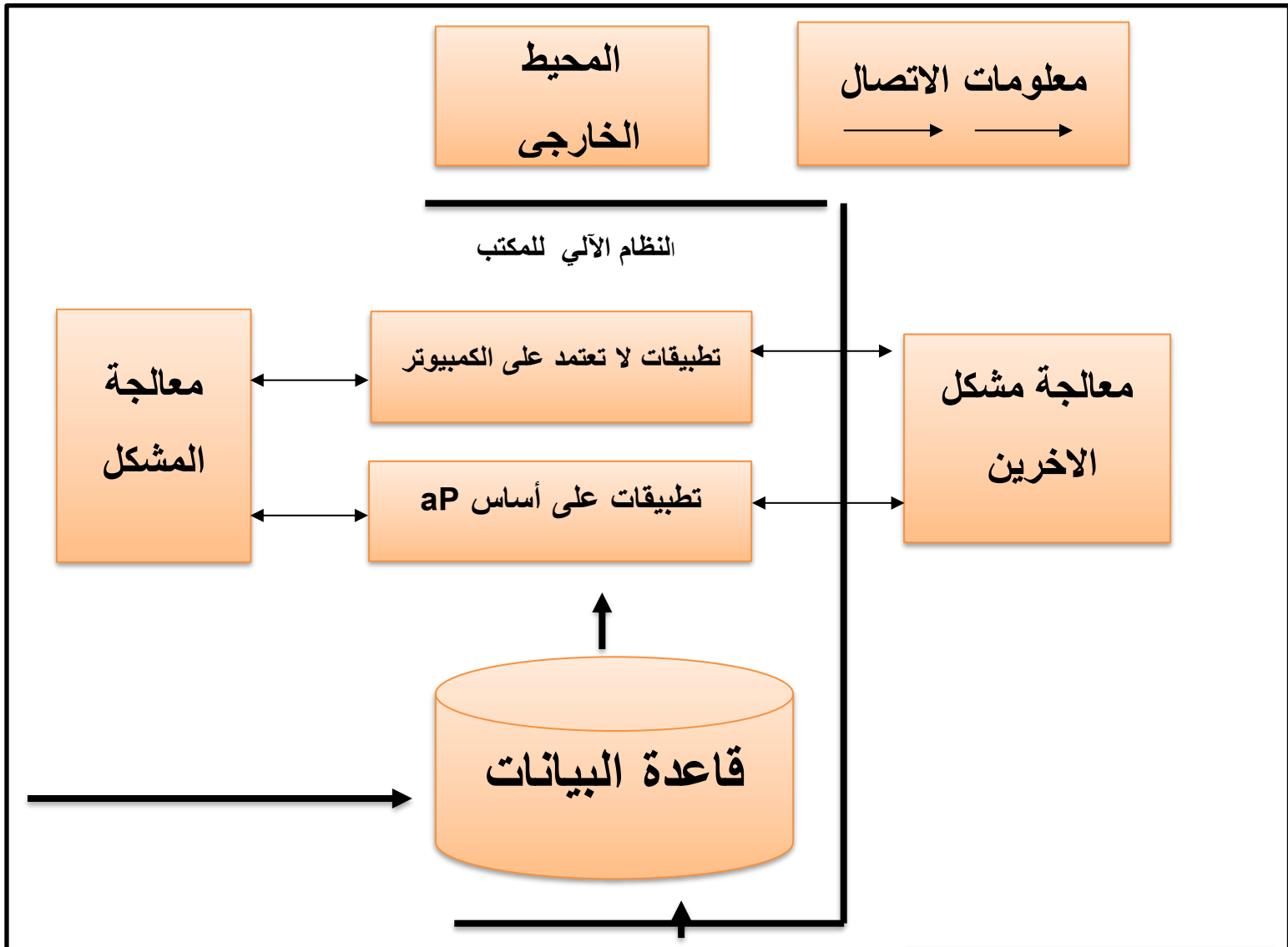
### نموذج الإدارة الإلكترونية:

لتكون على معرفة كاملة لوظائف الإدارة الإلكترونية لابد من الاطلاع على النموذج المستخدم حاليا للإدارة الإلكترونية، حيث نتوصل عند الاطلاع على هذا النموذج بان هذه الإدارة تعتمد على احث التكنولوجيات هذا القرن، ولا يمكن ان تكون هنالك إدارة الكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا وهذا النموذج موضح في الشكل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خالد محمود إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010، ص49.

<sup>2</sup> - السالمي علاء، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص35.

الشكل (05) نموذج الإدارة الإلكترونية





المصدر: السالمي علاء، الإدارة الإلكترونية، المرجع نفسه، ص35

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

1- ان هذا النموذج يحتوي على المعلومات و الاتصالات.

2- يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:

أ/ تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.

ب/ تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.

ت/ قاعدة البيانات.

3- مدخلات النظام هي:

أ/ موارد مادية داخلية

ب/ المعالجات.

ت/ الموارد المادية الخارجية.

ث/ معلومات من البيئة الخارجية.

4- يستفيد من هذا النموذج في إعطاء صورة عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات

والمعلومات من اجل إنجاز الاعمال المختلفة، وكما ان الإدارة هي فن انجاز المهام من

خلال الوظائف الأساسية التي تشمل التخطيط، التنظيم، السيطرة، اتخاذ القرارات والرقابة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص13.

**المطلب الثاني: خطوات الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية**

عند اتخاذ قرار بتطبيق الإدارة الإلكترونية، ينبغي أولاً التأكد من وجود حالة فعلية وملحة لاعتماد هذا النظام، كما يجب التحقق من توفر العناصر الأساسية اللازمة لضمان نجاح عملية التحول، بالإضافة الى ذلك تفرض طبيعة هذا القرار طرح مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي تستلزم إجابات دقيقة وواضحة وعليه لا بد من اتباع الخطوات التالية:

1- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم العمل بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من التقنيات والمعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على دراية بكل النواحي المالية والفنية والبشرية، حيث يصل الفريق الى واحد من القرارات التالية:

أ- تحتاج الإدارة الى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج الى تطوير

ت- تنسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ث- عدم الحاجة الى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة

الإلكترونية أو المؤسسة، لابد من اعداد الخطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- **تحديد المصادر:** والتي تدعم الخطوة بشكل محدد وواضح من هذه المصادر الكوادر

البشرية التي لا تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة والمؤسسة<sup>1</sup>

4- **تحديد المسؤولية:** لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة لها.

5- **متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية لغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل للحصول على آخر لهذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة من الاتصالات وأجهزة البرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>

**المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية المتطلبات والمعوقات.**

### المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية

**المتطلبات الإدارية:** يتطلب تنفيذ الإدارة الإلكترونية توفر العديد من المتطلبات الإدارية،

من أبرزها ما يلي :

-وضع استراتيجية وخطط التأسيس: " الانتقال الى الإدارة الإلكترونية لابد من الاعتماد

على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة لاسيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية، الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وصياغة أهدافها

علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 1

<sup>2</sup> سمية بن طراد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة مؤسسة الجزائر، قامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، 2015، ص34

الاستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل عناء وبأسرع وقت ومنتهى الدقة<sup>1</sup>

- القيادة والدعم الإداري: " يعد الدعم والتزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح الأسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية<sup>2</sup>"

- الهيكل التنظيمي: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في الهيكل التنظيمي هرمي يستند الى قواعد تقليدية وروتين اداري وعمل يدوي،<sup>3</sup> اذ تعتبر المشاركة في صنع القرار وتقويض الصلاحيات أهم جوانب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، ولا يمكن توفيرها الا من خلال الهيكل الشبكي الذي يعتبر التنظيمات الإدارية الملائمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- التعليم والتدريب والتثقيف: بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وحسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية<sup>4</sup>. حيث تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1 أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص

291

2 حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم و الخصائص و المتطلبات ، الطبعة الأولى ،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، ص130

3 سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ذكره ص306

4 إيمان عبد المحسن زكي، رئيس الحكومة الإلكترونية مدخل اداري متكامل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2009، ص73

**المتطلبات البشرية:** ان العنصر البشري من أهم موارد التي يتم استثمارها في أي مؤسسة لتحقيق النجاح في أي مشروع لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر منشأ الإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة من والى العنصر البشري.<sup>1</sup>

**المتطلبات المالية:** يقترن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسات، من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم، مما قد يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية، تكلفة شراء الآلات والمعدات والتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات.<sup>2</sup>

**المتطلبات القانونية:** ينبغي تطوير تشريعات تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على السرية اعمل الإلكتروني وخصوصياته.<sup>3</sup>

**المتطلبات الأمنية:** تعد هذه الأخيرة ثروة ذات قيمة عالية وقيمة مما يجعلها عرضة للتهديد والتعادي والخرق من قبل العابثين والمتلصقين وقراصنة الحاسوب<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،رسالة الماجستير غير المنشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007 ،ص46

<sup>2</sup> عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين نظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الأزرابطة ، 2008، ص72

<sup>3</sup> محمد القدوة ، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان 2010، ص 49

<sup>4</sup> نزياب البدانية، الأمن وحرب المعلومات، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص

ومن المعروف أن أي جهاز حاسب تم توصيله بشبكة الإنترنت يمكن اختراقها إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الإختراقات، ولكن هناك مجموعة من الإجراءات يجب توفيرها ، نذكر منها مايلي:

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل حاسبات الآلية

- التحديد المستمر للبرامج المضاد للفيروسات.

- تركيب الجدار الناري بين المستخدمين ومصادر المعلومات

- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة

- استخدام البطاقة الممغنطة أو البصمات<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية:

-عدم وجود وعي حاسوبي معلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار ادخال هذه التكنولوجيا مما يؤدي الى عدم تطبيق الإدارة الحديثة.

-عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.

-ارتفاع بعض أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة .

-اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينهما.

محمد سعيد نمر، الإتجاهات الحديثة والتكنولوجية في الإدارة العامة ، الحوكمة الإلكترونية، دار ناشرون والموزعون ،<sup>1</sup> عمان الأردن، 2008، ص 126

-مازالت العديد من الآلات والأجهزة غير قادرة على الاتصال مع الحاسوب فمثلا من الصعب ربط آلة النسخ الحالية مع الحاسوب.

-نظام الإدارة الإلكترونية يحتاج الى ساعات خزينة كبيرة جدا لغرض خزن الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها وهذا بشكل معوقا كبيرا في تطور هذه الإدارة، ورغم ظهور القرص الليزري والفيديو بسعته الواسعة، وقد يوفر هذا القرص جزءا من الحل لهذه المشكلة<sup>1</sup>.

-الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

-عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية والتساهل في تطبيقها .

-قلة الموارد المالية وصعوبة توفر السيولة النقدية.

-التمسك بالمركزية وعدم الرضا بتغيير الإداري .

-النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري .

-وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئا من ايجابياتها .

-غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة<sup>2</sup>

## خاتمة الفصل:

تعد الإدارة الإلكترونية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف الى تحويل المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات رقمية تعتمد بشكل أساسي على تقنيات وتكنولوجيا المعلومات في

علاء عبيد الرزاق السالمي ، محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق، ص 237- 238 <sup>1</sup>

محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق،ص74 <sup>2</sup>

تنفيذ جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية والإدارية، ويرتبط هذا النمط الإداري بالتطور المتسارع في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة ضمن السياقات الإدارية، حيث يشير إلى توظيف البنية التحتية للاتصال الرقمي في إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة إلكترونية، ويهدف هذا التوجه إلى تحقيق سرعة وكفاءة في إنجاز المعاملات ، وضمان سرية وأمن المعلومات، فضلا عن تعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري.

## الفصل الثاني: جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المطلب الأول: مفهوم واهداف الجودة

المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات الجودة

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: معايير وابعاد الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: خصائص واهداف المؤسسة الاقتصادية

خلاصة

### تمهيد:

تعد جودة الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الاقتصادية واستمراريتها في بيئة تنافسية متسارعة، فهي تمثل المعيار الذي يقاس به مدى كفاءة وفعالية الموارد البشرية والمادية، في تحقيق اهداف المؤسسة وضمان رضا العملاء وأصحاب المصلحة، كما ان الاهتمام بجودة الأداء الوظيفي لا يقتصر على تحسين الإنتاجية فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير أساليب العمل وتبني الابتكار والالتزام بالمعايير الدولية للجودة.

المبحث الاول: ماهية الجودة.

المطلب الأول: مفهوم، اهداف الجودة

اولا: مفهوم الجودة:

يعرفها " ديمينج" بانها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا أي انه ينظر الى الجودة من منظور مقدم الخدمة تكون في نظر مقدمها خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة.<sup>1</sup>

- حسب راي باريك انها الاشباع التام لحاجيات المستهلك بأقل تكلفة.

- ويرى "فيشر" ان الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الصناعة والاعمال تعني كم يكون الأداء او خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك او المنظمة .

-ويرى " دومينغ" بانها صفة او درجة تميز في شيء ما ودرجة امتياز لنوعية معينة من المنتج او الخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2012، ص14.  
<sup>2</sup> - نور الدين عزوز، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2021، ص51.

- هناك اختلاف في تعريف الجودة فهي تشمل جميع مجالات النشاط في المؤسسة كما تشمل كافة ابعاد السلع والخدمات المطابقة للمواصفات وقدرة المنتج على تلبية حاجيات المستعملين وتقادي الخسارة التي يسببها المنتج للزبون<sup>1</sup>

### ثانياً: اهداف الجودة

- خفض التكاليف وتقليلها.
- اختصار وقت انجاز المهمات للعميل.
- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة.
- تكوين بيئة دعم تحافظ على التطوير المستمر.
- زيادة الأمان في العمل والخدمات<sup>2</sup>.
- الوقوف على مستوى انجاز المنظمة للوظائف المكافئة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خططها.
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المنظمة ووضع الحلول اللازمة لها.
- تنشيط الأجهزة الرقابية في أداء العمل عن طريق المعلومات التي يقدمها التقييم فيكون بمقدور المنظمة من التحقق من أنشطتها كما هو مطلوب.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة<sup>3</sup>.

1 - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الملتقى الوطني، 2010 ، ص 05

2- أبو النصر مدحت محمد، الحكومة الرشيدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص31-32.

3 - عبد الناصر ملك حافظ، حسين و لد حسن عباس، الاعتماد الاكاديمي، دار منهل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط2015، 1 ، ص21.

المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات الجودة

أولاً: مبادئ الجودة

- جعل العميل هو المركز الذي تدور حوله الأنشطة بالمنظمة
- ان العاملين هم من يفهم العمل ومشاركتهم تعتبر أساسية في وضع وتطوير خطط العمل وتحسين مستوى الخدمة.
- الاعتماد في تطبيق العمل على اتباع اسلوب فرق العمل.
- ان لا تقتصر الجودة على المخرجات النهائية بل يجب ان تكون في كل خطوة من خطوات تقديمها.
- وضع نظم لتحسيس وتطوير جودة الخدمة.
- الاعتماد على الحقائق والأرقام في تقييم الخدمة.<sup>1</sup>

ثانياً: متطلبات الجودة.

- ثقافة المنظمة: يجب على المنظمة ان تتخلى عن ادارتها التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين، والانتقال الى الإدارة جديدة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما تحقق رضا العملاء.
- التدريب: لكي يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الجديدة للجودة يجب ان تقوم بتدريبهم واكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الاعمال بشكل جيد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص44-54.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص48.

- الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عن تطبيق البرامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي تنشأ خاصة في المراحل الأولى.
- تشكيل فرق العمل: يتم تشكيل فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة الى ثمانية أعضاء من الأقسام المعينة مباشرة او ممن يؤدون فعلا العمل مراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج الخدمة او المنتج.
- الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الامر وكذلك فان على المنظمة التنسيق بين مختلف الإدارات في المؤسسة.

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

##### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

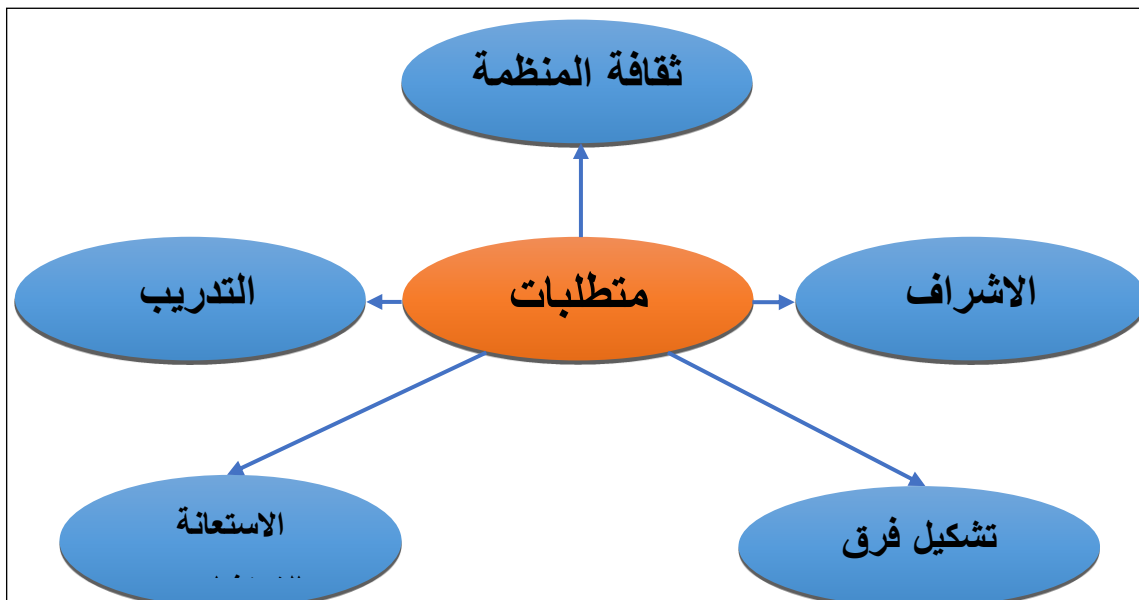
تعددت تعاريف الباحثين للأداء طبقاً لتخصص و مجال كل منهم فقد شارل نيكولاس (CHARLES K.Nicols) بانه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي تقوم به الموارد البشرية اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تحمضت عن ذلك السلوك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سلطان عبد الرحمن البايطين، تقييم نظام أداء العاملين للأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994، ص61

- كما عرف بانه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض اداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وانشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على البيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية<sup>1</sup>.

- كما يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه المورد البشري عن اسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن التوعية والجودة من خلال التدريب<sup>2</sup>.

الشكل رقم 2-1: يوضح متطلبات تحقيق الجودة.



طارق حسن عبد الحليم، الإدارة التربوية في الالفية الجديدة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2017، ص79-80

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظروف العمل العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجازات الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف الارشاد والتوجه من قبل المشرفين<sup>1</sup>.

1 كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص29

■ **كفاءات الموظف:** أي ما لديه من معلومات ومهارات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

■ **بنية التنظيم:** وهي العوامل الداخلية من تنظيم وهيكله وموارد وعوامل خارجية من تنظيم وعوامل اقتصادية وقانونية وهي التي تؤثر على الأداء<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: معايير وابعاد الأداء الوظيفي.

#### اولا: معايير الأداء الوظيفي

■ **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع غايات وأهداف المنظمة.

■ **الصلاحية:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الابعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة مثل اظن يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية أي يجب ان لا يكون معينا او فاسدا

■ **الاعتمادية:** تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن اهم اشكال الاعتمادية تلك الخاصة المقيمين والتي تشير الى مدى الاتساق بين الافراد الذين .....إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا وجد التقييم نفسه من طرف مقيمين او أكثر شخص واحد<sup>2</sup>.

■ **القبول:** يتعلق هذا الشرط او المعيار بمدى قبول الافراد الذين يستخدمون المقياس وأداة التقييم له واقناعهم به والواقع انه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم

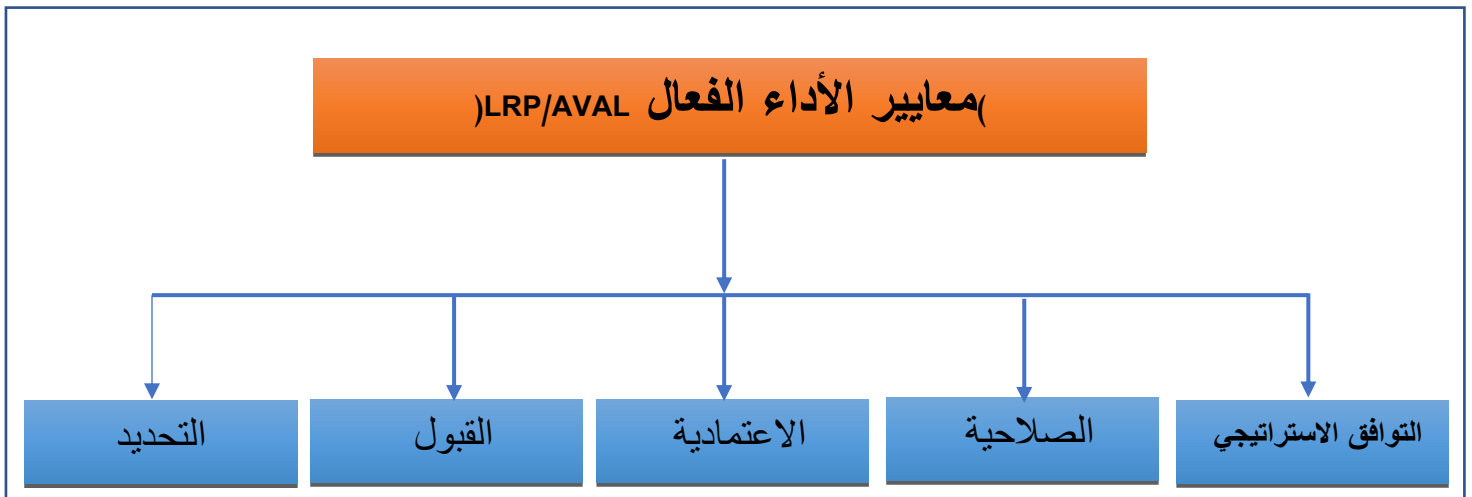
<sup>1</sup> حسن محمد حرحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 93

عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص224 <sup>2</sup>

بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المدرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

- **التحديد:** يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات او توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق بالتحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية الإدارة الأداء<sup>1</sup>.

الشكل رقم 2-2: يوضح معايير الأداء الفعال.



المصدر: من اعداد الطالبة

<sup>1</sup> شلكي عبد السلام، العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2022،

## الفصل الثاني: جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: ابعاد الأداء الوظيفي.

- **البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن لم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.
- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق مستوياتهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون ان الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.
- **البعد الاقتصادي:** الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين، الزبائن، الموردين وتكسب ثقتهم، كما يقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
- **البعد البيئي:** الذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير البيئة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- المؤسسة هي منظمة تجمع اشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من اجل انتاج سلعة ما، والتي يمكن ان تباع اعلى مما تكلفته<sup>2</sup> ( Francois Peroux).

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص51-52.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1988، ط1، ص10

## الفصل الثاني: جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

- كما تعرف بانها أيضا: " جميع اشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن ان تعرف بانها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"<sup>1</sup>.

- تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني<sup>2</sup>.

- المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج او تبادل سلع او خدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين، بغرض تحقيق شعبة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.<sup>3</sup>

- وعليه من خلال التعاريف السابقة فان المؤسسة الاقتصادية تعتبر كيانا مستقلا ويتجدد نشاطها بالإنتاج والمشكل من السلع او الخدمات ولها عدة موارد مالية وبشرية تجتمع معا داخل المؤسسة لتحقيق هدفها الأساسي الا وهو الإنتاج الاقتصادي، ورغم ذلك تبقى هذه التعاريف الواردة غير شاملة وكافية لتعريف المؤسسة الاقتصادية والالمام بمختلف جوانبها خاصة مع التطور الهائل الذي شهدته نظرية المؤسسة ونظريات الإدارة على مر الأزمنة.

<sup>1</sup> إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ط1، ص13

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ط3، ص28

3 ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص11

المطلب الثاني : المؤسسة الاقتصادية ( الخصائص، الأهداف، التصنيفات )

اولا : خصائص المؤسسة الاقتصادية:

يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

-القدرة على الإنتاج او أداة الوظيفة التي وجدت من اجلها.

-ان تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

-التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج والأساليب العمل فكل مؤسسة تضع اهداف معينة تسعى الى تحقيقها: اهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج تحقيق رقم معين.

-ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات واما عن طريق الارادات الكلية، او عن طريق الفروض، او الجمع بين هذه العناصر كلها او بعضها حسب الظروف.

-لابد ان تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها، وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف اما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن ان تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد اهدافها.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة الى مساهمتها في

الإنتاج ونمو الدخل الوطني مصدر رزق الكثير من الافراد.<sup>1</sup>

- يجب ان يشمل اصلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها  
او تضاءلت كفاءتها<sup>2</sup>.

\*إلا ان هذه الخصائص تختلف باختلاف المؤسسة وشكلها القانوني والتقني  
والاقتصادي والاجتماعي لذلك ومن خلال ما سبق يمكن حصر هذه الخصائص التي تتميز  
بها المؤسسة فيما يلي:

- **الشكل الاقتصادي:** هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج او السلع التي يستخدمها المستهلكون ويساهم باستمرار عملية الإنتاج وتحديد الأهداف والأساليب الخاصة بالعمل وتوفير الموارد المالية عن طريق الحصول على العروض المالية، لذلك تسعى كل مؤسسة اقتصادية الى صناعة الأهداف الخاصة بها وتحرص على المساهمة في تحقيقها.
- **الشكل التقني:** هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مدخلات جديدة او تعطي معلومات تكنولوجية جديدة.
- **الشكل الاجتماعي:** هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة للموظفين والعمال كما يشير الى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد لأفراد في المجتمع.

1- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ط2، ص25-26

■ الشكل القانوني: هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية واسما خاص بها

وميزانية مالية وصلاحيات، حقوقا تكون مسؤولة عنها امام القانون<sup>1</sup>.

### ثانيا: اهداف المؤسسة الاقتصادية

منذ الاستقلال الى الان و عبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على مدى المتوسط او المدى الطويل الى :

- ✓ الاستقلال الاقتصادي.
- ✓ انتاج سلع معتدلة الثمن.
- ✓ تلبية حاجات المستهلكين المحليين.
- ✓ رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- ✓ تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر او تحقيق معدل من الربح.
- ✓ امتصاص الفائض في العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل).
- ✓ لتكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- ✓ تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المتوجات النهائية على الحاجات المحلية.
- ✓ الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية.

1 بالضياف العيد ، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،الجزائر،2013،ص11-12

## الفصل الثاني: جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في هدفين رئيسيين تتبعهما إستراتيجية مؤسسة ما من مؤسساتنا الوطنية:

### ■ هدف اقتصادي:

- ✓ تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع السلع البلاستيكية وبمختلف الاحجام<sup>1</sup>.
- ✓ تصدير ما هو فائض عن السوق الوطنية
- ✓ تحقيق معدل معين من الربح السريع يوزع قسم منه على العمال والقسم الاخر يتقدم للتوسيع في المستقبل.

### ■ هدف اجتماعي:

- ✓ تأمين فرص عمل جديدة
  - ✓ رفع مستوى العاملين الاجتماعيين والحياتيين<sup>2</sup>.
- ويرى أبرز التطريق في هذا المجال (P. DRUCKER) الذي يعتبر اول من نادى بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك بتحديد اهداف لها في كامل المجالات التي من شأنها ان تساعد على الاستمرارية ونمو المؤسسة ويرى (P. DRUCKER) ان معظم اهداف المؤسسة تتمحور حول ثمانية اهداف رئيسية وان اهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسة يؤثر على بقية الأهداف<sup>3</sup>.

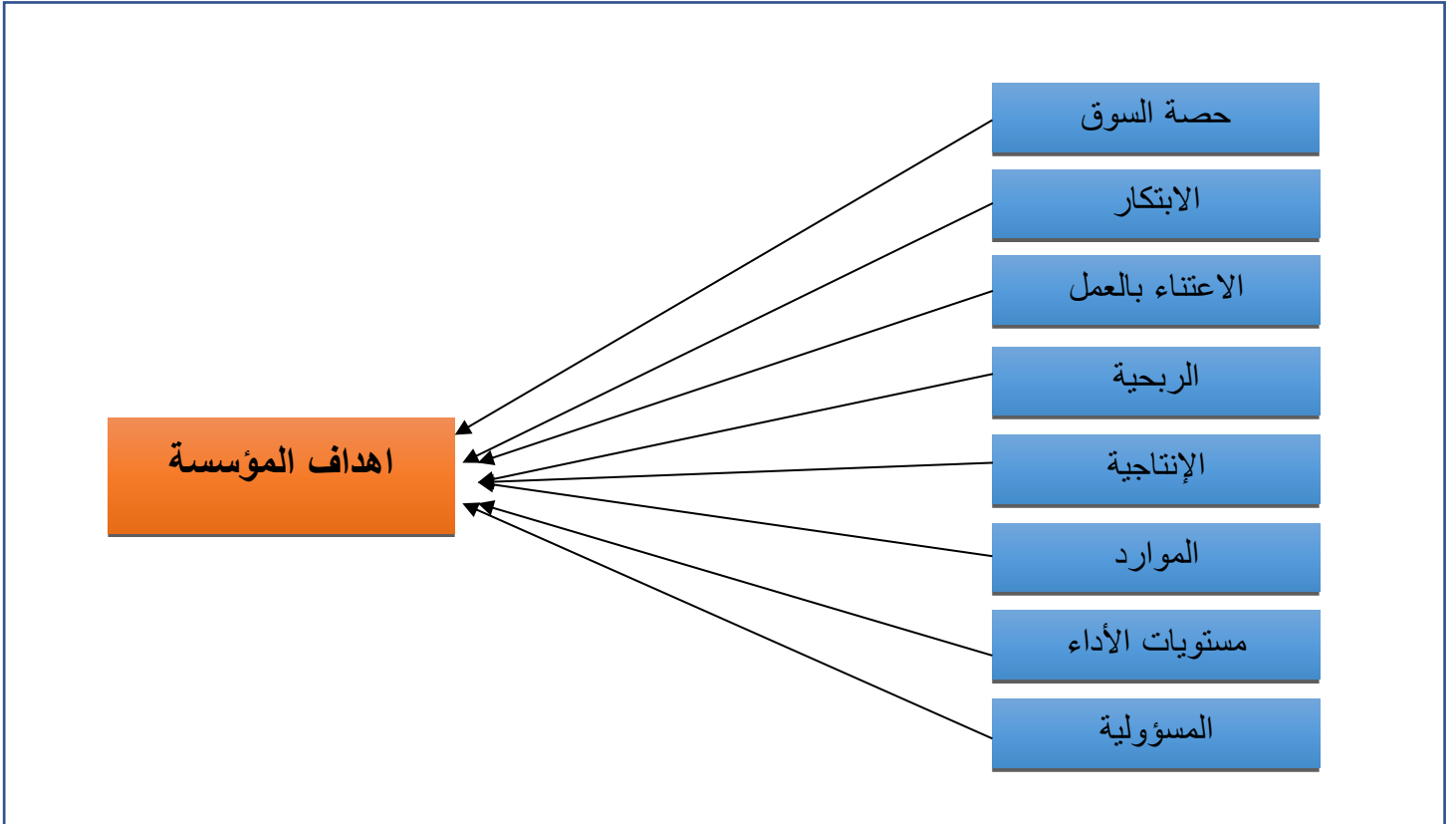
ويمكن توضيح هذه الأهداف الثمانية من خلال الشكل التالي

1 عمر صخري، المرجع السابق، ص31-32

2 عمر صخري، المرجع السابق، ص31-32

3 عبد الرزاق بن حبيب، المرجع السابق، ص 117

الشكل رقم 2-3: اهداف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على عبد الرزاق بين حبيب، المرجع السابق

ص117.

**خلاصة:**

وفي الأخير يتضح ان جودة الأداء الوظيفي تمثل نتاجا لتكامل مفهومي الجودة والأداء، فهي لا تقتصر على قياس انجاز المهام وانما تتجاوز ذلك، إلى تحسين الكفاءة والفعالية ورفع مستوى رضا العاملين والمستفيدين. ومن ثم تعد جودة الأداء الوظيفي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية واستمرارها في بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير المستمر.

## الإطار التطبيقي

تمهيد

لمحة عن مؤسسة سوناطراك

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

تحليل محاور مقابلة

النتائج العامة للدراسة

التوصيات والاقتراحات

خاتمة الدراسة.

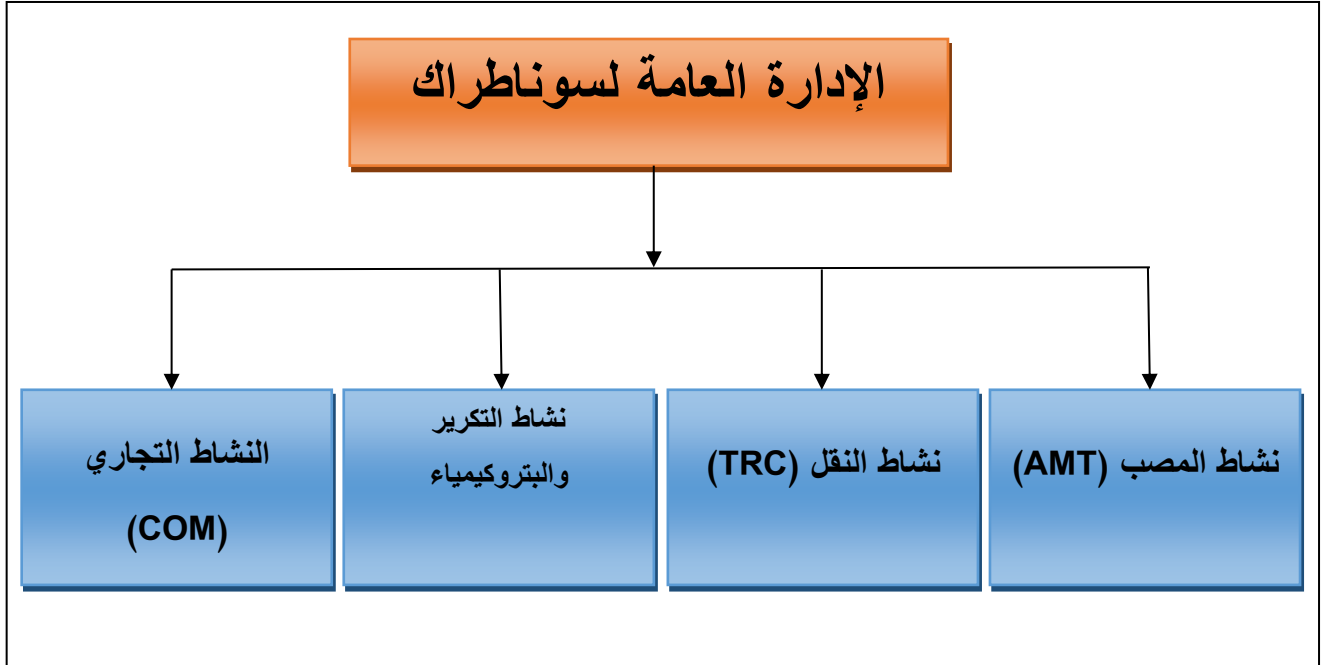
### تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التطرق الى المؤسسة محل الدراسة والتعرف على هيكلها التنظيمي، وذلك من أجل ربط الموضوع البحث بالواقع الميداني، كما يتضمن هذا الفصل عرض تحليلي لنتائج المقابلة التي أجريت مع عينة من الموظفين مع تقديم أهم النتائج المستخلصة من الدراسة الى جانب مجموعة من التوصيات والمقترحات.

### لمحة عن مؤسسة سوناطراك

سوناطراك الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، هي اول شركة افريقية وثاني عشر شركة نفطية في العالم وثاني مصدر للغاز الطبيعي المسال (GNL) والغاز النفطي المسال (GPL) وثالث مصدر للغاز الطبيعي.

- تتكون من اربع نشاطات كما يلي:



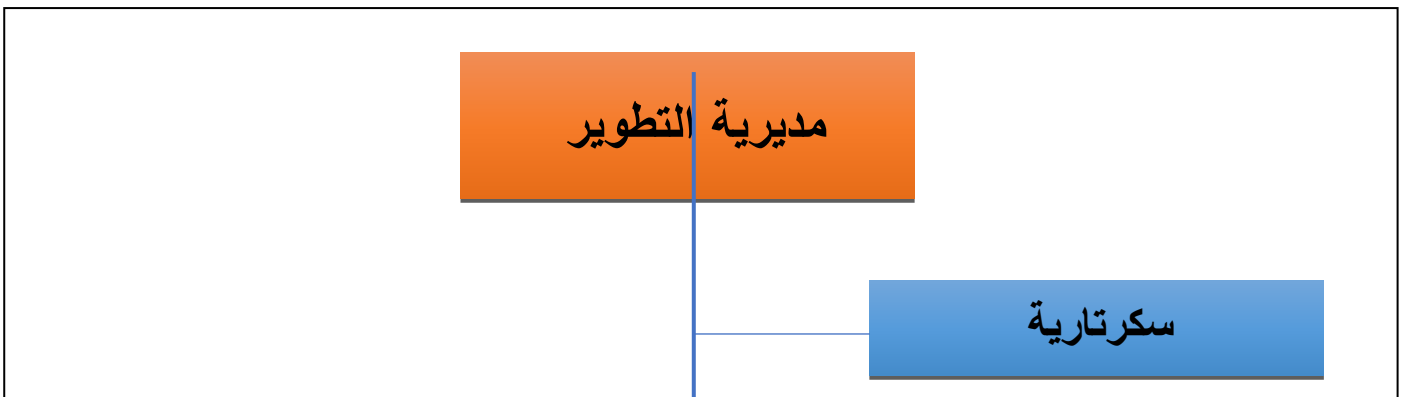
الشكل: المخطط التنظيمي العام لمجموعة سوناطراك.

قسم التطوير: يندرج قسم التطوير ضمن نشاط التسييل التكرير البتروكيماويات (LRP).

### مهام قسم التطوير:

- المساهمة في تحديد مشاريع التطوير في مجال المصبب الغازي والنفطي، بما يتماشى مع استراتيجية الشركة وسياساتها.
- المساهمة في تطوير السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالشركة في ميدان التطوير والهندسة وتسيير المشاريع.
- المساهمة في اعداد وتطوير السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالشركة في مجال التطوير وانجاز مشاريع البنية التحتية.
- انجاز مشاريع التطوير الخاصة بالسييل والتكرير والبتروكيمياء.
- تجميع خطط التطوير في مجال المصبب النفطي الغازي ومتابعة تنفيذها.
- تطوير قواعد وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة (HSE) في مجال تصميم وانجاز المشاريع وفقا لقواعد وإجراءات الشركة.
- تنظيم المعلومات والتقارير (Reporting).

### المخطط التنظيمي لمديرية التطوير (DEV/ ADM)



ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك



رابعاً: تقديم مديرية الإدارة والوسائل DEV/ADM وقسم تسيير الموارد البشرية

:ADM/DRH

مديرية الإدارة والوسائل: هي واحدة من تسع مديريات تابعة لقسم التنمية.

### مهامها:

- تنفيذ السياسات المتعلقة بالنشاط في مجالات التسيير، التنمية وتثمين الموارد البشرية ضمن هيكل المديرية.
- الرقابة والتابعة لضمان تطبيق السياسات والإجراءات والقوانين المتعلقة بتسيير وتطوير الموارد البشرية من طرف هيكل المديرية.
- اقتراح ومتابعة تنفيذ خطط التكوين لفائدة جميع هياكل المديرية.

### مديرية الإدارة والوسائل منظمة كما يلي ;

- قسم الوسائل العامة.

- قسم الإدارة والشؤون الاجتماعية.

- قسم تسيير الموارد البشرية .

### قسم تسيير الموارد البشرية من بين مهامه ما يلي:

- المساهمة في تحديد السياسات الخاصة في مجال تسيير، وتطوير وتثمين الموارد البشرية.
- قيادة عملية الموارد البشرية، داخل قسم التنمية ومتابعة فعاليتها وكفاءتها.
- اعداد الخطط السنوية في مجال التوظيف وتسيير المسارات المهنية وفقا للخطط المعتمدة.
- اعداد وتحديث الخطط والبرامج التكوينية بما يتماشى مع اهداف تطوير المؤسسة.
- المشاركة في اعداد وتنفيذ إجراءات تقييم أنشطة التكوين، وضمان تطبيقها.

تحليل المقابلة:

- المحور الأول : التعرف على درجة إستخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة الإقتصادية.

■ بالنسبة للسؤال الأول: الى أي مدى تعتمد مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL على الإدارة الالكترونية في تسيير عملياتها؟

اجمع كل المبحوثين على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الإدارة الإلكترونية في تسيير عملياتها، خصوصا بين المصالح الداخلية على المستوى الجهوي والوطني، حيث قدر المبحوث (ت) ان نسبة الاعتماد على الإدارة الإلكترونية تصل الى 90%.

**قائلا:** " كل شي رقمي اليوم المرسلات، التقارير، حتى الاستدعاءات بإستثناء بعض بطاقات الدعوة أو الأوامر الخاصة التي تصدر شفويا عن المدير."، أما المبحوث (ب) فقد أكد على الأثر الإيجابي لهذا التحول الرقمي في تسهيل التواصل بين الفروع الجهوية مشيرا إلى أن الإدارة الإلكترونية سهلت علينا التواصل مع المصالح خارج الولاية مثل فرع مؤسسة سوناطراك بسكيكدة، حيث أصبح العمل أكثر تنسيقا و تكاملا، فرغم هذا التحول الكبير فإن بعض الممارسات ما تزال تدار بطريقة تقليدية، مثل الدعوات الرسمية أو التوقيعات و هو ما إعتبره بعض الموظفين طبيعيا في ظل طبيعة بعض المهام ذات الطابع البروتوكولي.

■ أما بالنسبة للسؤال الثاني: ماهي أهم الأدوات والتقنيات الإلكترونية المستخدمة في

### العمل الإداري؟

- صرح كل المبحوثين أنه يوجد أداتين هما " المرسلات Messagerie والهاتف المهني، حيث صرح المبحوثين (أ) و (ت) و (ث) أن المرسلات الإلكترونية هي إستخدام البريد الإلكتروني الداخلي لتبادل الرسائل والمعلومات بين الموظفين، من خلال إستخدام أنظمة رقمية مثل Outlook الذي يستخدم لتسهيل التواصل الداخلي بين الموظفين وتنظيم الإجتماعات وأيضا يوجد Flash info وهو عبارة عن إشهار إعلامي سريع يعد بمناسبة حدث معين داخل المؤسسة يتضمن رسالة تهنئته رسمية من الإدارة العليا أو المدير يحتوي على ملخص الأنشطة المنظمة مثل (الاحتفالات، تكريم العمال) و يستعمل لتعزيز الروح

المؤسساتية و الإنتماء، في حين صرح المبحوث (ب) أن الهاتف يعتبر أداة أساسية في تسيير العمل اليومي حيث يسرع التواصل بين الأقسام و يقلل من وقت التنقل.

■ وفيما يخص السؤال الثالث: هل تتوفر بنية تحتية رقمية داخل مؤسساتكم لتطبيق

### الإدارة الإلكترونية؟

- من خلال إجابة كل المبحوثين أكدوا على وجود بنية تحتية رقمية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث صرح المبحوث(ت) أن أي موظف جديد في المؤسسة تقوم الإدارة بتجهز له مكتب حيث توفر له هاتف مهني للتواصل معه وحاسوب شخصي مزود بالأنظمة المطلوبة للعمل، وأضاف المبحوث (ب) أن أي عطل يكون على مستوى المؤسسة ترسل الإدارة المعنية تقنيين لإصلاحه فور وقوعه.

■ وبالنسبة للسؤال الرابع: هل تعتقد أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم

### كان ضروري؟ ولماذا؟

- أجاب كل المبحوثين بنعم كان التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضروريا بل يعتبر خيارا إستراتيجيا نتيجة عدة عوامل منها تسريع وتيرة العمل، وتقليل الاعتماد على الأوراق وتحسين جودة الأداء، حيث أشار المبحوث (ح)، (ث) أن الإدارة الإلكترونية سهلت العمل بشكل كبير خاصة في تسيير الوثائق والمرسلات إذ أصبحت تتم عبر البريد الإلكتروني الداخلي Outlook مما قلص الزمن الإداري وساعد على أرشفة الوثائق بطريقة منظمة في حين أكد المبحوث (ج) أن الإدارة الإلكترونية سهلت التواصل مع المصالح الأخرى في مؤسسة سوناطراك المتواجدة في الجزائر العاصمة و فرع سكيكدة، اما المبحوث (د) فقد

أكد أن أهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في تحسين التنسيق بين مختلف المصالح داخل قسم **GNL** و **GPL** ، حيث أصبحت الاجتماعات تبرمج إلكترونياً و التقارير ترسل رقمياً.

### المحور الثاني: تقييم أثر الإدارة الإلكترونية على مؤشرات الجودة.

– بالنسبة للسؤال الاول: كيف يؤثر استخدام الإدارة الإلكترونية على سرعة إنجاز المهام في مؤسستكم؟

من خلال إجابة جميع المبحوثين أكدوا أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل كبير و مباشر على سرعة إنجاز المهام حيث صرح المبحوثين (ا)، (ب)،(ث)، أن إنجاز الملف يتم في فترة وجيزة عكس ما كان عليه في السابق ينجز يدويا حيث يمر بعدة مراحل و من شخص إلى آخر فيكون معرض في بعض الأحيان للضياع لكن من خلال الإدارة الإلكترونية يكون الملف مؤمناً و يتيح إمكانية تتبع مساره و معرفة الجهة التي إنتقل اليها بدقة كما أضاف المبحوثين (د)، (د)،(ح) أن الأنظمة الإلكترونية توفر قواعد بيانات متكاملة تسمح بالوصول إلى المعلومات فوراً دون الحاجة إلى البحث اليدوي أو التنقل بين المكاتب حيث توفر إنجاز العمل بسرعة و إتقان.

■ فيما يخص السؤال الثاني: هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى رضا

### العملاء او المستفيدين من خلال تطبيقها في إدارة مؤسستكم؟

إتفقت إجابات المبحوثين مع بعضها البعض على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل ملحوظ في رفع مستوى رضا العملاء والمستفيدين من خلال تقليص الوقت المستغرق في المعاملات حيث صرح المبحوثين (ب) و (د) أن الإدارة الإلكترونية مكنت الموردين من إرسال الفواتير عبر منصات الإلكترونية الرسمية بالمؤسسة دون الحاجة للتنقل، وتسريع عمليات المعالجة والمصادقة على الوثائق المالية مع إحترام الآجال المحددة في العقود بالنسبة للدفع والمصادقة.

■ بالنسبة للسؤال الثالث: هل أدت الإدارة الإلكترونية إلى تقليل التكاليف في مؤسساتكم؟

أجاب كل الموظفين بنعم ساهمت الإدارة الإلكترونية بشكل ملحوظ في تقليل التكاليف التشغيلية داخل المؤسسة، نظرا لاعتمادها على أنظمة ذكية و عمليات رقمية تقلل من الاعتماد على الوسائل التقليدية المكلفة حيث صرح المبحوثين (أ) و (ج) على أن المعاملات الورقية خفت بفضل المراسلات الإلكترونية، حيث يبقى استعمال الورق بشكل محدود فقط، إضافة إلى توفير وقت الموظفين و توجيههم نحو مهام ذات قيمة مضافة، كما أدت الإدارة الإلكترونية إلى تقليل الخسائر الناتجة عن الأخطاء إضافة إلى أن اعتماد العمل الرقمي يؤدي إلى تقليل إستهلاك الكهرباء، التكييف،.....إلخ.

■ وفيما يخص السؤال الرابع: ماهي مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟

صرح كل الموظفين على الإنتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية أتاح العديد من المنافع التي تمس الأداء التقني و الإداري و المالي على حد سواء، حيث كانت إجابة المبحوثين (أ)، (ت)، (ث) أنها سرعت إنجاز العمل ورفعت الدقة و قللت الأخطاء، و عززت الشفافية و إمكانية التتبع، أما بالنسبة للمبحوثين (ب)، (د)، (ج)، (ح) فقد صرحوا أنها ساهمت في خفض التكاليف المادية منها الورق و الحبر و مساحات الأرشفة، و كذا التكاليف التشغيلية المتمثلة في تقليص نفقات النقل الإداري و صيانة الأجهزة المكتبية، و أضاف المبحوث (ذ) على الأثر البيئي الإيجابي و هو تقليل النفايات الورقية و المحافظة على بيئة العمل.

■ فيما يخص السؤال الخامس: ما هو الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

في مؤسساتكم؟

إتفق أغلب المبحوثين على أن الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية يتجلى في عدة جوانب تتعلق بكيفية تسيير العمليات الإدارية و التعامل مع الوثائق و سرعة الأداء و

فاعلية التواصل، حيث صرح المبحوثين (أ)، (ب)، (ث) أن الإجراءات الورقية كانت تسبب تأخرا في المعاملات و ضياع أو تأخر الملفات و صعوبة مراقبة مسار كل ملف أو قرار، لكن الأمور تحسنت مع انتقال المؤسسة إلى الإدارة الإلكترونية، حيث تم تقليص الوقت المستغرق في معالجة الطلبات، كذلك أدت إلى إنخفاض نسبة الأخطاء الورقية و كل هذا أدى إلى تحسين جودة الخدمة و الأداء، و أضاف المبحوثين (ج)، (ح)، (د)، (ذ)، أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تسهيل الأمور بين مؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة و قسم GPL و GNL من خلال نقل الوثائق و المرسلات بين الفرعين في وقت قصير مقارنة بالإرسال الورقي، فيما صرح المبحوث (ت) أنه لم يكن يعمل على مستوى المؤسسة لما كان العمل يتجزز بطريقة التقليدية حيث أكد على الصعوبات التي كانت في ذلك الحين معتمدا على شهادة الموظفين القدامى .

### المحور الثالث: الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين

#### جودة الأداء في مؤسسة سوناطراك قسم GPL و GNL.

■ بالنسبة للسؤال الاول: ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق

#### الإدارة الإلكترونية ؟

من خلال الإجابة أكد اغلب المبحوثين ان احد ابرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سوناطراك قسم GPL و GNL يتمثل في نقص التوعية خاصة فيما يتعلق باستخدام بعض الأدوات الإلكترونية الحديثة مثل منصة Flash info حيث صرح المبحوث (ت) ان بعض الموظفين لا يتفاعلون معها بالشكل المطلوب و لا يدركون أهميتها كوسيلة لنقل المعلومات داخل المؤسسة حيث يعتقد بعض العمال ان هذه المنصة مخصصة فقط لغرض أنشطة الإطارات و المسؤولين دون ان تشمل الموظفين العاديين ومن

جهة أخرى أشار المبحوث (ج) الى تحد آخر يتمثل في تأخير في توفير الوسائل و التجهيزات اللازمة للعمل حيث اعطى مثال على هذا انه في حيث تعطلت الطابعة فانه يستغرق وقت بتزودهم بطابعة أخرى حيث يظهر هذا وجود فجوة في سرعة الاستجابة التقنية.

### ■ أما السؤال الثاني: هل تتوفر لدى الموظفين في مؤسستكم الكفاءة والتكوين

أجاب اغلب المبحوثين في مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL ان الموظفين في المؤسسة يمتلكون مستوى جيد الى مرتفع من الكفاءة و التكوين حيث صرح المبحوثين (ا) ، (ت)،(ث)،(ح)،(ذ) ان المهندسون و التقنيون عادة ما يحصلون على تكوين متخصص و محدث باستمرار لطبيعة عملهم التي تتطلب التعامل مع أنظمة دقيقة، في حين صرح المبحوثين (ج)،(د) انه يكون ضعف التكوين لبعض الموظفين القدامى و ذلك نتيجة اعتماد المؤسسة على نظام انتقائي في اختيار الموظفين المستفيدين من الدورات التكوينية، مما يؤدي الى وجود فوارق في الكفاءة بين من تلقى التكوين و من لم يتح له ذلك.

### ■ وفيما يخص السؤال الثالث: ما مدى دعم الإدارة العليا لتطبيق تقنيات الإدارة

#### الالكترونية بشكل فعال.

أكد كل المبحوثين على ان الإدارة العليا تظهر دعم واضح وفعال لتطبيق تقنيات الإدارة الالكترونية من خلال تخصيص ميزانيات معتبرة لتطوير البيئة التحتية الرقمية، الى جانب الدفع نحو التكوين والتحسين المستمر، حيث صرح المبحوثين (أ)، (ب)، (ث) بتوفير المؤسسة التكوين الداخلي على مستوى المؤسسة والخارجي في الفروع الأخرى مثل فرع سوناطراك بسكيكدة وأضاف المبحوثين (ج)، (ح) اعتماد المؤسسة التكوين عن بعد واعطى مثال على فرع سوناطراك بالجزائر العاصمة.

. بالنسبة للسؤال الأخير: هل تؤثر مقاومة التسيير الإداري على فعالية التحول

الرقمي في المؤسسة؟

أجاب كل المبحوثين بـ: لا يؤثر ضعف ثقافة التحول الرقمي على فعالية الإدارة الإلكترونية حيث أكد المبحوثين (ج)، (د) و (ح) انه من الضروري التأقلم مع المتغيرات لأنه لا خيار للمقاومة بل يجب اتباع سياسة الإدارة، فالعالم بأسره يسير وفق هذا التحول الرقمي.

- النتائج العامة للدراسة:

- أجمع كل المبحوثين في المؤسسة على اعتماد شبه كلي على الإدارة الإلكترونية في التسيير اليومي مع وجود استثناءات محدودة مما يعكس توازنا بين الرقمنة والحاجة إلى البعد الإنساني والإداري في بعض الحالات.

- أكد اغلب المبحوثين على أن أهم الأدوات المستخدمة في العمل الإداري هما المراسلات messagerie والهاتف المهني، أما بالنسبة للتقنيات الإلكترونية نجد Outlook الذي يعد من بين أكثر الوسائل الرقمية المعتمدة والفعالة لتسهيل الإتصال ونقل المعلومات داخل المؤسسة وأيضا نجد Flash info وهي نشرات إخبارية أو رسائل إعلامية سريعة تبتث الإلكترونيا.

- أغلب المبحوثين أكدوا على توفر بنية تحتية رقمية فعالة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تتمثل في تجهيز كل موظف بوسائل العمل التقنية الضرورية، ويعكس ذلك على إهتمام المؤسسة بتوفير بيئة عمل رقمية مناسبة لدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

- أجاب كل المبحوثين على أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية كان ضرورة حتمية فرضها واقع العمل الحديث لمواكبة الجوانب التكنولوجية الحديثة.

- أجمع كل المبحوثين أن اعتماد الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL ساهم بشكل ملموس في تسريع إنجاز المهام الإدارية والتقنية وتحسين التنسيق بين المصالح.

- صرح جميع المبحوثين على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في رفع مستوى رضا العملاء والمستفيدين من خلال تقليص الوقت المستغرق في المعاملات وتحسين موثوقية البيانات.

- أكد كل المبحوثين على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليل التكاليف التشغيلية والمادية، وذلك راجع إلى اعتماد المؤسسة على أنظمة رقمية ذكية ساهمت في خفض المعاملات الورقية وأيضاً توفير الوقت الموظفين.

- إجماع المبحوثين أن مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في سرعت إنجاز المهام، رفع الدقة وتقليل الأخطاء تعزيز الشفافية.

- اتفق أغلب المبحوثين على أن الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية يظهر في عدة جوانب مرتبطة بأساليب تسيير العمليات الإدارية، وطرق التعامل مع الوثائق، بإضافة إلى سرعة أداء وتنفيذ المهام.

- أكدت أغلب المبحوثين أن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL تتمثل في نقص التوعية بالنسبة لبعض الموظفين

فيما يخص بعض التطبيقات مثل Flash info، والتي في حد إعتبارهم أنها وسيلة لإبراز المدراء والإطارات دون الموظفين وأيضا التأخر في تزويد المصالح بالأجهزة الضرورية.

- أجمع كل المبحوثين على أن الموظفين في مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL لهم قدر عالي من الكفاءة وفيما يخص التكوين فالمؤسسة توفر لهم تكوين متخصص ومحدث باستمرار.

- وفقا لإجابة كل المبحوثين أن مقاومة التغيير أو ضعف ثقافة التحول الرقمي لا تمثل تحديا فعليا أمام تطبيق الإدارة الالكترونية، نظرا لوجود وعي مهني بضرورة التكيف مع التطور والتزام الجميع بسياسة المؤسسة.

- أشار كل المبحوثين على أن الإدارة العليا في مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL بطيوة، تلعب دورا أساسيا في إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال دعم فعال وموجه يتمثل في توفير الموارد المالية وتحديث البنية الرقمية وتكليف برامج التكوين.

### - تحليل النتائج:

أغلب الموظفين أكدوا أن المؤسسة تبنت نظام الإدارة الالكترونية جزئيا.

تم الاعتماد على برامج مثل: Flash Info – Outlook لتسهيل المهام الداخلية.

- النظام ساهم في توحيد الاتصال الداخلي وتحسين عملية تبادل المعلومات.
- التطبيق ما زال محدودا في بعض الأقسام بسبب غياب التجهيزات أو نقص التوطين.
- الإدارة الالكترونية حسنت التنسيق بين المصالح وسهلت انجاز المهام.
- أدت الى تسريع الإجراءات الإدارية وتقليص التأخر في المعاملات.
- حسنت دقة العمل وجودة الأداء بفضل سهولة الوصول الى المعلومات.
- ساعدت في رفع الإنتاجية وتقليل الضغط الوظيفي من خلال تسهيل تبادل الوثائق.
- مكنت الموظفين من تخصيص وقت أكثر للمهام النوعية بدل الاعمال الورقية.
- ضعف التكوين التقني لبعض الموظفين في التعامل مع الأنظمة المعلوماتية.
- نقص التجهيزات المعلوماتية أو ضعف سرعة الانترنت.
- مقاومة بعض العمال للتغيير واعتماد الأساليب التقليدية.
- وجود مشاكل في الربط الشبكي تؤثر على تنفيذ المهام الإدارية.

### خاتمة

من خلال دراستي لموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، ( مؤسسة سوناپراك قسم GNL و GPL ) يتضح لنا التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم يعد خيارا ترفيهيا بل أصبح ضرورة استراتيجية فرضتها التغيرات التكنولوجية والتنافسية العالمية، حيث أن اعتماد النظم الإلكترونية في التسيير والاتصال الداخلي والمعاملات الإدارية ساهم في رفع كفاءة الموظفين، وتسريع وتيرة إنجاز الأعمال، تعزيز الشفافية وهذا الامر إنعكس إيجابيا على جودة الأداء الوظيفي، داخل المؤسسة.

ومع ذلك كشفت الدراسة على تحديات قائمة تحول دون تطبيق الأمثل للإدارة الإلكترونية منها محدودية البنية التحتية التكنولوجية، وارتفاع تكاليف تحديثها، والحاجة المستمرة الى التكوين والتدريب لمواكبة التطورات التقنية.

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تمثل ركيزة أساسية لتطوير الأداء الوظيفي، وضمان تنافسية المؤسسة الاقتصادية لأن نجاحها يتطلب إرادة قوية واستثمارات مستمرة في التكنولوجيا، وتكويننا شاملا للموظفين وبهذا تتمكن مؤسسة سوناپراك قسم GNL و GPL بطبوة من تحقق التميز والاستدامة في أدائها الوظيفي.

### التوصيات والاقتراحات:

- يمكن وضع بعض التوصيات والاقتراحات من خلال دراستي الميدانية التي قمت بها في مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL.
- تنظيم دورات تكوينية شاملة لكفاءة الموظفين دون استثناء بهدف توحيد مستوى الفهم والتعامل مع الأدوات الرقمية وتعزيز الانسجام والتواصل الفعال بينهم بما يساهم في تجنب أي خلل أو تفاوت قد يؤثر على سير العمل الإداري الإلكتروني.
- التحسين المستمر للبنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأجهزة وتوفير الدعم الفني المستمر
- ادمج أنظمة معلومات رقمية متخصصة وحديثة في تسيير العمل الإداري.
- تشجيع ثقافة الابتكار الرقمي داخل المؤسسة كتنظيم مسابقات تشجع الموظفين على اقتراح حلول رقمية جديدة.

### - الكتب

- ابن منظور لسان العرب، مادة (حسن)، دار صادر، بيروت، مجلد 13.
- إبراهيم محمد ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
- أبو النصر مدحت محمد، الحكومة الرشيدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص31-32.
- أحمد بدر أصول البحث العلمي ومناهجه، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 2005.
- البدانية نياب، الأمن وحرب المعلومات، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- الحميد الطائي مصطفى، مناهج العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، 2002.
- الخطيب أحمد، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.
- السالمي علاء، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- السيد طایل مصطفى كمال، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة، عمان، 2013.
- الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
- القدوة محمد، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- المكاوي محمد محمود، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، ص2011.

- الهوشي أبوبكر محمود، الحكومة الالكترونية- الواقع والافاق، مصر، مجموعة النيل العربية، 2006.
- الوادي محمود حسن واخرون، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان، دار الصفاء، 2011.
- بن مرسلي أحمد، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2013.
- حامد فداء، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- حرحشة حسن محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- حرحوش المغربي عادل، واخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عمليات، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- حمداوي عمر، أحمد بخوش، إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012.
- رحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ومناهجه وأساليبه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن.
- زينب قريوة، الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بين يحي، جيجل.
- سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة، مصر، 2004.

- سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد 04، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، الجزائر، 2018.
- طرطار أحمد تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- عبد الله محمد نجيب، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 2002.
- عبد الحميد محمد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1997.
- عبد السلام محمد ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة النور، 2020.
- عاشور صقر أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
- غالب سعد ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- مجير مهدي، الأمانة في الأداء، مكتبة الخدمات الحديثة للطبع والنشر، جدة، 1994.
- محمد الحسن حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص والمتطلبات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.

- ملك حافظ عبد الناصر، حسين ولد حسن عباس، الاعتماد الأكاديمي، دار منهل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2015.
- مطر عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين نظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الأزرابطة، 2008.
- نمر محمد سعيد، الإتجاهات الحديثة والتكنولوجية في الإدارة العامة، الحوكمة الإلكترونية، دار ناشرون والموزعون، عمان الأردن، 2008.
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية، دار المريخ للنشر.
- قاموس المنجد في اللغة العربية، ط2، المشرق، بيروت.
- **مذكرات ورسالات جامعية:**
- المير إيهاب خميس أحمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة الماجستير غير المنشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013

- بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- زروقي سميرة، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2018.
- البايطين سلطان عبد الرحمن، تقييم نظام أداء العاملين للأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994.
- بن طراد سمية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة مؤسسة الجزائر، قالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، 2015.
- راتب كمال نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- شلكي عبد السلام، العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2022.
- منسل كوثر، أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية، جامعة 08 ماي 1945، تخصص قانون عام، قالمة، بتاريخ 18 ماي.
- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- عزوز نور الدين، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2021.

● الفيلكاوي هيثم، الحكومة الالكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد19، نوفمبر 2022.

● بن عيشاوي أحمد، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.

● شواي أحلام محمد، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، العدد 4، 2016.

### - البحوث:

● السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة إدارة المعرفة الإدارة الالكترونية، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

● الفرجي عادل حرحوش، صالح احمد علي، البياتي ببداء الستار، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات، تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات بجامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2010.

● بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ط3.

● بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الملتقى الوطني، 2010.

● خالد محمود إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010.

● دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1988، ط1.

● رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، د.د.ن، 2010.

## المصادر والمراجع

---

- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ط2.
- عبد المحسن زكي إيمان، رئيس الحكومة الإلكترونية مدخل اداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ط1.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الاعلام والاتصال  
تخصص اتصال وعلاقات عامة

دليل المقابلة

انا طالبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة في إطار انجاز مذكرة تخرج الماستر تحت عنوان " مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الأداء في المؤسسة الاقتصادية على مستوى مؤسسة سوناطراك فرع بطيوة " لذا نرجوا تعاونكم معي بالإجابة على هذه الأسئلة بشكل صدق وموضوعية وتحيطكم علما انها تستخدم لأغراض البحث العلمي.

دليل المقابلة موجه للموظفين.

المحور الاول: البيانات الشخصية.

- الجنس:  ذكر  أنثى

- السن:

- المستوى التعليمي:

- المهنة:

المحور الثاني: التعرف على درجة استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية.

1-الى مدى تعتمد مؤسسة سوناطراك قسم GNL و GPL على الإدارة الالكترونية في تسيير

عملياتها؟

2- ماهي الأدوات والتقنيات الالكترونية المستخدمة في العمل الإداري؟

3- هل تتوفر بنية تحتية رقمية داخل مؤسستكم لتطبيق الإدارة الالكترونية؟

4- هل تعتقد ان التحول نحو الإدارة الالكترونية في مؤسستكم كان ضروريا؟ ولماذا؟

**المحور الثالث: تقييم أثر الإدارة الالكترونية على مؤشرات الجودة.**

1- كيف يؤثر استخدام الإدارة الالكترونية على سرعة انجاز المهام في مؤسستكم؟

2- هل ساهمت الإدارة الالكترونية في رفع مستوى رضا العملاء او المستفيدين من خلال

تطبيقها في إدارة مؤسستكم؟

3- هل أدت الإدارة الالكترونية الى تقليل التكاليف في مؤسستكم؟

4- ماهي مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم؟

5- ما هو الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية في مؤسستكم؟

**المحور الرابع: الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية الإدارة الالكترونية في تحسين**

**جودة الأداء في مؤسسة سوناپراك قسم GPL وGNL**

1- ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق الإدارة الالكترونية؟

2- هل تتوفر لدى الموظفين في مؤسستكم الكفاءة والتكوين؟

3- ما مدى دعم الإدارة العليا لتطبيق تقنيات الإدارة الالكترونية بشكل فعال؟

4- هل تأثر مقاومة التغيير او ضعف ثقافة التحول الرقمي على فعالية الإدارة الالكترونية

في مؤسساتكم؟

سوناطراك



sonatrach

عزيزي الزائر في حالة زيارة الموقع عليك:

- ارتداء معدات الحماية الشخصية المطلوبة ( الخوذة ،

أحذية السلامة، نظارات السلامة، الفقفازات، ملابس

إذا سمعتم أمر الاخلاء، فعليكم اتباع الخط وإغلاق  
دليل الخط في طابقتكم والتوجه فوراً الى أقرب نقطة  
تجمع يمنع عليكم العودة الى مكاتبكم الا بعد انتهاء  
الإنذار.

نقاط الالتقاط بالمقر الرئيسي

### تقديم المقر:

- مقر قسم الغاز الطبيعي المميع (GNL) وغاز البترول المميع (GPL) يقع في المنطقة العمرانية لمنطقة بطيوة - ولاية وهران.
- شمالا: الطريق الوطني رقم 11.
- جنوبا: شركة كوسيدار
- شرقا: شركة ENAC

### ممنوعات:

- ❖ عرقلة طرق المرور والسير
- ❖ التلاعب أو إتلاف أجهزة السلامة (مثل عمود الإطفاء)
- ❖ حجب أو عرقلة وصول السيارات الطوارئ

### في حالة نشوب حريق أو وضع خطير

- أول من يتدخل هو: انت
- دون أن تخاطر بنفسك، قم بإعطاء الإنذار عبر الهاتف " 5999 / 5000 "
- عبر جهاز الإنذار اليدوي (زر الإنذار) ثم أعلم