



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د
في علم الاجتماع عمل و التنظيم موسومة ب:

**متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تيارت**

إشراف الأستاذ:

أ.د/ بداوي سميرة

إعداد الطلبة:

❖ خنفار الهام

❖ بوسماحة خديجة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	محاضر أ	أ.د. حسني خيرة
مشرفا ومقررا	محاضر أ	أ.د. بداوي سميرة
مناقشا	محاضر أ	أ.د. مرباح مليكة

السنة الجامعية : 2025/ 2024



شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل عظيم الصفات، جليل القدر مطاع الأمر رفيع الذكر، جزيل العطاء،
مجيب الدعاء، جميل الثناء، أحمده سبحانه وتعالى حمدا دائما أبدا متسقا على توفيقه لنا لإتمام
هذا العمل، فلولا عظيم منه وجزيل فضله وعونه لما كان هذا العمل شيئا مذكورا.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة على هذا البحث "بداوي سميرة"
حفظها الله على ما استفدنا منها، وعلمها الغزير وملاحظاتها الدقيقة، وحرصها الشديد على
حسن الصياغة والإتقان في العمل، فكانت مكملة لنقصنا، وفاتحة لنا واسع الأفاق لم نكن
ندركه لولاها.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من الذين
امدونا بيد العون والتأييد، سواء بكلام طيب مشجع، أو بتسهيل الحصول على الكتب
والمراجع، أو بتعهد إخراج هذا البحث بالكتابة والنسخ.
كل التقدير والعرفان كذلك للإدارة والأساتذة جامعة ابن خلدون تيارت فلكل هؤلاء
جزيل الشكر وخالص التقدير.

-شكرا-

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي حبيبي ووالدي العزيز قرة عيني.
برا بهم وولاءا لهم، فلهما مني المحبة ودعاء أن رب ارحمهما كما ربياني صغيرا.
إلى أساتذتي ومعلمي في جميع مراحل التعليم، إقرارا بفضلهم، وعرفانا لجميلهم.
إلى صديقتي الغالية رفيقة دربي التي ساعدتني وساندتني طوال مشواري.
إلى جميع إخوتي خاصة أخي "العزیز" و "محمد" الذين كفوني من هموم الحياة،
ويسروا لي فرص العمل والتحصیل لتحقيق حلم ظل دوما في الخيال.
إلى جميع أصدقائي وكل رفقاء الدراسة الذين كانوا عوناً لي، تشجيعاً وترقياً لاتمام
خلاصة أعمالي، إلى كل من يحمل فكرا أو علما أو هدفا ساميا ويعمل من أجله.
و في الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نافعا يستفيد منه جميع الطلبة
المتربصين في المستقبل.

إلى المحاضرين



إهداء

أنا أشكر الله على هذه الفرصة التي اتاحها لي لكي أتمكن من اكمال دراستي و الوصول إلى هذا اليوم.

أشكر والدي الأعزاء على دعمهم و تشجيعهم لي طوال هذه السنوات لولاهم لما كنت هنا اليوم، شكرا لكم على كل ما قدمتموه لي من حب و تضحية

أشكر إخوتي الأعزاء على الصداقة و المرافقة التي قدموها لي خلال هذه السنوات لقد كنتم معي في الأوقات السعيدة و الصعبة، و كنتم دعمي و قوتي.

أشكركم جميعا على كل ما قدمتموه لي من حب و تشجيع، لقد كنتم مصدر الالهام لي و ساعدتموني على تحقيق أهدافي.

أنا أشعر بالفخر و الاعتزاز بنجاحي و أتمنى أن أستمّر في تحقيق أهدافي و تطوير نفسي في المستقبل.

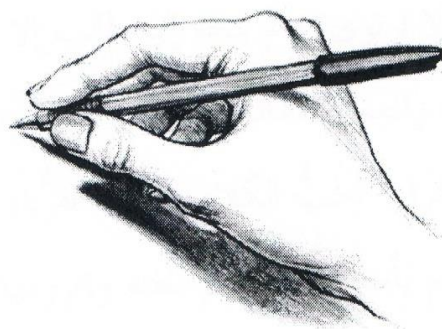
شكرا لكم جميعا والدي و إخوتي الأعزاء أتمنى لكم جميعا التوفيق و النجاح في حياتكم.

و أخيرا أريد أن أقول لكم جميعا لن أنس هذه الأيام الجميلة التي قضيتها معكم و لن أنس أبدا دعمكم و تشجيعكم لي شكرا لكم جميعا .

خاتمة



الفهرس



الفهرس:

كلمة الشكر

الإهداء

مقدمة أ-ب

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

06	تمهيد
07	أولاً: الاطار التصوري للدراسة
07	1- أهداف الدراسة
07	2- أسباب اختيار الموضوع
07	3- أهمية الدراسة
08	4- إشكالية الدراسة
09	5- فرضيات الدراسة
09	6- مفاهيم الدراسة
11	7- الدراسات السابقة
16	8- النظريات المفسرة للدراسة
20	خلاصة

الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة

23	تمهيد
24	1- التطور التاريخي للإدارة الالكترونية
24	2- مراحل انتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية
25	3- مفهوم الإدارة الالكترونية
26	4- عناصر الإدارة الالكترونية
27	5- أهداف الإدارة الالكترونية
28	6- وظائف الإدارة الالكترونية
33	7- خصائص الإدارة الالكترونية

33	8- متطلبات الإدارة الالكترونية.....
35	9- معوقات الإدارة الالكترونية.....
37	خلاصة.....

الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية

40	تمهيد.....
41	1- تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
41	2- أهداف المؤسسة الاقتصادية.....
42	3- وظائف المؤسسة الاقتصادية.....
45	4- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....
47	5- خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
48	6- واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية.....
50	خلاصة.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

54	تمهيد.....
55	أولا: تحديد مجالات الدراسة.....
55	1- المجال المكاني.....
55	2- المجال الزمني.....
56	3- المجال البشري.....
56	ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة.....
56	1- المنهج الكيفي.....
56	2- المنهج الكمي.....
56	3- العينة وكيفية اختيارها.....
57	ثالثا: أدوات جمع البيانات.....
57	1- الملاحظة.....
57	2- الاستمارة.....

59	 خلاصة
----	-------------

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

62	 تمهيد
63	 أولا: عرض وتحليل البيانات
63	 أ- عرض وتحليل البيانات الشخصية
67	 ب- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
78	 ج- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
89	 ثانيا: معالجة ومناقشة الفرضيات
89	 أ- معالجة ومناقشة الفرضية الأولى
93	 ب- معالجة ومناقشة الفرضية الثانية
96	 ثالثا: تحليل نتائج الفرضيات
96	 أ- الفرضية العامة
96	 ب- الفرضية الفرعية الأولى
96	 ج- الفرضية الفرعية الثانية
97	 رابعا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
97	 خامسا: الاستنتاج العام للدراسة
100	 خاتمة
104	 قائمة المصادر والمراجع
110	 الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	التطور الى أشكال التنظيم الجديد	01
46	تصنيف المؤسسة حسب الحجم	02
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
66	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	06
67	معنى مصطلح الإدارة الإلكترونية	07
68	احتواء المؤسسة على هياكل تنظيمية	08
69	استخدام الوسائل التكنولوجية يزيد من الكفاءة في العمل	09
70	استخدام الحاسوب وملحقاته في إنجاز المهام في أسرع وقت	10
71	الأجهزة المستخدمة في المؤسسة	11
72	توفر وتدفق شبكة الأنترنت بالمؤسسة	12
73	تصميم المكتب يساعد ويحفز على التركيز في العمل	13
74	وجود مكاتب جماعية أو فردية	14
75	تحتوي المؤسسة على مدفآت في فصل الشتاء	15
76	استخدامات الإدارة الإلكترونية تزيد في الإنتاجية	16
77	الأسلوب الجديد في الإدارة يوفر جميع المتطلبات التكنولوجية لنجاح أهداف المؤسسة	17
78	تلقي دورات تكوينية وتدريبية من طرف المؤسسة	18
80	منح المؤسسة تربية للعاملين في الخارج من أجل تكوينهم على التكنولوجيا الحديثة	19
81	امتلاك المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة	20
82	العوائق التي تمنع تسيير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	21
83	حصول الموظف على المكافآت والتشجيع على الأداء المبذول	22
84	أهم المهارات التي يحتاجها الموظف أكثر لاستخدام الإدارة الإلكترونية بفعالية	23
85	تلقي الدعم عند مواجهة المشاكل المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية	24
86	وجود برامج لتحفيز المتميزين في استخدام التكنولوجيا	25
87	تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية لتلبية احتياجات العمل	26
88	شعور الموظف بأريحية عند العمل باستخدام النظام الإلكتروني	27
89	الجدول المشترك بين المؤسسة تحتوي على هياكل تنظيمية قوية و تلقي دورات تكوينية وتدريبية	28

90	جدول مشترك بين يساعد استخدام الحاسوب وملحقاته في إنجاز المهام في أسرع وقت و الأسلوب الجديد في الإدارة يوفر جميع المتطلبات التكنولوجية لنجاح أهداف المؤسسة	29
92	جدول مشترك بين توفر شبكة الأنترنت بالمؤسسة و استخدامات الإدارة الإلكترونية تزيد في الإنتاجية	30
93	جدول مشترك بين تلقي دورات تكوينية وتدريبية من طرف مؤسستك و امتلاك المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة	31
94	جدول مشترك بين العوائق التي تمنع تسيير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة و تلقي الدعم عند مواجهة المشاكل متعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية	32
95	جدول مشترك بين وجود برامج لتحفيز المتميزين في استخدام التكنولوجيا و شعور الموظف بأريحية عند العمل باستخدام النظام الإلكتروني	33

فهرس الأشكال:

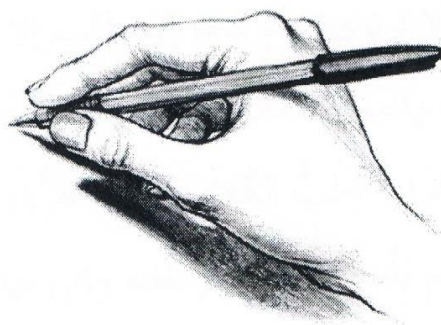
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	أهداف الإدارة الإلكترونية	01
31	القيود الستة في التنظيم التقليدي	02
36	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	03
43	وظائف المؤسسة الاقتصادية	04
43	عناصر البيئة المالية العامة	05
44	إدارة الإنتاج	06
45	إدارة التسويق	07
49	برنامج تطوير التدفق السريع	08
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
66	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	12
67	معنى مصطلح الإدارة الإلكترونية	13
68	احتواء المؤسسة على هياكل تنظيمية	14
69	استخدام الوسائل التكنولوجية يزيد من الكفاءة في العمل	15
70	استخدام الحاسوب وملحقاته في إنجاز المهام في أسرع وقت	16
71	الأجهزة المستخدمة في المؤسسة	17
72	توفر وتدفق شبكة الأنترنت بالمؤسسة	18
73	تصميم المكتب يساعد ويحفز على التركيز في العمل	19
74	وجود مكاتب جماعية أو فردية	20
75	تحتوي المؤسسة على مدفآت في فصل الشتاء	21
76	استخدامات الإدارة الإلكترونية تزيد في الإنتاجية	22
77	الأسلوب الجديد في الإدارة يوفر جميع المتطلبات التكنولوجية لنجاح أهداف المؤسسة	23
79	تلقي دورات تكوينية وتدريبية من طرف المؤسسة	24
80	منح المؤسسة تربصات للعاملين في الخارج من أجل تكوينهم على التكنولوجيا الحديثة	25
81	امتلاك المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة	26
82	العوائق التي تمنع تسيير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	27
83	حصول الموظف على المكافآت والتشجيع على الأداء المبذول	28

84	أهم المهارات التي يحتاجها الموظف أكثر لاستخدام الإدارة الإلكترونية بفعالية	29
85	تلقي الدعم عند مواجهة المشاكل المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية	30
86	وجود برامج لتحفيز المتميزين في استخدام التكنولوجيا	31
87	تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية لتلبية احتياجات العمل	32
88	شعور الموظف بأريحية عند العمل باستخدام النظام الإلكتروني	33

قائمة المختصرات:

المختصر	شرحها
ط	الطبعة
ص	الصفحة
د.ط	دون طبعة
د.ب	دون بلد النشر
د.س	دون سنة النشر
مج	المجلد
ع	العدد
ج	الجزء

مقدمة



مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى تحولات جذرية في طرق تسيير المؤسسات وإدارة الموارد، وقد بات التحول نحو الإدارة الإلكترونية خياراً استراتيجياً تفرضه متطلبات العولمة، والتنافسية، والتطور التكنولوجي، بالإضافة إلى رغبة المؤسسات في تحسين جودة الخدمات، وتسهيل الإجراءات، وتقليل التكاليف، ورفع الكفاءة العامة.

وفي ظل هذه التغيرات، لم تعد الإدارة الإلكترونية مجرد وسيلة تقنية، بل أصبحت نموذجاً إدارياً شاملاً يعيد تشكيل العلاقات الإدارية، وطرق اتخاذ القرار، وآليات العمل اليومية، وهو ما دفع المؤسسات المعاصرة، لاسيما الاقتصادية منها، إلى إعادة النظر في بنيتها التنظيمية، وهياكلها التقنية، ومدى جاهزية مواردها البشرية لمواكبة هذا التحول.

غير أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يتم بشكل تلقائي أو عشوائي، بل يتطلب مجموعة من الشروط المسبقة، وعلى رأسها توفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة (كالأجهزة، الشبكات، البرمجيات، نظم الحماية...)، ومورد بشري مؤهل يمتلك المهارات التقنية والكفاءات الرقمية الكافية، بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية مرنة تستوعب التغيير وتدعمه، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن فشل أو نجاح الإدارة الإلكترونية لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل أيضاً على التكوين، والتحفيز، والدعم المؤسسي للموارد البشرية.

وفي السياق الجزائري، ورغم الجهود الرسمية المبذولة في مجال التحول الرقمي، إلا أن العديد من المؤسسات العمومية والاقتصادية لا تزال تواجه تحديات متعددة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، سواء بسبب محدودية الإمكانيات التكنولوجية، أو ضعف التكوين والتأطير، أو بسبب المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تقف حجر عثرة أمام هذا التغيير.

ومن أجله تناولنا هذا الموضوع طرحنا خطة مجسدة في خمسة فصول موزعة على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** يتعلق بالإطار المنهجي لدراسة ويتضمن أهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، إضافة إلى الإشكالية وفرضيات الدراسة وتحديد مفاهيم والدراسات السابقة، وأخيراً النظريات المفسرة للدراسة.

- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه كل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية بداية تمهيد للفصل ثم تطرقنا إلى عناصر تطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، وثانياً مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وثالثاً مفهوم

الإدارة الالكترونية، ورابعا عناصرها وخامسا أهدافها وسادسا وظائفها وسابعا خصائصها، وثامنا متطلباتها وتاسعا معوقاتنا وفي الأخير لينتهي الفصل بخلاصة.

- **الفصل الثالث:** تناولنا فيه كل ما يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية بداية تمهيد للفصل ثم تطرقنا إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية، ثانيا أهدافها ثالثا وظائفها، ورابعا تصنيفاتها وخامسا خصائصها، وسادسا واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية (مشروع الجزائر 2009/2013)، وسابعا مؤسسة سونلغاز والإدارة الالكترونية وينتهي الفصل بخلاصة.

- **الفصل الرابع:** تطرقنا في بدايته إلى تمهيد ثم قمنا بتوضيح مجالات الدراسة (المجال الزمني والمكاني والبشري)، ثم تطرقنا إلى المنهج المتبع وأدوات البسيطة أداة ثانوية واختيار العينة وخصائصها لينتهي الفصل بخلاصة.

- **الفصل الخامس والأخير:** عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة في بداية تطرقنا إلى تمهيد ثم قمنا بعرض وتحليل بيانات الدراسة وثانيا عرض نتائج الفرضيات، رابعا عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، خامسا النتائج العامة للدراسة، سادسا التوصيات والاقتراحات العامة لنضع في الأخير خاتمة استنتاجية.

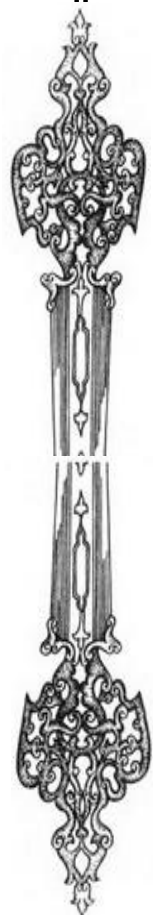
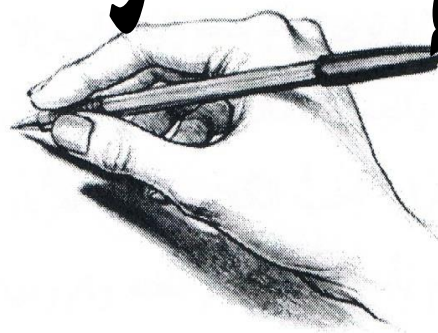


الجانِبُ النظَرِي



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة



المدخل النظري للدراسة:

- 1- أهداف الدراسة
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- اشكالية الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- النظريات المفسرة للدراسة

تمهيد:

يعد الإطار النظري والتصوري من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث يساهم في تحديد الخلفية العلمية لظاهرة المدروسة، ويوجه الباحث في تحليل المعطيات وتفسير النتائج، إذا يوفر الإطار النظري مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تساعد في بناء فهم متماسك للموضوع محل الدراسة، في حين يبرز الإطار التصوري تصور الخاص للباحث حول العلاقات بين المتغيرات محل البحث، وذلك اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة وفقاً لأهداف البحث.

المدخل النظري للدراسة:

1 – أهداف الدراسة:

- ❖ التعرف على أهم متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ توضيح الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية في تنمية المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ التعرف على أهم البرامج و الامكانيات التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في سير و تطوير الادارة الالكترونية.
- ❖ محاولة معرفة أهم تطبيقات الادارة الالكترونية.
- ❖ تبيان وظائف الادارة الالكترونية و مستلزماتها.
- ❖ التعرف على مشكلات و معوقات التي تحول دون نجاح تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2 – أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- ❖ الرغبة الذاتية و الميول الشخصي لدراسة الموضوع.
- ❖ التعرف على النظام و المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية في ظل الادارة الالكترونية.
- ❖ محاولة تقديم دراسة أكاديمية بهدف نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل.

ب- الأسباب الموضوعية:

- ❖ توضيح متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ التعرف على مفهوم الادارة الالكترونية و تأثيرها على المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ قابلية الموضوع للدراسة.
- ❖ إثراء الرصيد العلمي و المعرفي من خلال النتائج المتوصل اليه.

3 – أهمية الدراسة:

- ❖ أهمية الموضوع في حد ذاته باعتباره مرتبط بالتسارع و التطور التكنولوجي.
- ❖ الانتقال من الادارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية يساهم في تقليل الجهد و سرعة الوقت و الدقة والوضوح.
- ❖ تساهم الادارة الالكترونية في زيادة الإنتاج و تطور المؤسسة.

❖ تكمن أهمية الدراسة كونها تسلط الضوء على مفهوم الادارة الالكترونية باعتبارها أحد افرازات الثورة الرقمية إذ أصبح تبنيتها ضرورة حتمية لمسايرة مختلف المستجدات الدولية.

❖ أصبحت كل المؤسسات الاقتصادية تهتم بموضوع الادارة الالكترونية لتسهيل كافة عملياتها و تساعدها على الاستمرار في ظل بيئة مفتوحة تتميز بالمنافسة و تبحث عن الربح و تسعى لتحقيق الفعالية و النجاح.

4 - اشكالية الدراسة:

عرف العالم في العقود الأخيرة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية، و التكنولوجيا و نتج عن هذا التقدم العلمي و التقني و انتشار شبكة الانترنت، و بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل النظم الادارية، و أصبح نجاح المؤسسات اليوم مقرونا بمدى قدرتها على صناعة المعرفة و امتلاك المعلومة، و لا بد من التكيف و ضرورة تبني استراتيجيات و نظم حديثة لضمان البقاء و الاستمرار، و ذلك من خلال إعادة هيكلة جميع الأنظمة للتنقل سريعا من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الحديثة، و التي كانت أساسا في التطوير و التغيير، و تعتبر الإدارة الالكترونية استراتيجية إدارية، و تعد من مخرجات المنجزات التقنية (الانترنت) في العصر الحديث، بحيث أدت التطورات في مجال الاتصالات إلى التفكير الحديث من قبل الدول و الحكومات في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، و توفر الكثير من فرص النجاح والدقة في انجاز الخدمات و تبسيط الإجراءات الإدارية، و تحسين علاقة الفرد بالإدارة، و تعتبر الإدارة الالكترونية جزءا مهما من التنمية الرقمية، و هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب، و ذلك باعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل التكاليف، و هي إدارة يمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية و الخارجية، و تعتمد الإدارة على التكنولوجيا الرقمية مما جعل العمل الإداري يتحول من ورقي تنظيمي إلى الكتروني شبكي تلخص فيه الحواجز الزمانية و المكانية.

والمؤسسات الجزائرية تسعى وراء كسب تحديات العصر و مسايرة التطورات، وهذا لا يأتي إلا بتوفير جملة من متطلبات منها، البنية التحتية و التي تسهل تطوير و تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة و جاهزة، و توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة، و هناك متطلبات بشرية تساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال رفع الكفاءة و سرعة، و سهولة في تقديم الخدمات و تحسين جودة أداء العمل، و الإدارة الالكترونية تتطلب الكثير من الإمكانيات المادية و البشرية وغيرها، و بعضها متوفر و البعض الآخر غير متوفر، حيث تطبيقها في ظل عدم توافر الإمكانيات المطلوبة أمر غير فعال، نتيجة بطء أداء و عدم الاستفادة من السرعة و الدقة التي

توفرها الإدارة الالكترونية مما يترتب عليه تبديد الوقت والجهد وعدم تحقيق أي تقدم، وهنا تتمحور تحديد مشكلة البحث:

ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية ؟

- تساؤلات الدراسة:

❖ كيف تسهم البنية التحتية التكنولوجية والتقنية في تعزيز فعالية الإدارة الالكترونية ؟

❖ كيف تؤثر كفاءة المورد البشري في تحسين أداء تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

5- فرضيات الدراسة:

أ- فرضية عامة:

تسهم البنية التحتية التكنولوجية والتقنية ومتطلبات المورد البشري في تنمية المؤسسة الاقتصادية (داخل المؤسسة الاقتصادية).

ب- الفرضيات الفرعية:

- تسهم البنية التحتية التكنولوجية والتقنية في تعزيز فعالية الإدارة الالكترونية (داخل المؤسسة الاقتصادية).

- تؤثر كفاءة المورد البشري في تحسين أداء تطبيق الإدارة الالكترونية (داخل المؤسسة الاقتصادية).

6- مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم الإدارة الالكترونية:

اصطلاحاً:

هي مجموعة من العمليات التنظيمية، تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير¹.

وتعرف أيضاً بأنها: "منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفاً كبيراً وشاملاً لجميع مجالات الانسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، الإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية².

1- جمعه إسماعيل العياط، الإدارة الالكترونية، الطبعة العربية، ط:01، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:10.

2 - Dale Jorgenson, **Information Technology and the U.S. Economy**, The American Economic Review, Vol: 91, No:02, 2001 , p:14.

التحديد الإجرائي لمفهوم الإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية هي الاستخدام الواسع للتكنولوجيا الحديثة، لتحسين أداء الإدارة والعمليات في منظمات، تتميز بالسرعة، دقة التنفيذ و قلة التكلفة و هذا ما يطلق عليها "إدارة بلا أوراق" أو "إدارة رقمية".

ب- مفهوم المورد البشري:

اصطلاحاً: يعني كافة القدرات والإمكانات المرتبطة بالسكان، والتي يمكن أن تساهم في إنتاج السلع والخدمات أو تساهم في التحفيز على هذا الإنتاج من أجل توفير الاشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة، فردية أو اجتماعية¹.

التحديد الاجرائي لمفهوم المورد البشري: هو أي شخص يعمل في المؤسسة ويعتبر جزء من فريق العمل، يساهم بكل قدراته ومهاراته ويلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف و نجاح المؤسسة.

ج- مفهوم التكوين:

اصطلاحاً: في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بمهارات تراقب بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف².

التحديد الإجرائي لمفهوم التكوين: هو عملية تعليمية وتدريبية منظمة، تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات وخبرات العاملين وتحسين أدائهم في المؤسسة.

د- مفهوم التدريب:

اصطلاحاً: هو إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، أي يمكن النظر للتدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك، فهو يعني تغيير ما يعرفه العاملون وكيفية أدائهم للعمل واتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء³.

التحديد الإجرائي لمفهوم التدريب: هو عملية تعليمية تهدف إلى تحسين مهارات والقدرات الفردية أو الجماعية في مجال معين، ويكون في أنشطة تعليمية أو برامج أو في شكل دورات.

1- أحمد خطيب، خالد ريغان، إدارة المعرفة والنظم المعلومات، ط:01، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:19.

2- ميروك إبراهيم السعيد، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط:01، دار الوفاء لدنيا الطبيعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص:85.

3- حمود خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط:01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص:152.

هـ- مفهوم البنية التحتية:

اصطلاحاً: تتمثل في توفير المكونات المادية و أحدث البرمجيات والمهارات البشرية المناسبة، ومختلف وسائل الاتصالات و قواعد البيانات اللازمة في المنظمة من أجل معالجة البيانات وتنظيمها، ثم تبادلها وتجربتها و بعد ذلك عرضها بكفاءة وبأسرع ما يمكن¹.

التحديد الإجرائي لمفهوم البنية التحتية: هي المكونات الأساسية التي تتيح للنظم و منظمات العمل بكفاءة و فعالية، وتشمل جميع عناصر التي تعمل بشكل صحيح مثل "الشبكات الحاسوب و الخوادم والبرمجيات والطاقة".

و- مفهوم البنية التقنية:

التحديد الإجرائي لمفهوم البنية التقنية: هي استخدام العلوم و الهندسة لتطوير الكفاءة وتشمل البرمجيات الانترنت والاتصالات..... الخ .

7- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية

الدراسة الأولى:

❖ دراسة عبان عبد القادر: بعنوان: "تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية لبلدية الكاليتوس العاصمة"، قسم العلوم الاجتماعية تخصص إدارة و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2015، 2016 وتتمحور الدراسة بالتساؤل العام: ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر ؟

أما التساؤلات الفرعية كانت كالتالي:

- هل هناك امكانية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- و فرضية رئيسية كانت كالتالي:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر.

و فرضيات محورية:

- هناك امكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.

1- شمس الدين بوزقو، العربي عطية، أهمية البنية التحتية التقنية في تحسين الأداء الإداري للمكتبات الجامعية، مج:11، ع:02، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2024، ص:58.

- تساهم الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية و درجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و من أهم نتائجها كانت كالتالي:

من خلال اختبار الفرضية العامة تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر، حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، و منها التحديات البشرية و التي تخص عدم توفر اليد العاملة المرعبة الكترونيا، والتحديات التنظيمية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة بالشكل اليسير، الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية الإدارة الالكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لاتزال تعاني من مخلفات العمل التقليدي و لازالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الالكترونية، مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة و العربية.

الدراسة الثانية:

❖ دراسة بوزكري الجيلالي: بعنوان: "الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية الواقع و آفاق" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال و التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2015، 2016 و تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل العام:

إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الالكترونية؟ و ما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟

و في مضمون هذه الاشكالية هناك طرح تساؤل فرعي:

- إلى أي مدى تطور مفهوم الإدارة الالكترونية؟

و فرضيات الدراسة كانت كالتالي:

- يعتبر مفهوم الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجاً حديثاً.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات و الإدارات الراغبة في التحول إليها.
- لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عامل محفز لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الالكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة.
- و المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي.

من أهم نتائج الدراسة كانت كالتالي:

- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها.
- الإدارة الالكترونية هي ليست محرك تحويل أنظمة العمل و الخدمات إلى أنظمة الكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة معقدة (إدارية و تقنية) تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظمة.

الدراسة الثالثة:

❖ دراسة بورحلة سعيدة: بعنوان: "الإدارة الالكترونية المحلية في الجزائر، تطبيق النظام اليومي على وثائق الهوية بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر الدولي"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم السياسية تخصص تنظيم سياسي و إداري، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية سنة 2020، 2021.

و تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى نجحت الإدارة الالكترونية في إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر من خلال تطبيق النظام اليومي على وثائق الهوية الوطنية (بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر الدولي)؟

و تتفرع أسئلة فرعية فيما يلي:

- ماذا تعني الإدارة الالكترونية؟ ما هي متطلبات تطبيقها؟ و ما مخاطر التي تواجهها؟
 - ما هو واقع الإدارة المحلية في الجزائر في ظل سياسات لإصلاح الإداري المعتمد؟
- أما فرضيات الدراسة كانت كالتالي:

- اعتماد الرقمنة في الإدارة العمومية الجزائرية فرضته الثورة التكنولوجية العالمية في عالم الاتصالات.
- المشاكل و التعقيدات الإدارية التي تعاني منها الإدارة المحلية في الجزائر في مجال الخدمة العمومية، فرضت حتمية التوجه نحو الإصلاح الإداري.

و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من بين أهم نتائجها:

إن تطور وسائل الاتصال و الاعتماد على التقنية يفرض على الإدارة المحلية لتحول نحو الرقمنة، و ذلك من أجل مسايرة و مواكبة التطور التكنولوجي، و الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لترقية الخدمات العمومية على مستوى الإدارة المحلية، و ذلك أن الأخيرة بحيث تعبر عن ثقافة و حضارة الشعوب، فمن غير الممكن أن في زمن الرقمنة عن بعد، و في ظل امكانية الاتصال عن طريق شبكة الانترنت أن تبقى

ظاهرة الطوابير في الإدارة المحلية الجزائرية، و بالرغم من وجود النية لدى السلطات العمومية المركزية من أجل النهوض بالادارة المحلية.

الدراسة الرابعة:

❖ دراسة عاشور عبد الكريم: بعنوان: "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشاد، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.

حيث كانت إشكالية الدراسة كالتالي:

إلى أي مدى شكلت الإدارة الالكترونية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟

وهناك تساؤلات فرعية:

- ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ؟
- ماهي توجهات تطبيق الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ؟
- كيف تساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة بالجزائر؟

وفرضيات الدراسة كانت كالتالي:

- تحسين مستوى الاستجابة والفعالية و النجاح في الخدمة العمومية، مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية.
- التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الالكترونية.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج تحليل المضمون.

ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة أن الإدارة الالكترونية لها تأثير على الخدمات العمومية وتحسين مستواها في تقديم تكامل منطقيا بين التخطيط والتقييم والعلاقات الدولية، وتوصل إلى وضوح درجة أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة، وأن هناك عوامل مساعدة على إمكانية التطبيق ووجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة التربية والتعليم.

ثانيا: عربية

الدراسة الأولى:

❖ دراسة بدرية بنت فهد سبيل الحربي: بعنوان: "تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة و الحلول المقترحة لها" شهادة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، وزارة التعليم المملكة العربية و السعودية، السنة الجامعية، 2015/1436.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل العام كالتالي:

- ماعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة؟

ومن خلال طرح تساؤل الرئيسي تفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المعوقات التقنية في تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم، من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة؟

- ما المعوقات التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم، من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة؟

وفرضيات دراسة كانت كالتالي:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.5=0$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات في تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر مجتمع الدراسة تبعا لاختلاف المؤهل العلمي و الخبرة.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي

ومن بين أهم نتائج الدراسة كانت كالتالي:

- درجة معوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم كانت ما بين العالية والمتوسطة.

- درجة المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم كانت بدرجة متوسطة.

- درجة المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم كانت بدرجة متوسطة.

الدراسة الثانية:

❖ دراسة خليفة بن صالح بن خليفة المسعود: بعنوان: "المتطلبات البشرية و المادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس و وكلائها بمحافظه الرس، المملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط سنة 2008 .

وتمحورت فرضيات الدراسة كالتالي:

فرضية رئيسية:

- هناك متطلبات مادية وبشرية يلزم توافرها لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية.

وفرضيات فرعية:

- هناك متطلبات بشرية يلزم توافرها لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظه الرس.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- نتائج أهم متطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية واخراج البيانات في المدرسية.

- ضرورة وجود المدربين المؤهلين بإدارت التربية والتعليم لتدريب الهيئة المدرسية على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

أما أهم المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الالكترونية فهي كالتالي:

- تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة للتطبيقات الإدارية المدرسية.

- توفير أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بيانات المدارس.

- تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة للتطبيقات الإدارية المدرسية مع تأمين شبكات الإتصال وخط هاتف DSL ذو سرعة عالية في المدارس.

8- النظرية المفسرة للدراسة:

- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور مؤسس هذه النظرية و ذلك من خلال أواخر القرن التاسع عشر (19) و لذا تسمى النظرية الإدارية العلمية أحيانا نسبة إلى مؤسسها الأول الذي كان يشغل وظيفة هندسية كبرى في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية (قطاع الحديد و الصلب)، ثم أصبح رئيسا إلى الاتحاد الأمريكي

للمهندسين الميكانيكيين، و أهتم بعد ذلك بتطوير النظم الإدارية للقطاعات الإنتاجية في المؤسسات بصورة خاصة، و لكن ما لبث أن طرح أفكار نظريته التي حرص فيها على التأكيد المستمر بإمكانية تطبيق هذه النظرية على جميع المؤسسات الاجتماعية، بدون استثناء¹.

و جاءت أفكار تايلور الأولى حول تطوير النسق الإداري، و ذلك عندما قام بتجاربه المشهورة في مصنع الخالص، الذي أنشأ عام 1889 محاولاً أن يختبر تلك الأفكار التي طرحها في عدد من المقالات، ثم نشأها بعد ذلك عام 1911 تحت عنوان "الإدارة العلمية"².

وبالطبع أن الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية في الولايات المتحدة و أوروبا الغربية كانت مهياة لتقبل أفكار إدارية جديدة، لتتلاءم مع طبيعة التغيرات السريعة التي عملت على تحديث جميع مظاهر الحياة العصرية و هذا ما عزز لترحيب النظرية الإدارية العلمية و من أهم العوامل التي ساعدت تايلور و زملائه على طرح أفكارهم ما يلي :

- إنشاء العديد من المصانع و الشركات التجارية في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية.
- تشجيع قيام الرأس مالية نحو الاستثمار الانتاجي و شراء مواد الخام و تغيير أنماط الانتاج و الاستهلاك.
- ازدهار الحركة التجارية الناتجة عن زيادة الانتاج الصناعي مما أعطى للقوى الاقتصادية نفوذاً مالياً.
- رغبة أصحاب العمل من الرأس مالين إلى ضرورة تبني أفكار إدارية و أفاق تنظيمية جديدة، تقوم على أسس علمية و تشغيل قوة الآلات و التكنولوجيا بأفضل الطرق والوسائل، وبأقل تكلفة مادية و تدريب الكوادر العمالية الجديدة.
- رغبة أصحاب العمل الرأس مالين إلى ضرورة تحديث نظم الأجور و الحوافز وتحسين العلاقة التبادلية بينهم وبين الطبقات العاملة الجديدة، و العمل على تحسين الظروف الفيزيائية للعمل و الإنتاج، والذي يحتاج إلى أفكار إدارية جديدة، تقوم على أسس علمية مدروسة³.

حاول تايلور عن طريق دراسته الميدانية التي تقوم على الملاحظة والتجربة، أن يميز عنصري الحركة والزمن واختزال الحركات الزائدة لتوفير الطاقة و الجهد، مع استحداث النظم للتدريب و التعيين على أساس

1- عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، ط:01، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009، ص:56-57.

2- وليد بشار، مفاهيم الإدارة الحديثة، ط:01، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:162.

3- عبد الحميد أحمد حسن رشوان، علم الاجتماع التنظيم، ب.ط، مؤسسة الشباب للجامعة، الاسكندرية، 2004، ص:54.

الخبرة والتخصص وضرورة تقسيم العمل المهني الإداري، حيث ركز على مجموعة من الأفكار التي تقوم عليها نظرية الإدارة العلمية، ركزت على أساليب جديدة لزيادة الإنتاج.

- **تقسيم العمل:** اهتم تايلور بضرورة تقسيم العمل المهني و الإداري داخل المؤسسات من أجل توزيع المهام في مختلف المستويات الإنتاجية.

- **قياس العمل:** عن طريق الخبرة و الملاحظة الميدانية و إجراء تجارب، كما اهتم تايلور بقياس العمل، و ذلك عن طريقة الوصول إلى الوقت الأمثل لأداء جميع الأعمال الإدارية و المهنية، وربط انتاجية العامل بمعدلات متوسطة حتى يحد من العمليات الزائدة في العمل.

- **الخوافز:** ربط تايلور الخوافز بالانتاج و ذلك من خلال أساليب جديدة ايجابية، تقدير مستويات العمل و منجزات العمال لأدائهم و هذا ما أثر عموماً على زيادات العمل و رفع الإنتاجية.

- **الدافعية:** لتشجيع كل الفئات العاملة لزيادة الإنتاج و تحسين ظروف العمل الفيزيائية.

- **دور الإدارة:** حيث أعطى تايلور أهمية ملحوظة إلى فئة المديرين، و الذي كان يعد واحداً منهم، و نظراً لقلة عدد المدراء المتخصصين في القطاعات الانتاجية في الفترة التي عاصرها بالفعل، لذا أكد على وجود أهمية هذه الفئة و العمل على تميز دورها الوظيفي في العمل.

- **تطور الفكر الإداري:** اهتمت نظرية الإدارة العلمية لضرورة وضع أسس حديثة، لظهور علم الإدارة و جعله علماً متميزاً يخضع للتطوير المستمر عن طريق الدراسات العلمية و النظرية، و لاسيما أن الفكر الإداري يمكن أن يسهم في تحديث الحياة العصرية و مؤسساتها المختلفة.

وعموماً، تعتبر نظرية الإدارة العلمية أولى النظريات الإدارية، والتي استندت إلى الكثير من الخصائص العلمية، والتي قامت على الملاحظة والتجربة الميدانية وشأنها شأن النظريات العلمية الأخرى، التي خضعت ولا تزال للتقييم المستمر مما جعلها بين المؤيدين والمعارضين، ومن أهم الانتقادات:

- اهتمت الإدارة العلمية بالأساليب التي تؤدي في زيادة الإنتاج دون الاهتمام بالعمال.

- تعتبر النظرية العلمية نظرية ايديولوجية اهتمت بالرأس مالية.

- ألغت العلاقات الغير الرسمية، وركزت على الجانب الرسمي فقط.

- اعتبرت العامل مجرد آلة، ووظفت قدراته لزيادة الإنتاج¹.

1- أنور السلطان، سلوك التنظيمي، ب.ط، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص ص: 28-29.

التعقيب على الدراسة:

ومن خلال ما تطرقنا إليه وما سبق من نظرية الإدارة العلمية ومبادئ تايلور والتي تقوم على وظائف العمال ومهاراتهم، حيث تخصص كل عامل في وظيفته ضمن مؤهلات ومهارات، وكفاءات، فالعامل يقاس بخبرته لأداء عمله، وهذا ما ينطبق على موضوعنا فالإدارة الالكترونية كنظام لا بد أن تكون من طرف العامل الذي يحمل مؤهلات وخبرات بصفته موردا بشريا، يساهم في تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج عن طريق التكوين والتأهيل والتدريب، وبالتالي يكون تفاعل العمال داخل المؤسسة عن طريق أدوار والتي قام بتخصيصها تايلور طبقا لنظريته (تقسيم العمل)، وأيضا بتفعيل الحوافز مما يساهم في تشجيع العمال، وتحسين أدائهم الوظيفي، إضافة إلى الدافعية من خلال زيادة الإنتاج وتطور الفكر الإداري، وذلك من خلال تطور النظام والتغيير إلى الأحسن من خلال أسس حديثة تجعل العامل أو المورد البشري متميزا يساهم في زيادة الإنتاج، تطابقا على ذلك مع متغير الإدارة الالكترونية، فهو نظام يساهم في تغيير الإدارة اليدوية التقليدية إلى الحديثة باستخدام وسائل التكنولوجيا والتطور، من خلال تمكين المورد البشري في استخدامها والقيام بأعمال الكترونية لتحقيق منافع وزيادات الإنتاج في المؤسسة، مما يجعل تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة يزيد من إنتاجها.

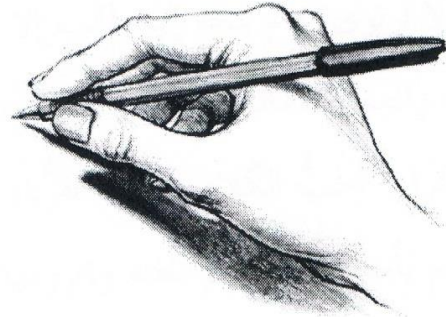
خلاصة:

يشكل كلا من الإطار النظري والإطار التصوري دعامة أساسية في بناء العلمي للبحث، حيث يساعدان في تحديد المفاهيم وتوضيح العلاقات بين المتغيرات بالاستناد على معطيات علمية ودراسات سابقة، أما الإجراءات المنهجية فتمثل الجانب العملي للبحث، إذ توضح المنهج والأساليب المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها. مما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية، وعليه فإن هذا الفصل يضع الاسس النظرية والمنهجية التي يقوم عليها البحث، ويؤطر مساره العلمي بشكل متكامل.

الفصل الثاني

الإدارة الالكترونية ومتطلبات

تطبيقها في المؤسسة



تمهيد

1- التطور التاريخي للإدارة الالكترونية

2- مراحل انتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

3- مفهوم الإدارة الالكترونية

4- عناصر الإدارة الالكترونية

5- أهداف الإدارة الالكترونية

6- وظائف الإدارة الالكترونية

7- خصائص الإدارة الالكترونية

8- متطلبات الإدارة الالكترونية

9- معوقات الإدارة الالكترونية

خلاصة

تمهيد:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية لتعزيز كفاءة المؤسسات و تحسين جودة الخدمات، و تشير الإدارة الالكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في العمليات الإدارية مما يساهم في تسهيل الإجراءات و تسريع اتخاذ القرارات و تعد خطوة أساسية نحو التحول الرقمي في مختلف القطاعات مما يتيح للمؤسسات تقديم خدمات عالية الجودة بأقل جهد و وقت.

1- التطور التاريخي للإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور ووصل إلى الانترنت وشبكات الأعمال.

ويشير نجم (2004) إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري و المدارس الإدارية وتجاوز لها وفي منتصف التسعينات توجهت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الالكترونية¹.

وجاءت نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبداية ظهور الإدارة الالكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات².

والإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن طبيعة التحولية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل معها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم³.

وشهدت الإدارة الالكترونية تطوراً تدريجياً مع تقدم التكنولوجيا في البداية، اعتمدت المؤسسات على الحواسيب لمعالجة البيانات داخلياً في الستينات والسبعينات، ومع ظهور الانترنت في التسعينات بدأت الشركات في تقديم الخدمات عبر الشبكة، مما أدى إلى التحول الرقمي وأصبحت هذه الإدارة أكثر كفاءة مع التركيز على البيانات الضخمة.

2- مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة:

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم الاستراتيجية للإدارة الالكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، هو بتقسيم خطة الوصول إلى مرحلة النهائية للإدارة الالكترونية إلى ثلاث مراحل أساسية⁴:

✓ **مرحلة التقليدية الفاعلة:** هي مرحلة من تطور الإدارة وتتميز بالاستخدام الفعال للتقنيات التقليدية لتحسين الأداء و الجودة، ويتميز هذا النوع بالتركيز على الإنتاج ويتسم بالمركزية والهرمية.

✓ **مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل:** وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى و المرحلة التي تأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه

1- عبد العزيز علي غميص، الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الحكومية الليبية، ط:01، دار حميثرا للنشر، 2020، ص:15.

2- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، ب.ط، دار المريخ، الرياض، 2004، ص:130.

3- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقها العربية، ب.ط، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص:03.

4- حامد فداء، الإدارة الالكترونية - الأسس النظرية والتطبيقية، ط:01، دار البداية والمستقبل، عمان، 2015، ص:242.

المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن و المنازل، وتتميز أيضا لتحسين الاتصالات وزيادة الكفاءة في العمل تهدف إلى توفير وقت¹.

✓ **مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:** وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي الإدارة الالكترونية يقارب 30% من مواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل الشخصي أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي².

وتمتصغر عن هذه مرحلة تتميز باستخدام الانترنت والبريد الإلكتروني، والمواقع الالكترونية لتحسين الاتصالات وزيادة الكفاءة في العمل وتهدف إلى توفير الوقت.

3- مفهوم الإدارة الالكترونية: شهدت الإدارة فكر ممارسة -تطور ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، إذا أن التحولات السريعة التي شهدتها في القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي، وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته، والإدارة اليوم أصبحت تسير على هدف ومعطيات، فالإدارة الالكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية³.

أما Bird et Al فيعرفان الإدارة الالكترونية على أنها: "مجموعة من الكيانات المحورية للإدارة الأعمال المنظمة، تعمل من خلال مجموعة من الإجراءات الفنية والنظم البرمجة والتقنيات الفائقة، مع تلاحم قواعد المعرفة وأنظمة الاتصالات الرقمية"⁴.

ويعرفها سالمي أنها: "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، باعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين"⁵.

1- مصطفى عليان رنجي، البيئة الالكترونية، ط:02، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص:22.

2- عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، علم الاجتماع، تخصص: إدارة وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص:70.

3- أحمد سمير محمد، الإدارة الالكترونية، ط:01، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:25.

4- جمال عبد الرحيم درير، الإدارة الالكترونية "منظومة تقنية وبشرية متكاملة"، ط:01، دار أسامة للنشر و الطباعة والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص:164.

5- فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، الإدارة الالكترونية، ط:01، دار التنسيم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص:13.

والواقع يوضح أن الإدارة الالكترونية ليست أعمالاً يتم إنجازها عبر الشبكة العالمية للانترنت أو شبكة الداخلية للمؤسسة (الانترنت)، وأيضاً ليست فقط عملية لتبادل الملفات و المعلومات داخل المنظمة ما، فالمفهوم الحقيقي للإدارة الالكترونية في كثير من دول هو استخدام نتائج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها في تحقيق الأهداف¹. ونقصد بها أيضاً استخدام تكنولوجيا الالكترونية لتحسين الأداء و الكفاءة في العمل، من خلال استخدام الانترنت والبريد الإلكتروني و غيرها من الأدوات الالكترونية.

4- عناصر الإدارة الالكترونية:

✓ إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني، والأدلة، المفكرات والرسائل الالكترونية.

✓ إدارة بلا مكان: وتتمثل في تلفون المحمول و التلفزيون الدولي الجديد و المؤتمرات الإلكترونية.

✓ إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية، التي تعتمد على صناعة المعرفة وتنفيذ يحتاج إلى: الأجهزة والمعدات، الاتصالات، الكوادر البشرية، التوعية الحاسوبية..... إلخ². وهناك عناصر أخرى أيضاً منها:

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود أو غير معتدل المزاج.

- تهيئة فرص ميسرة لتقديم خدمات طلابها من خلال الحاسب الآلي.

- الإدارة الالكترونية ليست بديل للحكومة العادية ولاينتهي دورها بل هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة³.

وهناك من قسمها إلى: العنصر التقني (المكونات المادية للحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات)، والعنصر البشري (القوى البشرية والقيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية وهناك عناصر أخرى معروفة كالانترنت، والبريد الإلكتروني، المواقع الالكترونية، النظم الالكترونية والأمان الإلكتروني..... إلخ⁴.

1- وهيبه حارس، سمير يوسف خوجه، متطلبات الإدارة الالكترونية وموقعها في الإدارة الجزائرية، مج: 07، ع: 02، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، ديسمبر 2021، ص: 164-183.

2- مبروك إبراهيم السعيد، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط: 01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص: 168.

3- فداء حامد، المرجع السابق، ص: 145.

4- سعيد رحمان، دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 66-67.

5- أهداف الإدارة الالكترونية:

- ✓ تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
 - ✓ تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات و ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى مواطنين.
 - ✓ اختصار وقت وانجاز المعاملات الإدارية المختلفة لإمكان أداء الأعمال عن بعد¹.
 - ✓ استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
 - ✓ مراجعة محتوى الحقيقة بدلا من كتابتها.
 - ✓ البريد الالكتروني بدلا من صادر ووارد.
 - ✓ الانجازات بدلا من المتابعة².
 - ✓ تحسين مستوى الخدمات والتقليل من التعقيدات الإدارية.
 - ✓ تخفيض التكاليف.
 - ✓ تحقيق الاستفادة القصوى لعملاء الإدارة الالكترونية³.
 - ✓ التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الالكتروني بقوة.
 - ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها.
 - ✓ تقليل أوجه الصرف في متابعة عملية الإدارة المختلفة.
 - ✓ الحد من الفساد الإداري.
 - ✓ محاربة البيروقراطية و القضاء على تعقيدات تعقيدات العمل اليومية⁴.
- والشكل الموالي يوضح أهداف الإدارة الالكترونية.

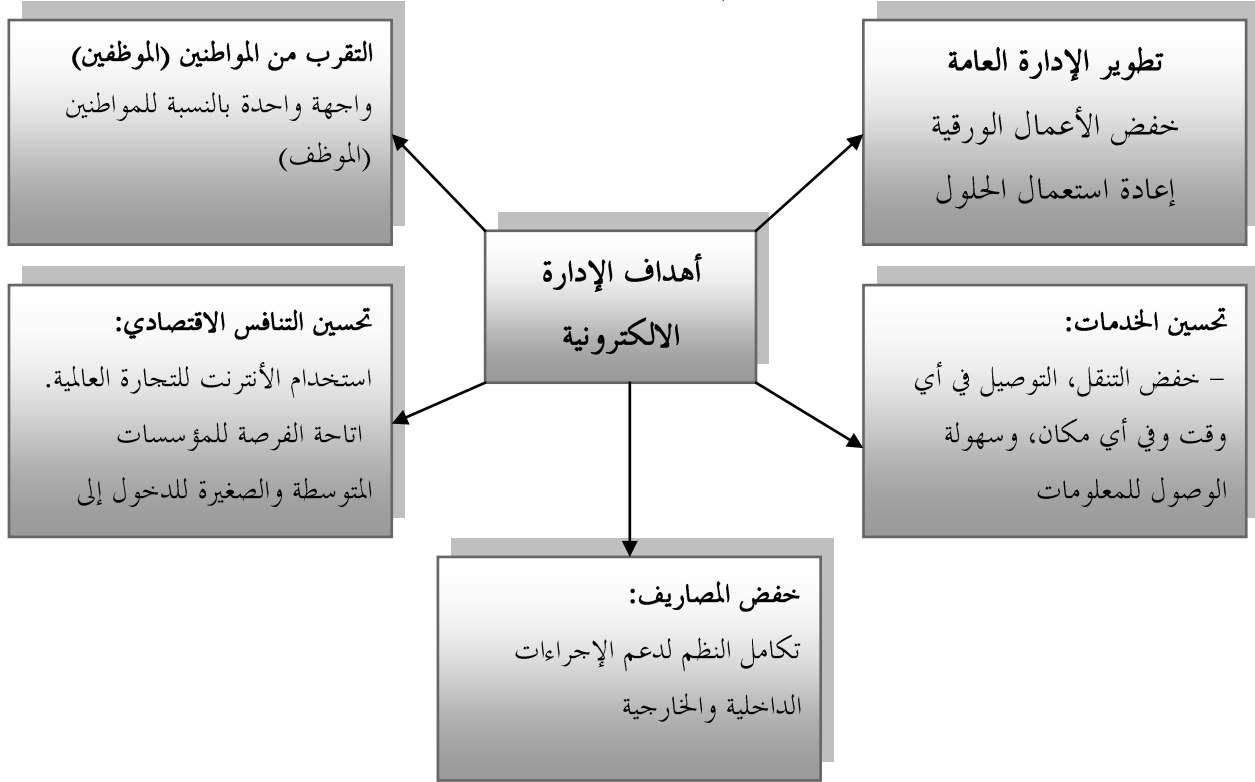
1- يوسف مسعداوي، أساسيات في الإدارة المؤسسات، دار هومة لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص:524.

2- مجيد دحمان، وهيبه غراممي، الإدارة الحديثة للمكاتب، ط:01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص:160.

3- أحمد سمير محمد، المرجع السابق، ص:64.

4- جيلالي بوزكري، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية - واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (03)، 2015-2016، ص:60.

الشكل رقم (01): أهداف الإدارة الالكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، ب.ط، دار و مؤسسة رسلان طباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص:77.

6- وظائف الادارة الالكترونية:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثورة التقنية، إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية، ومن أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات. "ان التكنولوجيا المعلومات المعاصرة، ساهمت في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط، وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فوق العمل الجماعي وتحقيق تنسيق والرقابة عن بعد"¹.

ولذلك فقد تحولت وظائف الإدارة الالكترونية على النحو التالي:

- **التخطيط الإلكتروني:** يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق أهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بطرق شاملة، لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل التقدم

1- جمعة إسماعيل العباط، المرجع السابق، ص: 34.

التكنولوجي الهائل على إستخدام نظم جديدة للمعرفة، كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة ونظم شبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل¹.

ويعني التخطيط الإلكتروني، ما يراد عمله آنيا ومستقبلا، بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة، وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية، لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجات المستفيدين، وتفضيلائهم المحتملة، ووفقا لخطط طويلة الأمد، ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد.

ويعرف التخطيط المبني على التكنولوجيا المعلومات بأنه: "التخطيط المنظم للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها المخططة لمختلف مستويات المنظمة"².

ويختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي على النحو التالي:

- **التخطيط الإلكتروني:** عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآتية وقصيرة الأمد، وقابلة للتطور المستمر وذلك عكس التخطيط التقليدي، الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في مدة زمنية محددة، ويمثل التعديل أو التغيير في الأهداف مؤشرا سلبيا على كفاءة التخطيط، وتساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال تحول عملية التخطيط من ممارسة إحتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة المستويات التنفيذية، وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم، ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية³.
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة وتقييم كل بديل.
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات.
- زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية بإستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذي القرار في عصر الثورة المعلوماتية بإستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة⁴.

1- عماد حسين عبد الحفيظ أحمد محمد، الإدارة الالكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات، ط: 01، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، زراة، الجزائر، 2016، ص: 37.

2- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري للمؤسسات التعليمية العالي دراسة حالة العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة، مج: 09، ع: 09، مجلة الباحث، الجزائر، 2011، ص: 93-94.

3- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2009، ص: 29.

4- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف - المجالات، ط: 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 23.

● **التنظيم الإلكتروني:** وهو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال الممونات الأساسية للتنظيم (التي أصبح ينظر إليها كقيود تنظيمية تحد من المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة)، والتي يمكن تحديدها كالاتي¹:

- **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة، والهيكل التنظيمي كما هو واضح في التسمية يمثل الهيكل العظمي الخاص للمنظمة، وهو الذي يعطي القوام الصلب لها ولأقسامها ووظائف المكونة بحدود واضحة، ولا يمكن تجاوزها وهذا هو المصدر الأول القيود التنظيمية في كل منظمة تقليدية.

- **التقسيم الإداري:** هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام والخبرة التنظيمية في هذا المجال، أوجدت التقسيمات الإدارية على أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية... الخ، وعلى الإدارة وجميع العاملين الإلتزام بالتقسيم الإداري، ومتطلبات الوظيفة في توجيه وإنجاز الأعمال حسب ذلك وهذا هو القيد الثاني في المنظمة التقليدية².

- **سلسلة الأوامر:** و هو ما يمثل السلطة المستمرة الذي يمتد من مستويات التنظيم الأدنى، الذي يوضح من يأمر و من يتبع من في هذه المستويات، و سلسلة الأوامر تتميز عن سلطة العلاقات الأخرى كعلاقات استشارية أو العلاقة بين النظراء في نفس المستوى التنظيمي، بأنها علاقات اشراف أو تبعية لا بد من مراعاتها من حيث طرف يصدر الأوامر (الإدارة) و طرف ينفذ (العاملون).

- **الرسمية:** وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم، وهي في العمل اليومي للأفراد في المنظمة تتسم بالصلابة والحدة في توجيه والتقييد لمرونة العمل والاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه³.

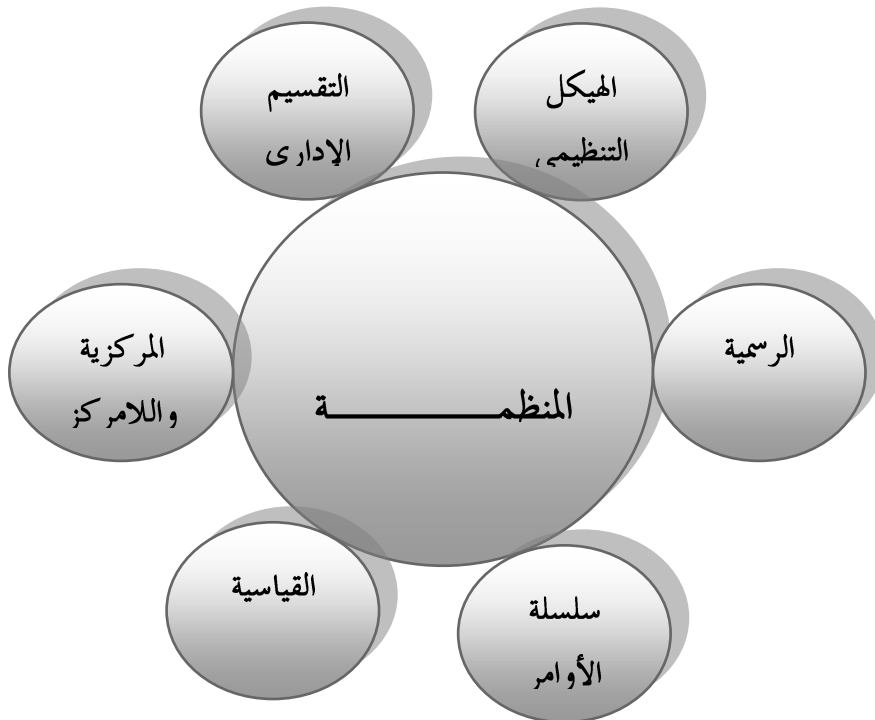
1- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:38.

2- حسين مصطفى الهلالي و الآخرون، الإدارة الالكترونية، ط:01، دار السحاب للنشر والتوزيع، الزهراء الجديدة، القاهرة، مصر العربية، 2010، ص:52.

3- محمد عبد الله محمد الأشهب، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص:28.

- المركزية واللامركزية: المركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر إقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا، وإذا كانت المركزية تركز السلطة وتؤدي إلى نطاق الرقابة أضيق، وبالتالي زيادة عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية، وبالتالي هيكل تنظيمي طويل، فإن اللامركزية تخفف عن ذلك من خلال التفويض وهذا يؤدي إلى نطاق رقابة أوسع وبالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيم مسطح¹.
- القياسية أو المعيارية: وتشير إلى النمطية والتماثل في المهام جراء تقسيم العمل الكثيف مما يساعد على أداء الأفراد، وفق قواعد وإجراءات محددة مسبقاً، وتبني سلوكيات موحدة ونمطية في أداء وإنجاز المهام والعمليات المتماثلة، وهذا يتطلب هيكل تنظيمي صلب ومحدد ودقيق التوظيف، ولا يتغير لعدم تغيير في المهام والعمليات وبالتالي عدم تغيير المهارات والسلوكيات المطلوبة لأدائها، والشكل التالي يوضح القيود الستة في التنظيم التقليدي.

الشكل رقم (02): القيود الستة في التنظيم التقليدي



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف - المجالات، المرجع السابق، ص: 236.

- التوجيه الإلكتروني: إن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود قيادات إلكترونية، والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً وجود قيادات قادرة على

1- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف - المجالات، المرجع السابق، ص: 236.

الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة

التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفئ، للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة، كشبكة الأنترنت، بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها¹.

● **الرقابة الالكترونية:** إن الرقابة الالكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على العلاقات و المساءلة الرسمية، و هذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الالكترونية، و الولاء الالكتروني بين العاملين و الإدارة، و هذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية، و تدفق مستمر و من مزايا الرقابة الالكترونية:

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدولية.
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي و في الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي.
- الرقابة الالكترونية تتطلب بل و تحفز العلاقات القائمة على الثقة، و هذا ما يقلل من الجهد الإداري.
- الرقابة الالكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات و العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج²، والجدول التالي يوضح التطور إلى أشكال التنظيم الجديد.

الجدول رقم (01): التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	من	إلى
- الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات ثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم أعلى - أسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	- التنظيم المصفوفي أو المشروع - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة - مخطط من اليمين إلى اليسار - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
- التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي	- التنظيم القائم على الفرق - التنظيم الحلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية
- سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية - سلسلة الأوامر الخطية - التنظيم إداري الرئيس المباشر	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتياً - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين
- الرسمية	- اللوائح و السياسات التفصيلية	- السياسة المرنة

1- محمد بن سعيد محمد العريشي، المرجع السابق، ص: 38.

2- عادل الحرموش المرفجي، الإدارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص: 97.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة

- القواعد و الاجراءات - جداول العمل القياسية و الجدولة مسبقا	- الفريق المدار ذاتيا أو ادارة الذات - جداول العمل المرنة و المتغيرة
- المركزية واللامركزية - المركزية : السلطة في القمة - اللامركزية : السلطة موزعة	- تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا
- القياسية أو المعيارية - تقسيم عمل كثيف - قواعد و اجراءات أداء محددة - سلوكيات موحدة في أداء المهام	- التنوع في المهام - توسيع العمل و اثرؤه - التمكين الاداري

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف - المجالات، المرجع السابق، ص:237.

7- خصائص الإدارة الإلكترونية: يمكن حصر أهم الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

✓ أنها عملية إدارية، وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة، سواء في تحديد أو رسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية الرقابة عليها.

✓ ممارسة الإدارة الإلكترونية تشير إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل، من خلال وسيط إلكتروني.

✓ تتم عملية معالجة المشاكل في الإدارة الإلكترونية باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة، مما يؤدي إلى استبعاد الكثير من الأحوال المادية والبشرية، أو التقليل من إستخدامها إلى أقل قدر ممكن - هي إدارة بلا أوراق حيث تتكون من أرشيف البريد المفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية¹.

✓ هي إدارة بلا مكان تعتمد على الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عند بعد.

✓ هي إدارة بلا زمان تعمل 24 ساعة على 24 سا، 7 أيام على 7 أيام.

✓ هي إدارة بلا تنظيمات جامدة، فهي تعمل خلال المؤسسات الشبكية والذكية والتي تعتمد على صناعة معرفة².

8- متطلبات الإدارة الإلكترونية:

• **متطلبات إدارية والأمنية:** تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمة الأهداف المرجوة منها إلى إدارة عليا ذات كفاءة عالية، تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل ما هو جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، كما تحتاج إلى قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

1- محمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص ص:20-21.

2- مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص ص:41-42.

وقادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، كما تتطلب الإدارة الإلكترونية أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الأنترنت، خاصة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات المتجددة، لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية، لحماية منظومات وأجهزة المعلومات من أي فرق أو قرصنة أو تدمير¹.

● **المتطلبات المالية والبشرية:** يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة، والتي تحتاج إلى أموال كبيرة، وطائلة، لكي نضمن له الإستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة، والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، بالإضافة إلى تدريب العناصر البشرية بإستمرار وتأهيلها تأهيلاً جيداً، وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة، بغية توفير الكوادر البشرية، الفنية المتخصصة، والتي لها القدرة على الارتباط بالبنية المعلوماتية، ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية، والتي تساعد على تنمية قدرات الإطارات البشرية، الفنية عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وقد حدد الباحثون مجموعة من متطلبات بشرية يمكن إنجازها فيما يلي:

- إستقطاب أفضل أفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم أيضاً.

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة فرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البنية التكنولوجية².

● **المتطلبات السياسية:** وترجمها وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم إستراتيجية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، ومساعدة مشاريع النظم الإلكترونية عن طريق تقديم الدعم المادي والمعنوي، والمساعدة على تخطي وتذليل العوائق والصعوبات التي تعترض تطوير برامج التحول الإلكتروني، ويتطلب التزام القيادة السياسية بتبني مشروع الإدارة الإلكترونية مايلي:

- إعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

- تحديد الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

1- حسن علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط:01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص: 153-154.

2- بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية - المجالات والتطبيقات-، ط:01، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص: 217.

- توعية المجتمع بأهمية التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية إستخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية والأدوات العمومية¹.

● **المتطلبات القانونية:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية قانونياً، تفرض على الجهات التشريعية تحديات ينبغي عليها أن تتمتع بها منها: المرونة، والقدرة على تكييف الأنظمة القانونية، وتطوير التشريعات التي تنظم عمل الإدارة وفي هذا الشأن يلتزم ما يلي:

- ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية من خلال إصدار قوانين وقرارات وزارية، بهدف تحديد النشاطات السلبية التي يمكن أن تؤثر على السير الحسن للإدارة الإلكترونية، والعقوبات المفروضة عليها، وتحديد الأمن الوثائقي ومتطلباته، وما يجب توفره للحفاظ على أمن العمل الإلكتروني.
- الوعي لنشر الثقافة الإلكترونية، وإدخال التقنيات الرقمية والمعلومات ضمن العمل الإداري.
- وضع تعرف قانوني وتقني موحد للمصطلحات المتداولة والجديدة المتصلة بإعتماد التكنولوجيا، المعلومات والاتصال في العمل².

9- معوقات الإدارة الالكترونية:

- ضعف الدعم السياسي من طرف القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الالكترونية.
- عدم القدرة على توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسة.
- إنعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية³.
- ضعف البنية التحتية للمؤسسة ونقص جاهزيتها للإستقبال التقنية الحديثة.
- نقص في القدرات على صعيد قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً ونقص الدعم محدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات المؤهلة⁴.
- ضعف الثقة في حماية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.
- مقاومة العاملين لتطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية وهو ما يجد من مشاريع التحول⁵.
- فقدان الإحساس بالأمان إتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية.

1- عبد الستار العلي وأخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ب.ط، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:240.

2- فهد بن ناصر بن وصام العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، ب ط، الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003، ص:23.

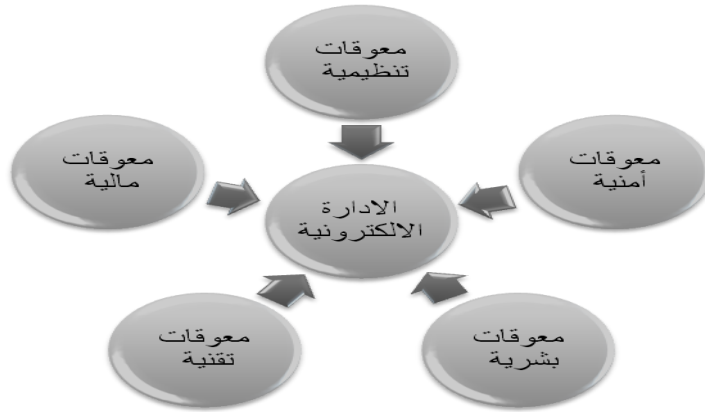
3- حسن علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص ص: 237-239.

4- رضوان رأفت، الإدارة والمتغيرات العالمية جديدة، ب ط، الملتقى الإداري الثاني، جمعية الإدارة، الرياض، السعودية، 2001، ص: 87.

5- محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، ط:01، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:200.

- عدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية.
- إرتفاع تكاليف الإستخدام لدى الأفراد.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع إلكترونية.
- الحاجة الملحة لتوفير إمكانيات مادية كبيرة من أجل الحصول على التكنولوجيا المعلومات والإنصالات خاصة في جل تعميمها على مستوى الدول ككل¹، والشكل التالي يوضح معوقات الإدارة الالكترونية

الشكل رقم (03) : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية



المصدر: من اعداد الباحثين

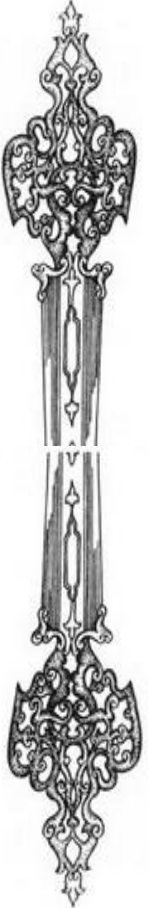
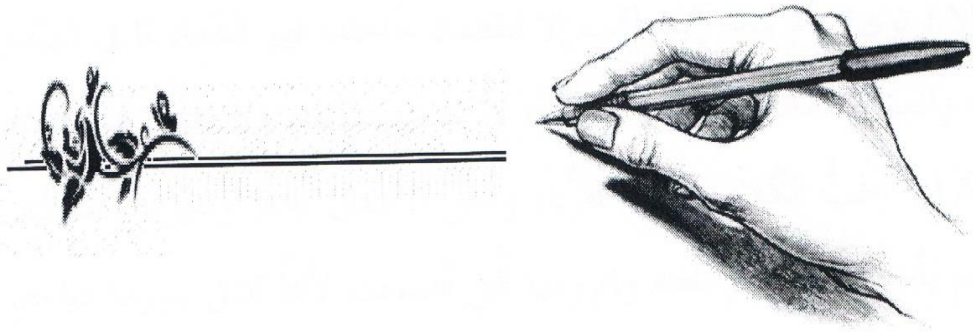
1- عبد القادر عبان، المرجع السابق، ص: 279.

خلاصة:

يمكن القول إن الإدارة الالكترونية تمثل تطورا حتميا في عالم الأعمال والإدارة حيث أصبحت لتعزيز أداء المؤسسات ومواكبة التحول الرقمي، فإن نجاح الإدارة الالكترونية يتطلب توافر بنية تحتية رقمية قوية، وتأمين المعلومات إضافة إلى تأهيل الموارد البشرية لضمان استخدام تكنولوجيا بكفاءة، فهي تساهم في حد من الفساد الإداري وإمكانية تتبع العمليات.

الفصل الثالث

المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها
بالإدارة الالكترونية



تمهيد

- 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية
- 2- أهداف المؤسسة الاقتصادية
- 3- وظائف المؤسسة الاقتصادية
- 4- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
- 5- خصائص المؤسسة الاقتصادية
- 6- واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية (مشروع الجزائر 2009 ،

(2013

خلاصة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية كيان اقتصادي يهدف إلى إنتاج السلع أو تقديم خدمات لتحقيق أهداف، وتعد من المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي وتلعب دورا محوريا في التنمية، وتعتبر الوحدة الأساسية التي تشكل نواة الأنشطة في المجتمع، وفي هذا فصل تطرقنا إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها ووظائفها وتصنيفاتها وخصائصها بالإضافة إلى فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات (مؤسسة سونلغاز).

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه¹.

كما عرفها مكتب العمل الدولي هي: "كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"².

وعرفها François Perroux أنها: "المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة للحصول على منتج يوجه للسوق"، فالمؤسسة حسب François Perroux لا تهتم إلى تلبية حاجيات الأفراد مباشرة بل تهدف إلى تلبية حاجيات السوق³.

2- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

نلخص أهم الأهداف في العناصر التالية:

✓ أهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصادياً، نظراً لحاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية والنمو.
- تحقيق متطلبات المجتمع: وذلك بتحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة، يمر حتماً عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها وهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.
- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع⁴.

✓ الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم، وهي الأجور المرتبطة بقوانين اقتصادية منطقية، ويعتبر العمال العنصر

1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط: 02، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1992، ص: 12.

2- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط: 02، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ص: 24.

3- مينة رحمان، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم تجارية علوم اقتصادية وعلوم التسيير ومالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، ص: 08.

4- جلول ياسين بن الحاج، مبادئ علم الاقتصاد، ب ط، دار الإفريقية للكتاب للنشر والطباعة، الجزائر، 2023، ص: 166.

الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية

الحيوي والحي في المؤسسة، ويجب ادراكه من ناحية المساهمة في خلق القيمة من خلال دوره في المساهمة بقدراته المعرفية.

- تحسين مستوى معيشة العمال: إن الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة لتلبية رغبات، تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم، و لتغيير أذواقهم وتحسنها هذا مايدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنويع ويحسن الإنتاج.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو تأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية¹.

- تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية، لأن ذلك السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

- توفير التأمينات والمرافق للعمال كالتأمين الصحي ضد حوادث العمل، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية ومطاعم².

✓ الأهداف الثقافية والرياضية:

- تتعلق بالجانب الترفيهي والتكويني مثل: توفير الوسائل الترفيهية و الثقافية التي تعمل على إفادة العمال.

- تدريب العمال المبتدئين وإعادة تكوين قدامى.

- تخصيص أوقات رياضية.

✓ الأهداف التكنولوجية : من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا³.

3-وظائف المؤسسة الاقتصادية:

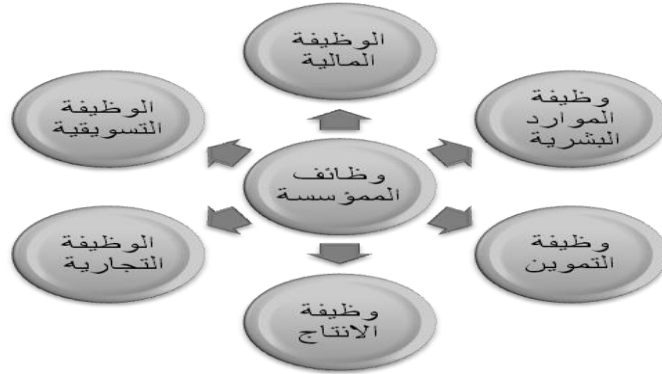
تنوع وظائف المؤسسات الاقتصادية ويختلف عددها وطبيعتها باختلاف المؤسسات نفسها، ومع ذلك فقد اتفق معظم الباحثين و المهتمين بإدارة الأعمال على أنه هناك العديد من الوظائف، والتي قد يكون جزءا منها مهما بالنسبة لإدارة أي مؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

1- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها بين الاقتصاد ووظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، ب.س، ص: 28-29.

2- ياسين بوعبدلي، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023 - 2024، ص: 10.

3- جلول ياسين بن الحاج، المرجع السابق، ص: 167.

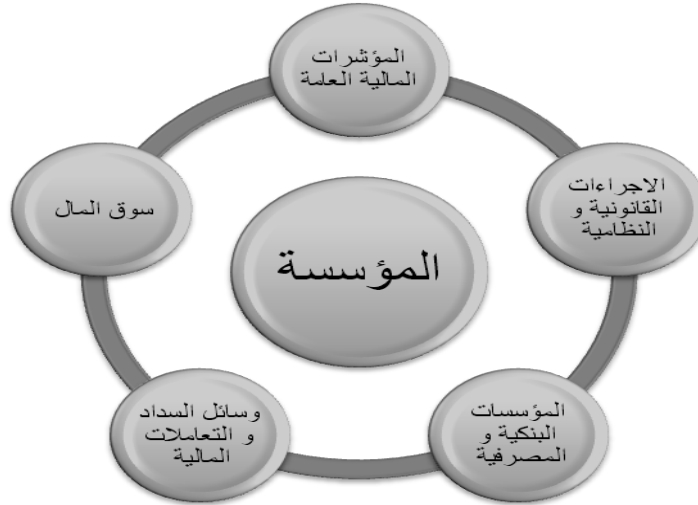
الشكل رقم (04) : وظائف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثين

✓ الوظيفة المالية: هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها على البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال، من خلال برنامج ومخططات استثمارية، ومن ثم تأتي مرحلة القرار بإختبار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها، ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

الشكل رقم (05): عناصر البيئة المالية العامة



المصدر: عمار زيتوني، المرجع السابق، ص: 04.

✓ وظيفة الموارد البشرية: تعتبر من الوظائف السائدة في المؤسسة تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذلك، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة على حساب مستوى القرارات المناسبة للمستوى الذي يتخذ فيه².

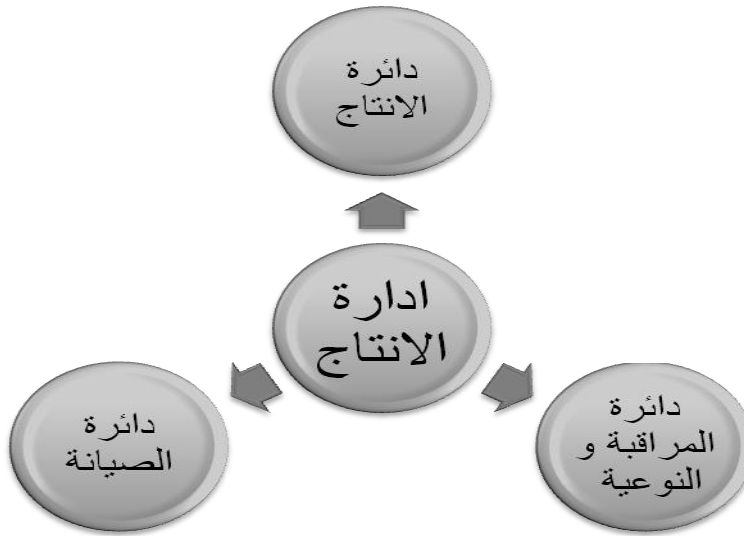
1- عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي، ع: 09، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مارس 2006، ص: 04.

2- أحمد توفيق جميل، الإدارة المالية، ط: 01، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص: 290.

✓ **وظيفة التمويل:** وهي من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة الأخرى، عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة، وتمثل أهمية كبيرة¹.

✓ **وظيفة الإنتاج:** الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ الأنشطة، جلب مختلف عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية، وتحويلها إلى مخرجات في محيط معقد، ويجمع عدة أنشطة متنافسة وموجهة إلى نفس الهدف².

الشكل رقم (06): إدارة الإنتاج



المصدر : محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج:01، المرجع سبق ذكره، ص:119.

✓ **الوظيفة التجارية:** وهي مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم المؤسسة لضمان حركة الموارد أو السلع أو مختلف إحتياجاتهم، سواء مدخلات أو مخرجات³.

✓ **الوظيفة التسويقية:** يعرف التسويق على أنه: "مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية، حتى يستجيب أكثر لهذه المتطلبات، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب، وبالطريقة الملائمة، حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها"⁴.

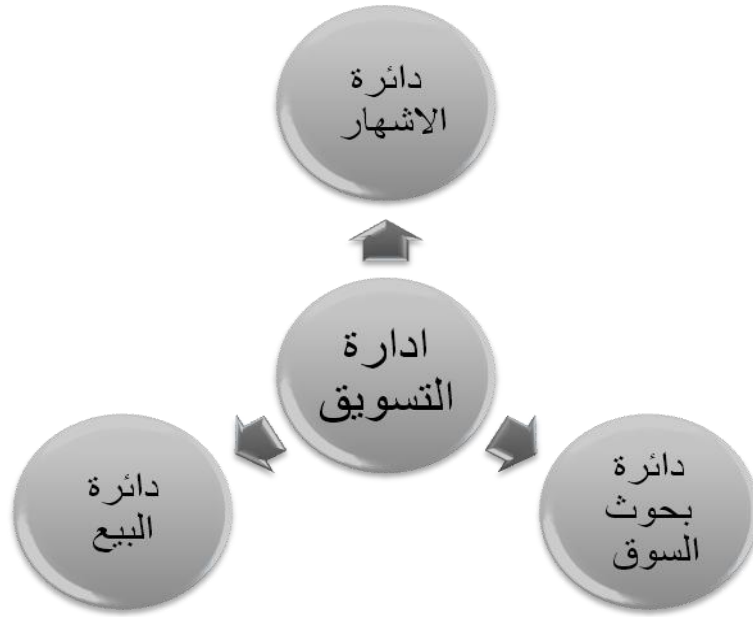
1- أحمد توفيق جميل، المرجع السابق، ص: 290.

2- عزيز بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، ط:01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص:18.

3- أحمد توفيق جميل، المرجع السابق، ص:296.

4- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص:327.

الشكل رقم (07) : ادارة التسويق



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء الأول، المرجع سبق ذكره، ص120.

4- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

أولاً: حسب طبيعة الملكية

- الملكية الخاصة: وتكون المؤسسة ملك لشخص واحد، أو مجموعة من الأشخاص.
- الملكية العامة (العمومية): وتعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.
- الملكية المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأس مالها مشترك بين القطاع العام والخاص¹.

ثانياً: حسب الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة، ومكانتها في الاقتصاد وقد اختلف في عدد من المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها:

1- هلال درجمون، المحاسبة التحليلية: نظام المعلومات لتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص:23.

الجدول رقم (01): تصنيف المؤسسة حسب الحجم

معيّار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	-يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف التزامات حسب عدد العمال -سهل الاستعمال	-يستند الى الكم و لا يؤخذ بعين اعتبار التأهيلات -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال -شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية
حسب رقم الأعمال	-دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (الا في حالة تضخم) -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (الا في حالة أخذ النتيجة كمعيار اضافي) -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة
حسب القيمة المضافة	-يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة -يسمح بقياس الانتاجية -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الاجمالي و ادخل الوطني الاجمالي	-يختلف حسب درجة التكامل -يتأثر بطريقة تنظيم الانتاج -يمكن أن يتأثر باخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير
حسب مبلغ الأموال الخاصة	-المساحة المالية للمؤسسة -امكانية الدخول للأسواق المالية -مقارنة جد صعبة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة	-مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة

Source :j.m. auriac et les autres , économie d'entreprise,costeilla ,paris ,1995,p ;49

ثالثا: تصنيف المؤسسة حسب القطاع الاقتصادي

يمكن تمييز بين ثلاثة قطاعات إقتصادية أساسية: القطاع الأول- القطاع الثاني- القطاع الثالث، وكل قطاع يتميز بنشاط.

- القطاع الأول: يشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية، ممثلة في الصناعة الغابية، المناجم، إستخراج البترول.... إلخ.

- القطاع الثاني: يشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للإستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط.

- القطاع الثالث: ويشمل المؤسسات التي يعتمد نشاطها، أساسها على تقديم الخدمات مثل، التجارة، البنوك، والمؤسسات المالية، الصحة والإتصال.... إلخ¹.

رابعاً: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

تصنف المؤسسة حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما :

✓ المؤسسة الخاصة: وبدورها يمكن أن تأخذ الأشكال الآتية:

- المؤسسات الفردية:

وهي مؤسسة يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأس مال شخصي، وتشمل عادة الوحدات الحرفية، المحلات التجارية... إلخ.

- المؤسسات/ الشركات يمتلكها أكثر من شخص: وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء ومساهمة كل شريك بجزء من رأسمال، إما في شكل نقدي أو حصة عمل، كشركات أشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات مساهمة.

✓ المؤسسات العمومية: وهي شركات تكون ملكيتها تابعة، للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والخاص².

5- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- القدرة على إقامة نظام يسمح بالتفاعل الديناميكي بين عناصر الإنتاج التي تمتلكها.

- القدرة على الإنتاج سواء السلعي أو الخدمي من أجل تحقيق أهدافه.

- تمتلك المؤسسة سجلات محاسبية خاصة بها.

- النشاط يكون في إطار قانوني معين.

- ارتباط إطارها القانوني بطبيعة نشاطها.

- القدرة على التفاعل الايجابي مع البيئة الداخلية و الخارجية³.

وهناك أيضاً خصائص أخرى:

1- ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص:25.

2- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزائري الوحدوي، ديوان مطبوعات الجامعة الجزائرية، 1986، ص:18.

3- فوزي محريق بن الجليلي، مدخل الاقتصاد المعرفة، ب ط، مطبعة الرمال، ولاية الوادي، الجزائر، 2020، ص:99.

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وواجبات وصلاحيات.
- المؤسسة وحدة إنتاجية تهدف إلى إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.
- المؤسسة تساهم في تكوين القيمة المضافة: الإنتاج من سلع وخدمات توجه للسوق وينجم عن ذلك مداخليل يطرح منها استهلاكات التي أدت إلى إنتاجها وحينها تشكل القيمة المضافة.
- المؤسسة وحدة لتوزيع المداخليل: إن هذه القيمة المضافة حققت تظافر مجهودات مختلف المتعاملين، فهي لا تعود للمؤسسة بل يشاركها هؤلاء الأعوان لحصولهم على أقساط منها: فوائد مالية إلى البنوك و المؤسسات المالية، و أرباح لشركاء المؤسسة... إلخ.
- المؤسسة خلية اجتماعية: هي عبارة عن تجمع بشري تقوم بتوظيف عدد من العمال، لهذا تقوم بوظيفة اجتماعية توفر بها الأجور والاستقرار والتحفيز والتكوين... إلخ.¹

6- واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية (مشروع الجزائر 2009، 2013):

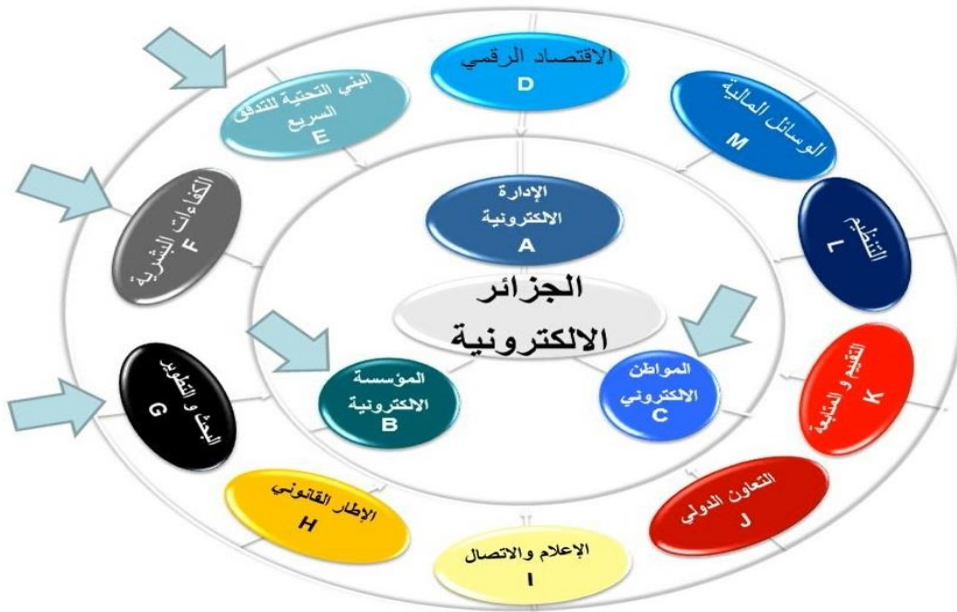
- أعدت الدولة الجزائرية في سبيل تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية، مخطط متعدد القطاعات يسمى إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2009 - 2013، تم تحديد الأهداف المرجوة وضبط الأعمال الواجب تنفيذها في غضون خمس سنوات حيث يركز المخطط على ثلاثة عشر محورا رئيسيا²:
- ✓ تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في الإدارة العمومية.
 - ✓ تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في الشركات.
 - ✓ تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام و الإتصال.
 - ✓ دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.
 - ✓ تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات الدفع السريع وفائض السرعة.
 - ✓ تطوير الكفاءات البشرية.
 - ✓ تدعيم البحث والتطوير والابتكار.
 - ✓ ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.

1- سارة طالب، الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML سونطراك الأغواط، أطروحة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم والديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر (02) أبو القاسم سعد الله، 2021/2020، ص: 213.

2- جيلالي بوزكري، المرجع السابق، ص: 166.

- ✓ الإعلام و الإتصال.
- ✓ تـثـمـيـن التـعـاـوـن الدـوـلـي.
- ✓ آليات التقييم والمتابعة.
- ✓ إجراءات تنظيمية.
- ✓ الموارد المالية¹.

شكل رقم (08): برنامج تطوير التدفق السريع



المصدر: بوحدة رشيدة، البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر: الوضعية والآفاق، اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي ودورها في التنمية، 3 جوان 2010، على الخط online.

<http://www.mptic.dz/fr/docs/hautdebit/BOUHADDA RAchida.ppt>

تاريخ التحميل: 2025/04/25

1- عبد القادر عبان، المرجع السابق، ص: 93.

خلاصة:

بما أن المؤسسة الاقتصادية هي كيان اقتصادي يهدف لتحقيق الربح أو تلبية حاجيات المجتمع، و الإدارة الالكترونية هي استخدام تقنيات المعلومات و الاتصال في تسيير أنشطة المؤسسة، و بالتالي الإدارة الالكترونية تدعم المؤسسة الاقتصادية بالتطور و الابتكار و تعزيز قدرتها على تنافس في بيئة رقمية متغيرة.

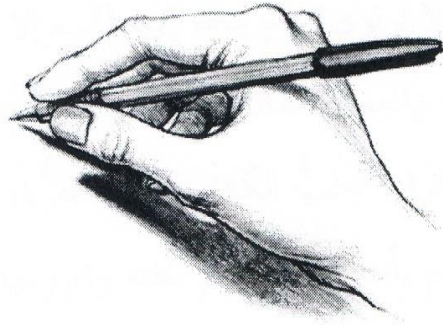


الجانِب التّطيقِي



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية



تمهيد

أولاً: المجالات الدراسية

- المجال المكاني

- المجال الزماني

- المجال البشري

ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة

- المنهج الكيفي

- المنهج الكمي

- العينة وكيفية اختيارها

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

- ملاحظة

- الاستمارة

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري للدراسة تناولنا في هذا الفصل أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي.

قمنا بداية بتحديد مجالات الدراسة (المجال الزماني - المكاني والبشري) و ثم تطرقنا إلى المنهج المتبع في الدراسة ونذكر منها المنهج الكيفي والكمي بالإضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، وفي الأخير تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الاستمارة كأداة أولية، و الملاحظة البسيطة كأداة ثانوية.

أولاً: تحديد مجالات الدراسة

من المعروف أن لكل دراسة لابد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم معالم أساسية لها، وهذه الحدود تدور في مجملها بين المجال الجغرافي والمكاني والبشري والمجال الزمني.

1- المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بتيارت.

- نبذة عن المؤسسة:

أنشأت عام 1956 وكانت بمثابة فرع من فروع شركة سونلغاز قبل التقسيم، وكانت مهمتها تسيير الشبكة الغازية والكهربائية، والقيام بعمليات ربط الغاز والكهرباء.

حيث تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع تابع لمجمع سونلغاز جاء تهيئته وتدشينه في نطاق برنامج إعادة هيكلة الشركة الأم، و مديرية تيارت هي بمثابة فرع من المديرية الجهوية الكائن مقرها بشارع محمد بوضياف ولاية البلدية، أما مديرية تيارت رقم سجلها التجاري 0805455 والتي تقع في حي فريكو بتيارت حيث تتكون 200 موظف ومن بين أهدافها¹:

- ✓ المساهمة في استثمارات من شأنها رفع المؤسسة إلى نقاط أقوى.
- ✓ القدرة على إرضاء الفئة الطالبة لخدماتها وتوفير النسبة التي تحتاجها.
- ✓ تحقيق كفاءة إنتاجية تضمن نمو اقتصادي مستقر بأقل تكاليف بهدف ضمان استمرارية.

2- المجال الزمني:

مر بفترات:

أ- الفترة الأولى: دامت 6 أشهر من شهر نوفمبر إلى شهر مارس:

- مرحلة اختيار الموضوع وتحديد العنوان وكان يوم 2024/12/11 دامت حوالي أسبوعين.
- نزول للميدان من أجل الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة سونلغاز تيارت وكان فيها التعرف على المؤسسة ونشاطها.

- جمع المراجع والمذكرات والمقالات حول موضوع الدراسة.
- بحث عن دراسات السابقة وتحديد المفاهيم ودراسة بناء الإشكالية.
- جمع عناصر وكتابتها حول موضوع الدراسة.

1- وثيقة مقدمة من طرف مدير مؤسسة سونلغاز.

ب- الفترة الثانية: تضمنت الجانب الميداني وكانت من شهر أبريل إلى شهر ماي تم قبولنا بشكل رسمي في مؤسسة سونلغاز تيارت لإجراء الدراسة الميدانية وكان يوم 2025/04/14.

- انطلقنا في عملية جمع المعلومات حول تعريف المؤسسة والتعرف على نشاطها وهيكلها.

وفي تاريخ 29 أبريل 2025 قمنا بتوزيع الاستمارات التي كان عددها 40 استمارة على الموظفين لجمع المعلومات لنسترجعها في اليوم الثاني بنفس العدد.

3- المجال البشري:

هو المجتمع الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مجتمع أفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز تيارت والذي يبلغ عددهم 200 موظف.

ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة

ويقصد بالمنهج الطريق المؤدي إلى كشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بواسطة مجموعة أو طائفة من القواعد، والتي تهيمن على العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى الطريق¹، فعلم الاجتماع كغيره من العلوم الأخرى يناقش عدة مواضيع على اختلافها، فهو بذلك يستخدم عدة مناهج لتفسير الظواهر التي يدرسها من أجل الوصول إلى نتائج متوقعة، ونحن في دراستنا إعتمدنا على المنهج الكمي.

1- المنهج الكمي:

يعرف على أنه منهج من مناهج العلمية التي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد غالبا على الأساليب الإحصائية².

3- العينة وكيفية اختيارها:

العينة: هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، تتوافر فيها خصائص وصفات المجتمع الأصلي كافة، ويتم اختيارها بطريقة معينة لإجراء البحث عليها، وتعميم نتائجها على مجتمع البحث كاملا، ويلجأ الباحث إلى استخدام العينة، ويتم اختيارها بشكل دقيق ومناسب ليعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليه عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، وهكذا نرى أن اختيار العينات ليس مجرد استخدام جزء من المجتمع، وإنما العكس فإن العينة تأتي بنتائج لا تقل دقة، بل قد تكون أدق مما تنتج عن المجتمع كاملا بنفس الظروف³.

1- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط:01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص:115.

2- نفس المرجع، ص:59.

3- عمر طالب الريماوي، العينات في البحوث العلمية، ط:01، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص:13.

قمنا باعتماد على العينة المسح الشامل من النوع الغير احتمالي لأننا قصدنا المبحوثين الذين يعتقد أنهم على علاقة بموضوع دراستنا.

العينة المسح الشامل:

حيث يتكون المجتمع البحث العلمي من 200 عاملا ونظرا لخصوصية أسئلة الاستمارة التي كانت تستهدف فئة المستخدمين الإدارة الالكترونية تحديدا وعددهم 40 عامل تم تطبيق المسح الشامل على هذه الفئة بتوزيع 40 استمارة لنسترجعها كلها وبذلك تمثل عينة بحثنا.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الأدوات التي يلجأ إليها الباحث في علم الاجتماع، خاصة في الدراسات الميدانية لتفسير النتائج، وعليه قد استخدمنا في دراستنا مجموعة من الأدوات البحثية للحصول على المعلومات الدقيقة والعلمية بغية الوصول إلى إجابة حول الأسئلة المطروحة ومن بينها:

1- الملاحظة:

هي من الأهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق في الحقل الاجتماعي أو الطبيعي، الذي يزود الباحثين بالمعلومات، والملاحظة وسيلة من وسائل جمع المعلومات لا تقل أهميتها عن المقابلة¹، حيث قمنا باستخدام الملاحظة البسيطة كأداة ثانوية لجمع المعلومات. وفي الأخير تلعب أداة الملاحظة البسيطة دورا أساسيا في جمع البيانات وتحليلها والتعرف على المعلومات جديدة، حيث سمحت هذه التقنية بالتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة سونلغاز، ومعرفة مدى تجاوب الموظفين مع أهداف البحث ومتطلباته.

2- تعريف الاستمارة:

وهي استمارة توزع على المبحوثين بهدف استقصاء آرائهم ومقترحاتهم، وملاحظاتهم بشأن موضوع معين أو محدد، وهي إحدى الوسائل المهمة المستخدمة، في هذا السبيل وتظهر أهميتها من اتساع التعامل بها أو استخدامها في الحياة العملية، سواء كان أسلوب جمع البيانات يتم بالمقابلة الشخصية أو بالمراسلة. والاستمارة هي ورقة تصمم الأسئلة فيها بحسب نوع البيانات المطلوبة، وتسمى أيضا استمارة الاستقصاء أو الاستبيان، وتحتوي على مقدمة ايضاحية تكتب بأسلوب يشمل الشخص المطلوب منه المعلومات

1- محمد الحسن إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط: 03، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1994، ص: 104.

بالاستمارة، ويدفعه لإجابة على الأسئلة وملاً الاستمارة بمعلومات صحيحة وصريحة، والقسم الثاني من الاستمارة يحتوي على الأسئلة وهي نوعين، عامة وخاصة حول البيانات المطلوب جمعها¹.

تعد الاستمارة أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وتعتمد على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع، والتي يتوقع الباحث أنها تعطيه المعلومات المفيدة للدراسة والبحث والمراد معرفتها، مما يجعله يعمم أحكامه، من خلال النتائج المتوصل إلى الآخرين.

وتم اختيار الاستمارة كوسيلة بحث أولية وهي الأداة الأكثر ملائمة مع موضوع دراستنا، لأنها توفر لنا معطيات وبيانات كمية وكيفية حول متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة الاقتصادية، ففي البداية وقبل الشروع في صياغة أسئلة الاستمارة (استبيان)، قمنا بزيارة ميدانية لتعرف على مفردات البحث والدراسة؛ وهي مجموعة العمال الإداريين بمؤسسة سونلغاز فرع تيارت لجمع معلومات أولية، ثم قمنا بتصميم الاستبيان بتنوع في الأسئلة المغلقة والمفتوحة بالاعتماد على المؤشرات، وذلك حسب طبيعة الموضوع للوصول إلى أكبر قدر من الأجوبة التي تفيدنا في البحث، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور وهي موضحة كمايلي:

- المحور الأول: يتكون من مجموعة من الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

- المحور الثاني: يضم البيانات حول مساهمة البنية التحتية التكنولوجية والتقنية في تعزيز فعالية الإدارة الالكترونية.

- المحور الثالث: يضم البيانات حول تأثير المورد البشري في تحسين أداء تطبيق الإدارة الالكترونية.

وبعدها تم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حتى تكون أكثر دقة وقابلة للتوزيع على عينة الدراسة، وفي الأخير تم عرضها كذلك على أربعة أساتذة محكمين لتقديم العديد من الملاحظات وحذف بعض الأسئلة وتصحيح صياغة بعضها الآخر.

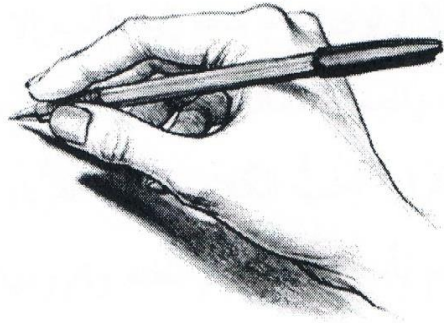
1- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبدالحالقي عبدالله العبيدي، مناهج البحث العلمي، ط:01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:37.

ملخص:

إن الإجراءات المنهجية والأدوات في البحث العلمي تشكل العمود الفقري للدراسة، إذ أنها تحدد لنا الطريق المنظم نحو الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية من خلال اختيار الأدوات الملائمة واتباع خطوات منهجية واضحة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة



تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: عرض ومناقشة الفرضيات

ثالثاً: عرض نتائج الفرضيات

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد:

يمثل هذا الفصل جوهر الدراسة التطبيقية، حيث يتم فيه تقديم وتحليل البيانات الميدانية المستخلصة من استمارات الاستبيان الموزعة على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز - تيارت، ويهدف هذا الفصل إلى الكشف عن مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، ومستوى تقبل الموظفين لها، والعوامل التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر في هذا التوجه التكنولوجي.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

أ- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

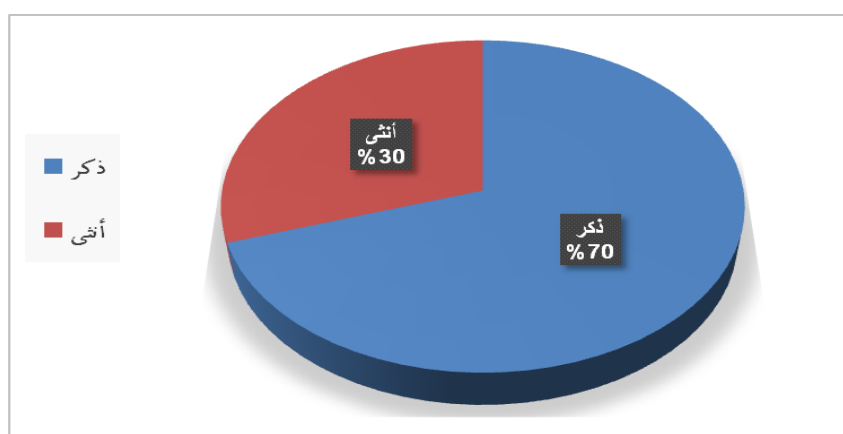
01- الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	70%
أنثى	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 01 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 70% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث نسبة 30% من العينة الكلية، يشير هذا التوزيع إلى وجود هيمنة عددية للذكور ضمن بيئة العمل المدروسة في مؤسسة سونلغاز تيارت.

من منظور سوسيولوجي، يعكس هذا التوزيع اختلالاً في التوازن الجندري داخل المؤسسة، وهو ما يمكن تفسيره بعدة عوامل اجتماعية وثقافية.

في السياقات المؤسساتية الجزائرية، وخاصة في القطاعات التقنية أو شبه الصناعية مثل الكهرباء والغاز، لا تزال أدوار العمل تخضع لتقسيم جنسي تقليدي، حيث يُنظر إلى بعض المهام على أنها "ذكورية" بسبب ارتباطها بالميدان، الجهد البدني، أو الجداول الزمنية غير المرنة.

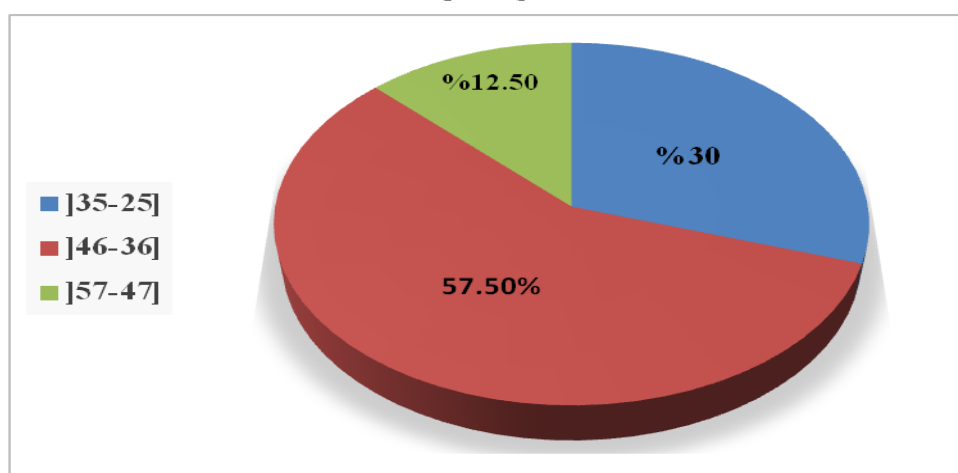
02- السن:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
[35-25]	12	%30
[46-36]	23	%57.5
[57-47]	05	%12.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يُظهر الجدول رقم 02 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن. الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة [36-46] سنة، والتي تشمل بنسبة %57.5 من إجمالي العينة، تليها الفئة [25-35] سنة بنسبة %30 من العينة، ثم فئة [47-57] سنة بنسبة %12.5 فقط، هذا التوزيع يشير إلى أن أغلب العاملين المستجوبين ينتمون إلى الجيل المتوسط المهني، وهم غالباً في مرحلة الاستقرار المهني ولديهم خبرة متراكمة في المؤسسة. وضح التوزيع العمري أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة عمرية وسطى، ما يشير إلى بنية تنظيمية تميل إلى الاستقرار والخبرة أكثر من التحديث أو التجديد هذه الفئة رغم خبرتها، قد تواجه تحديات معينة في التكيف مع أنماط الإدارة الإلكترونية، خصوصاً إذا لم تُصاحب عملية التحول الرقمي بتكوين وتدريب مناسب.

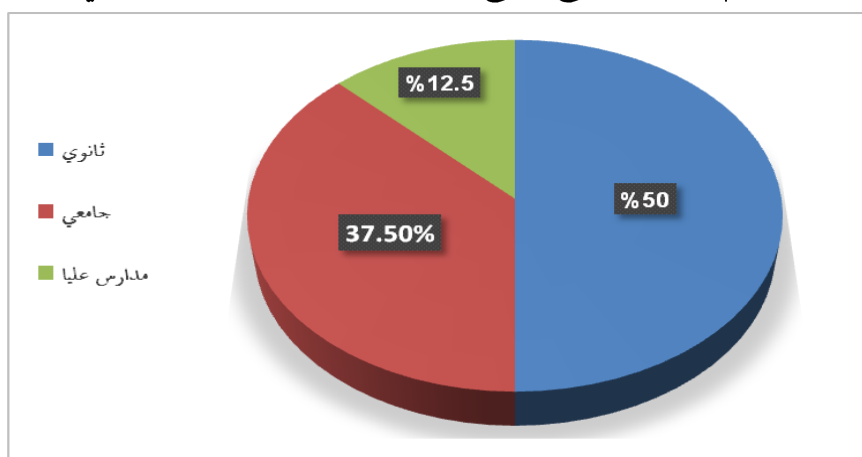
03- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
50%	20	ثانوي
37.5%	15	جامعي
12.5%	05	مدارس عليا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، تحتل فئة الحاصلين على مستوى ثانوي المرتبة الأولى بنسبة 50% فرداً، تليها فئة الجامعيين بنسبة 37.5% فرداً، ثم فئة خريجي المدارس العليا بنسبة 12.5% فقط 5 أفراد، هذا التوزيع يشير إلى أن نصف عينة الدراسة تتكوّن من موظفين ذوي مستوى تعليمي متوسط، بينما تمثل الفئة ذات التأهيل العالي نسبة أقل بكثير.

يعكس هذا التوزيع وجود هيمنة للموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي داخل مؤسسة سونلغاز بيارات، ما قد يُعبر عن بنية وظيفية تركز على المهام التطبيقية والتنفيذية أكثر من الوظائف ذات الطابع التحليلي أو القيادي، والتي غالباً ما تتطلب تكويناً عالياً.

هذا الواقع قد يشكل عائقاً نسبياً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن تبني التكنولوجيا الحديثة يتطلب - إلى جانب الإرادة التنظيمية - توفر كفاءات بشرية قادرة على التعامل معها بفعالية، من حيث التحكم في الأدوات الرقمية، الفهم الإداري، والقدرة على التكيف مع النظم المعلوماتية.

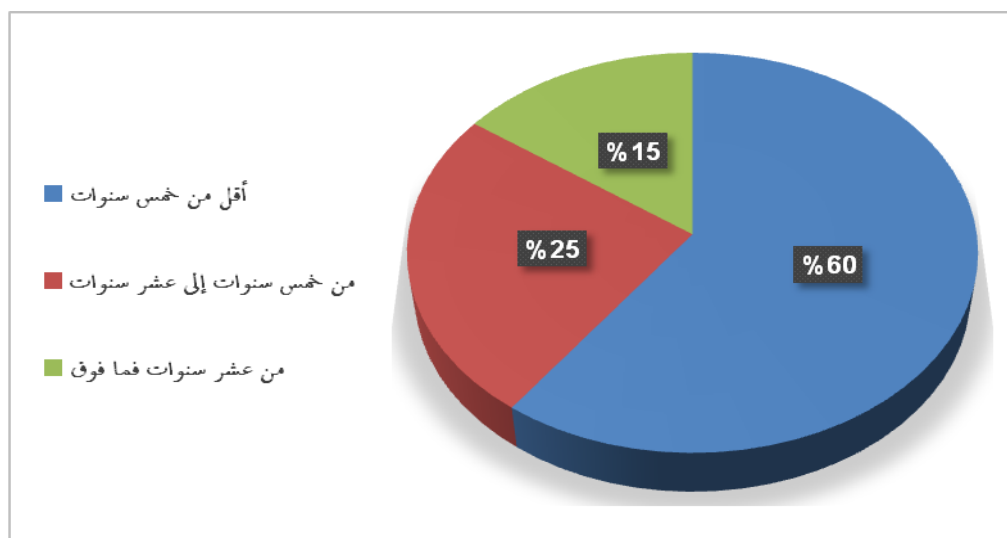
04- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	24	%60
من خمس سنوات إلى عشر سنوات	10	%25
من عشر سنوات فما فوق	06	%15
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يشير الجدول رقم 04 إلى توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية، نجد أن الفئة الأكبر تتمثل في الموظفين الذين يملكون أقل من خمس سنوات خبرة، وعددهم 60% من العينة، يليهم الموظفون ذو خبرة من خمس إلى عشر سنوات بنسبة 25% أفراد، وأخيراً الموظفون الذين لديهم أكثر من عشر سنوات خبرة بنسبة 15% فقط.

هذا يُظهر أن أغلبية العينة تتكوّن من موظفين حديثي الالتحاق نسبياً بالمؤسسة، يعكس هذا التوزيع هيمنة فئة ذات خبرة مهنية قصيرة، وهو ما قد يكون نتيجة لعدة عوامل:

- تحديد مستمر في الموارد البشرية داخل المؤسسة.

• ارتفاع معدل دوران العمالة.

• أو ربما سياسة توظيف حديثة تعتمد على ضخ دماء جديدة.

هذه الفئة الأقل من 5 سنوات غالباً ما تكون أكثر مرونة وتقبلاً للتكنولوجيا، ما قد يشكل عاملاً مساعداً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة إذا كان هؤلاء الموظفون قد تلقوا تكويناً أكاديمياً حديثاً يتضمن المهارات الرقمية الأساسية.

لكن في المقابل، ضعف نسبة ذوي الخبرة الطويلة فقط 15% قد يشير إلى نقص في الخبرات التنظيمية العميقة التي تُعد ضرورية لضمان الانتقال السلس إلى أنماط إدارة إلكترونية، خاصة على مستوى اتخاذ القرار، حل المشكلات، وضبط التوازن بين التقليدي والرقمي.

ب- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

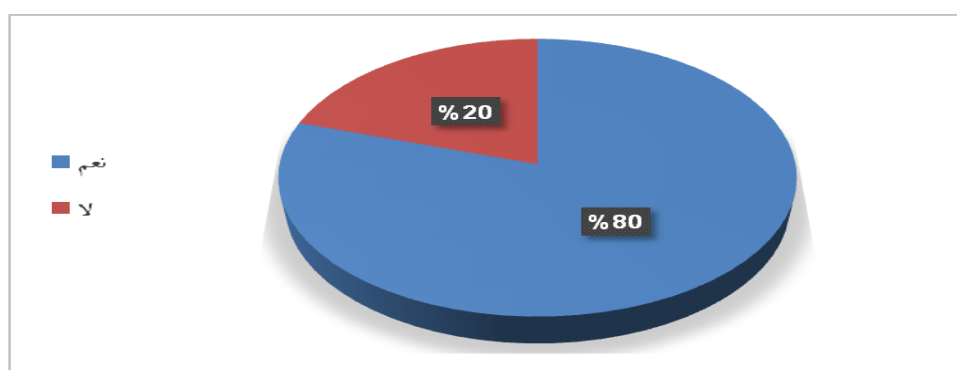
05- مصطلح الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (07): يمثل معنى مصطلح الإدارة الإلكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الجدول رقم (13): يمثل معنى مصطلح الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم 05 مدى معرفة أفراد العينة بمعنى مصطلح "الإدارة الإلكترونية"، فقد صرّح نسبة 80% بأنهم يعرفون معنى المصطلح، في حين أجاب نسبة 20% بالنفي، وهذا يدل على أن غالبية الباحثين لديهم إلمام نظري بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

تكشف المعطيات الإحصائية للدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز - تيارت عن مجموعة من الأبعاد السوسيولوجية المهمة التي تُؤثر في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، فمن حيث البنية الجندرية، تبرز هيمنة الذكور 70%، ما يشير إلى استمرار التقسيم المهني التقليدي بين الجنسين، الأمر الذي قد ينعكس على ديناميات التفاعل والتكافؤ في فرص التكوين والمشاركة في التحول الرقمي، أما من حيث السن، فإن سيطرة الفئة العمرية المتوسطة 36-46 سنة بنسبة 57.5% توحى بوجود فئة عاملة ذات خبرة نسبية، لكنها قد تكون أقل مرونة تجاه الابتكار التكنولوجي مقارنة بالفئات الأصغر سناً.

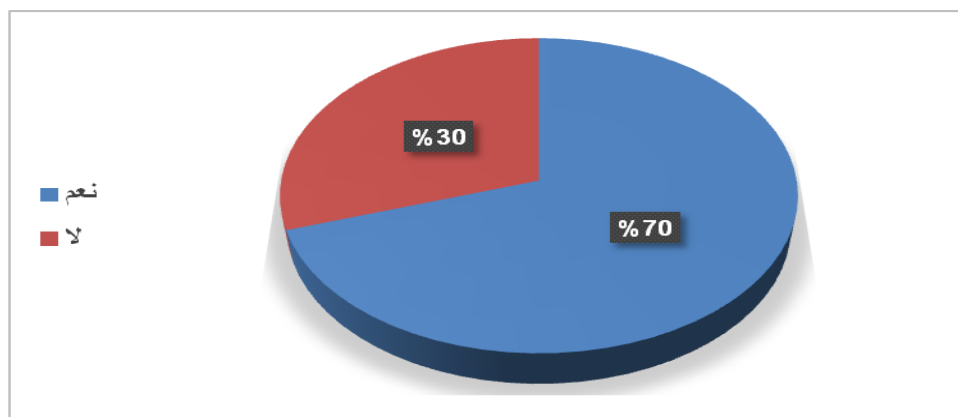
06- الهياكل التنظيمية:

الجدول رقم (08): يوضح احتواء المؤسسة على هياكل تنظيمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (14): يوضح احتواء المؤسسة على هياكل تنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يشير الجدول رقم 06 إلى آراء أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تحتوي على هياكل تنظيمية فقد أجاب 70% بـ "نعم"، أي أنهم يرون أن المؤسسة تتوفر على هياكل تنظيمية واضحة، في حين يرى 30% أنها لا تحتوي على مثل هذه الهياكل. هذه النتائج توضح أن هناك أغلبية معتبرة تعتقد بوجود تنظيم هيكلي داخل المؤسسة، في مقابل أقلية نسبية تشكك في ذلك أو لا تدرك وجوده.

تعكس هذه النتائج إدراكا متفاوتا لبنية المؤسسة التنظيمية، وهو ما قد يشير إلى وجود اختلال في التواصل الداخلي أو إلى أن الهياكل التنظيمية، وإن وُجدت، ليست مفهومة أو ظاهرة بالشكل الكافي لجميع العاملين. إن اعتبار 30% من الموظفين أن المؤسسة لا تحتوي على هياكل تنظيمية، يُطرح كتحدٍ حقيقي في مسار تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن هذا النمط الإداري يتطلب وضوحًا في الأدوار، المسؤوليات، وسلاسل القرار.

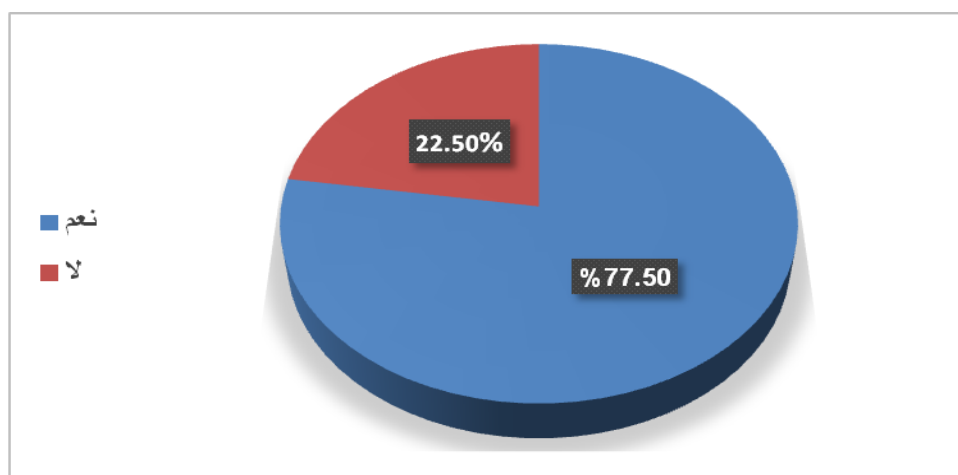
07- استخدام الوسائل التكنولوجية:

الجدول رقم (09): يوضح استخدام الوسائل التكنولوجية يزيد من الكفاءة في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	77.5%
لا	09	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (15): يوضح استخدام الوسائل التكنولوجية يزيد من الكفاءة في العمل.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 07 آراء أفراد العينة حول ما إذا كان استخدام الوسائل التكنولوجية يزيد من الكفاءة في العمل، فقد أجاب 77.5% بنعم، مؤكدين أن التكنولوجيا تُحسن الأداء، في حين رفض 22.5% يُظهر هذا أن الغالبية العظمى تدرك الدور الإيجابي للتكنولوجيا في رفع كفاءة العمل. يعكس هذا الرأي الواسع الدعم الاجتماعي والقبول للتكنولوجيا كأداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، وهو مؤشر إيجابي يعزز فرص تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح، إن إدراك الموظفين لأهمية الوسائل

التكنولوجية يعبر عن وجود وعي جماعي بالتحديث والتطوير، وربما يعكس أيضا وجود تجارب ناجحة سابقة أو تأهيل مهني يُحفز هذا الاتجاه.

لكن وجود 22.5% ممن لا يؤمنون بزيادة الكفاءة عبر التكنولوجيا يشير إلى وجود مقاومة ثقافية أو شكوك مرتبطة بالتغيير التكنولوجي، قد تكون هذه المقاومة نابعة من عوامل مثل الخوف من فقدان الوظائف، نقص المهارات الرقمية، أو عدم الثقة في فعالية الأدوات الجديدة.

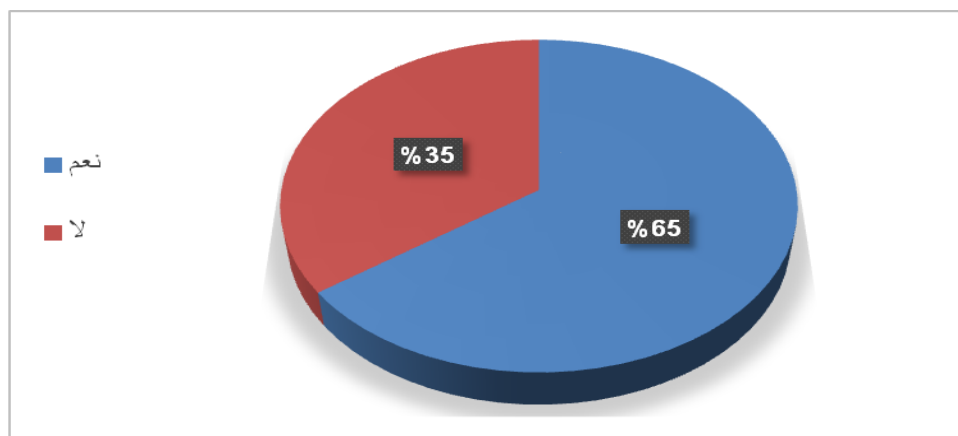
08- مساعدة الحاسوب في إنجاز المهام في أسرع وقت

الجدول رقم (10): يساعد استخدام الحاسوب وملحقاته في إنجاز المهام في أسرع وقت.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (16): يساعد استخدام الحاسوب وملحقاته في إنجاز المهام في أسرع وقت.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 08 آراء أفراد العينة حول مدى مساهمة استخدام الحاسوب وملحقاته في إنجاز المهام بسرعة أكبر، فقد أجاب 65 % بنعم، معبرين عن اعتقادهم بأن الأجهزة التقنية تسهم في تسريع إنجاز العمل، بينما أبدى 35 % رأيا معارضا، معتبرين أن استخدام الحاسوب لا يسهم بالضرورة في زيادة سرعة الإنجاز، هذه النسبة تشير إلى وجود غالبية تؤمن بالإيجابيات التقنية، مع وجود شريحة ليست بالقليلة تعبر عن تحفظ أو تجربة سلبية.

يعكس هذا التوزيع الاختلاف في مستوى تقبل التكنولوجيا وتأثيرها على العمليات اليومية داخل المؤسسة، يمكن تفسير وجود 35% من العاملين الذين لا يرون في استخدام الحاسوب تسريعاً للمهام بوجود مقاومة أو شكوك تجاه التكنولوجيا، والتي قد ترتبط بعدم إتقان الأدوات أو طبيعة المهام التي لا تتناسب مع الأتمتة.

هنا يمكن تطبيق نظرية الفعل الاجتماعي لماكس فيبر، حيث يرى فيبر أن الفعل الاجتماعي لا يُفهم فقط عبر المبررات التقنية، بل عبر المعاني والدوافع التي يحملها الأفراد. فالعاملون الذين لا يشعرون بتسارع العمل قد يربطون استخدام الحاسوب بأفعال ذات دلالات رمزية مثل فقدان السيطرة أو الخوف من التعقيد، ما يجعل قبول التقنية أمراً يخضع لتفسيرهم الاجتماعي والثقافي.

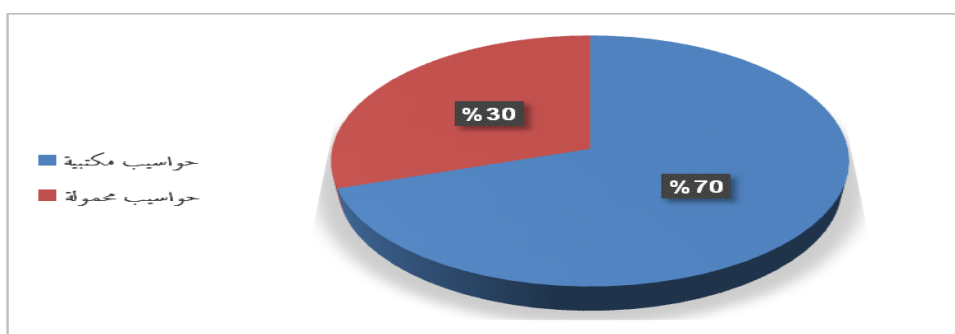
09- الأجهزة المستخدمة في المؤسسة:

الجدول رقم (11): يمثل الأجهزة المستخدمة في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
حواسيب مكتبية	28	70%
حواسيب محمولة	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (17): يمثل الأجهزة المستخدمة في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 09 نوع الأجهزة المستخدمة في المؤسسة، يتبين أن 70% من أفراد العينة يستخدمون الحواسيب المكتبية، بينما يستخدم 30% الحواسيب المحمولة، هذا التوزيع يشير إلى اعتماد المؤسسة بشكل أكبر على الأجهزة الثابتة في مكاتب العمل مقارنة بالأجهزة المتنقلة.

هذا التوزيع يستدعي النظر في ثقافة العمل المؤسسي ومدى تقبلها لأنماط جديدة، مثل العمل المرن أو عن بعد، والتي تلعب دوراً مهماً في تعزيز كفاءة الإدارة الإلكترونية، ويُبرز أهمية الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية لتشمل أدوات تدعم المرونة وتسهيل التواصل المستمر.

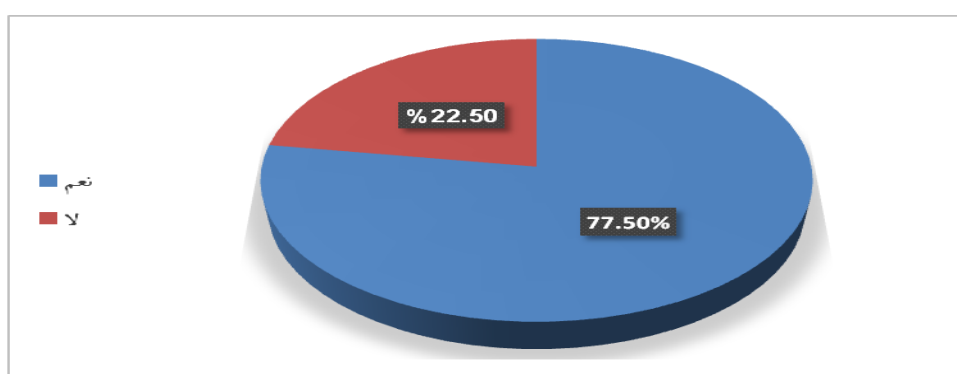
10- توفر وتدفق شبكة الأنترنت بالمؤسسة:

الجدول رقم (12): يمثل توفر وتدفق شبكة الأنترنت بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينه			
		لا احتمالات			
%77.5	31	النسبه	التكرار	البدائل	عم
		%51.6	16	تدفق سريع	
		%38.7	12	تدفق عادي	
		%9.7	03	تدفق بطيء	
		%100	31	المجموع	
%22.5	09	لا			
%100	40	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (18): يمثل توفر وتدفق شبكة الأنترنت بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 10 مدى توفر شبكة الإنترنت داخل المؤسسة وجودة تدفقها، حيث أكد 77.5 % وجود شبكة إنترنت، منهم 51.6 % يرون أن التدفق سريع، و 38.7 % يعتبرونه عادياً، بينما فقط

9.7% وصفوا التدفق البطيء، بالمقابل أشار 22.5% إلى عدم توفر الإنترنت في المؤسسة، تُظهر هذه النتائج أن غالبية العاملين يستفيدون من اتصال إنترنت، وإن كان مستوى جودة التدفق متفاوتاً.

هذا التفاوت يؤثر على ديناميات القوة والسيطرة داخل المؤسسة، حيث يتمكن من يمتلكون اتصالاً سريعاً من الاستفادة بشكل أفضل من الأدوات الرقمية، بينما يعاني الآخرون من صعوبات تؤثر على أدائهم ومشاركتهم في العمليات الرقمية، هذا الأمر يتماشى مع نظرية التفاوت الرقمي Digital Divide التي تشير إلى وجود فجوات في الوصول إلى التكنولوجيا داخل المجتمع أو المؤسسة، ما يترتب عليه اختلاف في الفرص والقدرات.

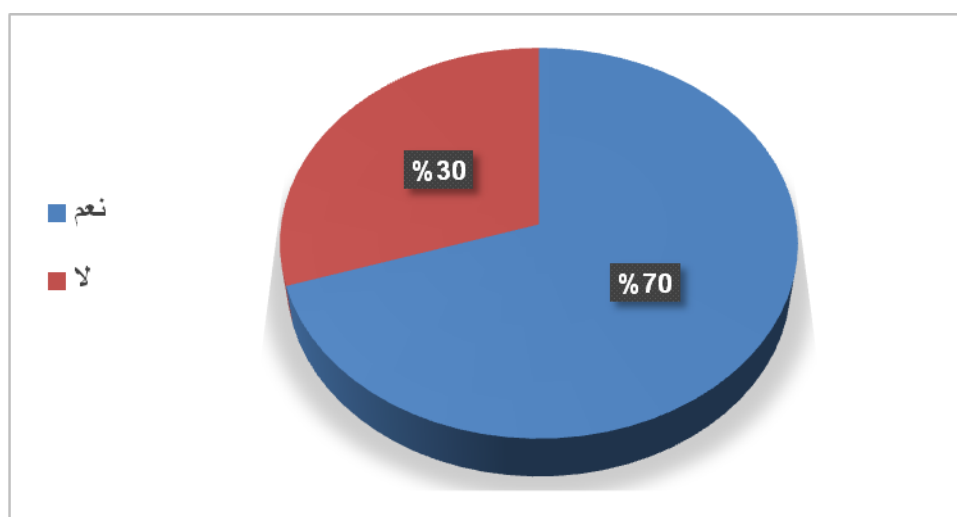
11- تصميم المكتب يساعد على التركيز في العمل:

الجدول رقم (13): تصميم المكتب يساعد ويحفز على التركيز في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (19): تصميم المكتب يساعد ويحفز على التركيز في العمل.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 11 آراء أفراد العينة حول مدى تأثير تصميم المكتب على القدرة على التركيز أثناء العمل، فقد أجاب 70% بأن تصميم المكتب يساعد ويحفزهم على التركيز، في حين أن 30% يرون العكس، أي أن التصميم لا يساهم في تحفيز التركيز لديهم.

هذا التوزيع يكشف أهمية البيئة المادية كعامل مؤثر في الأداء والسلوك التنظيمي. يؤكد غالبية الموظفين 70% أن تصميم المكتب يلعب دوراً في تحسين تركيزهم، وهو ما يدعم فكرة أن العوامل المادية والتنظيمية ليست منفصلة عن الأبعاد الاجتماعية والنفسية في مكان العمل.

هذا يتماشى مع نظرية البيئة النفسية للعمل التي تؤكد أن تصميم المساحات يؤثر على الراحة النفسية، التحفيز، والتفاعل الاجتماعي بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. في المقابل، وجود 30% من الموظفين غير مقتنعين بدور التصميم يعكس احتمالية وجود تفاوت في تفضيلات الأفراد أو أن التصميم الحالي قد لا يلبي احتياجات جميع الفئات.

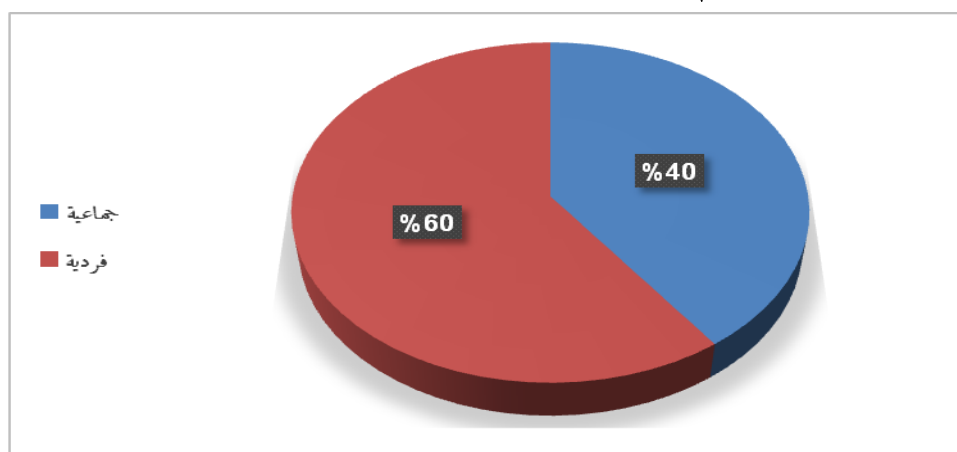
12- وجود مكاتب جماعية أو فردية.

الجدول رقم (14): يمثل وجود مكاتب جماعية أو فردية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
جماعية	16	40%
فردية	24	60%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (20): يمثل وجود مكاتب جماعية أو فردية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 12 نوع المكاتب التي يعمل بها أفراد العينة داخل المؤسسة، فقد أشار 60% إلى أنهم يعملون في مكاتب فردية، بينما يعمل 40% في مكاتب جماعية، هذا يشير إلى أن الأغلبية تمارس عملها في بيئة مكتبية فردية مقارنة بالعمل الجماعي.

من المنظور السوسيولوجي، يعكس هذا التوزيع الفارق في أنماط العمل وتأثيرها على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، المكاتب الفردية، التي تستخدمها الأغلبية 60%، تتيح خصوصية أكبر وتركيزاً أعلى، لكنها قد تحد من التفاعل والتواصل بين الزملاء، مما قد يؤثر على تبادل المعرفة والابتكار الجماعي. على الجانب الآخر، المكاتب الجماعية 40% تدعم بيئة تعاونية وتعزز من الروابط الاجتماعية والتفاعل المباشر، مما ينعكس إيجاباً على العمل الجماعي وحل المشكلات المشتركة، هذا يعكس توجهات متباينة داخل المؤسسة بين الحفاظ على خصوصية الفرد وتشجيع التعاون الاجتماعي.

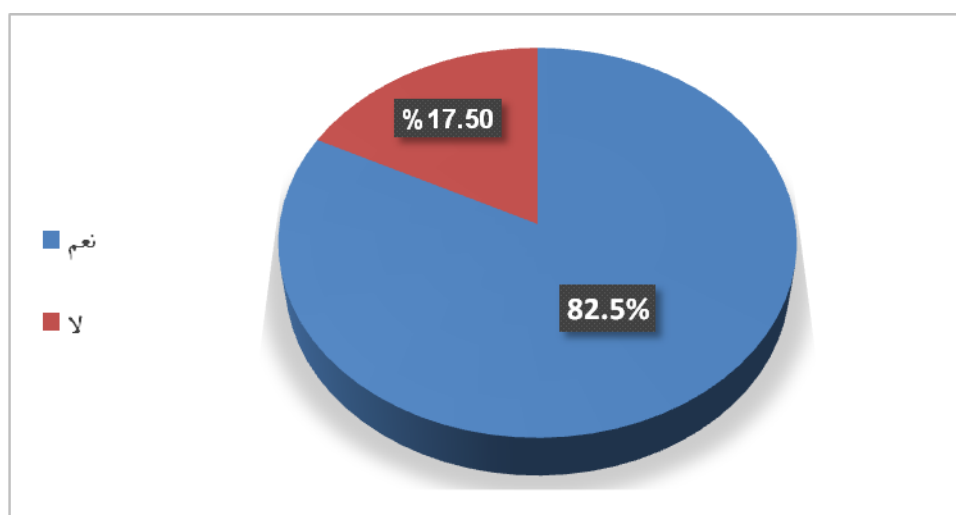
13- إحتواء المؤسسة على المدفأة:

الجدول رقم (15): تحتوي المؤسسة على مدفآت في فصل الشتاء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	33	82.5%
لا	07	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (21): تحتوي المؤسسة على مدفآت في فصل الشتاء.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم 13 مدى توفر المدفأة في المؤسسة خلال فصل الشتاء. حيث أجاب 82.5% بنعم، مؤكداً وجود المدفأة، بينما أشار 17.5% إلى عدم توفرها، هذه النسبة الكبيرة تدل على أن المؤسسة تهتم بتوفير شروط بيئية مناسبة للموظفين خلال فصل الشتاء.

يعكس توفر المدفأة في مكان العمل اهتمام المؤسسة بالجانب الإنساني والبيئي للعاملين، وهو عامل مهم في تعزيز الرضا الوظيفي والارتباط المؤسسي، فبيئة العمل المريحة تحفز الموظفين على التركيز والإنتاجية، كما أنها تعكس ثقافة مؤسسية تهتم بالرفاهية النفسية والجسدية للعاملين.

هذا يتوافق مع نظرية احتياجات ماسلو، حيث يشكل توفير بيئة عمل دافئة جزءاً من تلبية الاحتياجات الأساسية الاحتياجات الفسيولوجية التي تُعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق مستويات أعلى من الدافعية، مثل الأمان والانتماء.

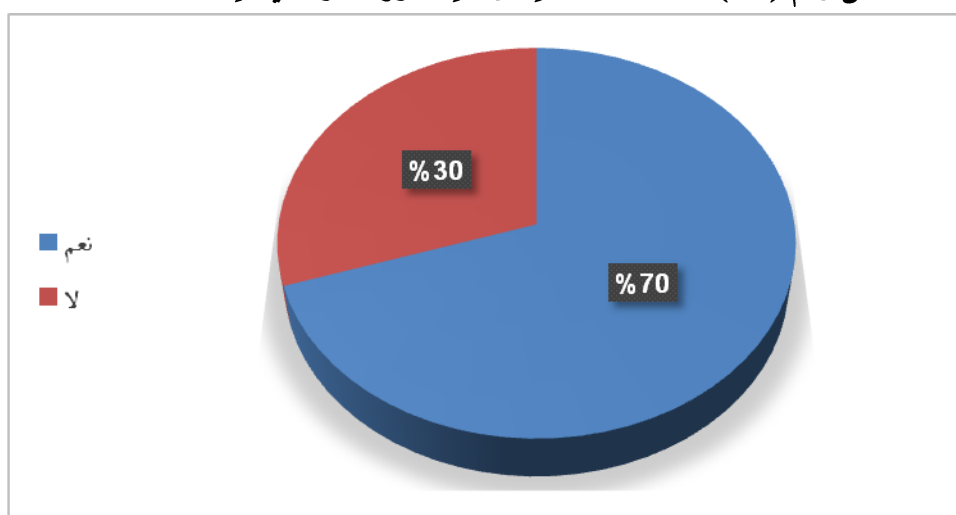
14- استخدامات الإدارة الإلكترونية تزيد في الإنتاجية

الجدول رقم (16): استخدامات الإدارة الإلكترونية تزيد في الإنتاجية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (22): استخدامات الإدارة الإلكترونية تزيد في الإنتاجية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 14 آراء أفراد العينة حول تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على زيادة الإنتاجية فقد أجاب 70% بنعم، معبرين عن اعتقادهم بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في رفع مستوى الإنتاجية،

في حين رفض ذلك 30% تشير هذه النسبة إلى أن غالبية العاملين ترى فائدة واضحة للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي.

من منظور سوسيولوجي، يعكس هذا التوجه القبول النسبي لتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتعزيز كفاءة العمل وتطوير العمليات التنظيمية. إن اعتقاد 70% من الموظفين بتأثير الإدارة الإلكترونية على الإنتاجية يعكس وجود وعي متزايد بأهمية التحول الرقمي في بيئة العمل.

مع ذلك، وجود 30% من الموظفين غير مقتنعين بذلك يشير إلى احتمال وجود مقاومة ثقافية أو عدم ثقة في فعالية هذه التقنية، ربما نتيجة نقص التكوين أو التجربة السابقة غير المرضية، في هذا السياق، تنطبق نظرية مقاومة التغيير التي تفترض أن الأفراد قد يعارضون أو يشككون في التغييرات التنظيمية الجديدة، خاصة عندما تهدد عادات العمل التقليدية أو تثير مخاوف تتعلق بالأمان الوظيفي.

لذلك، تبرز أهمية تبني استراتيجيات تواصل وتدريب فعالة لتجاوز المقاومة، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التحديث والابتكار لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق مكاسب حقيقية في الإنتاجية.

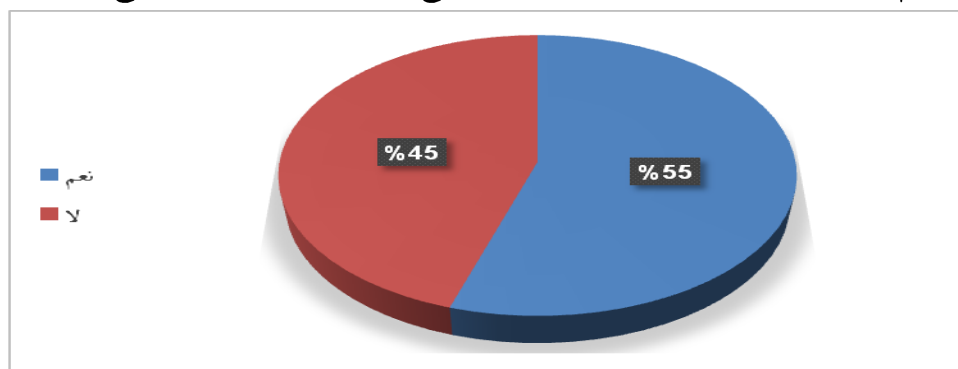
15- الأسلوب الجديد في الإدارة لنجاح أهداف المؤسسة

الجدول رقم (17): الأسلوب الجديد في الإدارة يوفر جميع المتطلبات التكنولوجية لنجاح أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	55%
لا	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الجدول رقم (23): الأسلوب الجديد في الإدارة يوفر جميع المتطلبات التكنولوجية لنجاح أهداف المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم 15 آراء أفراد العينة حول مدى توفير الأسلوب الجديد في الإدارة لجميع المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد أجاب 55% بنعم، مؤكدين أن الإدارة الجديدة توفر هذه المتطلبات، في حين رأى 45% العكس يعكس هذا التوزيع تبايناً واضحاً في تصورات العاملين حول جاهزية المؤسسة من الناحية التكنولوجية.

يبرز هذا التباين وجود انقسامات في مستوى الثقة والدعم للإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، نسبة 55% من الموظفين الذين يرون أن الأسلوب الجديد يوفر المتطلبات التكنولوجية تُظهر وجود أمل ورغبة في التغيير والحدثة، بينما تعكس نسبة 45% من الموظفين غير المقتنعين شعوراً بالشك أو عدم الرضا، وربما تشكيكاً في مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

هذا الواقع يتماشى مع نظرية التحولات المؤسسية التي تشير إلى أن عمليات التغيير في المؤسسات تواجه غالباً مقاومة داخلية ناجمة عن اختلاف مستويات الدعم، المعرفة، والموارد، ويشير أيضاً إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل الداخلي وبناء الثقة، بالإضافة إلى توفير التدريب والدعم الكافي للموظفين، لضمان توازن الرؤية المشتركة حول إمكانيات المؤسسة التقنية.

ج- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

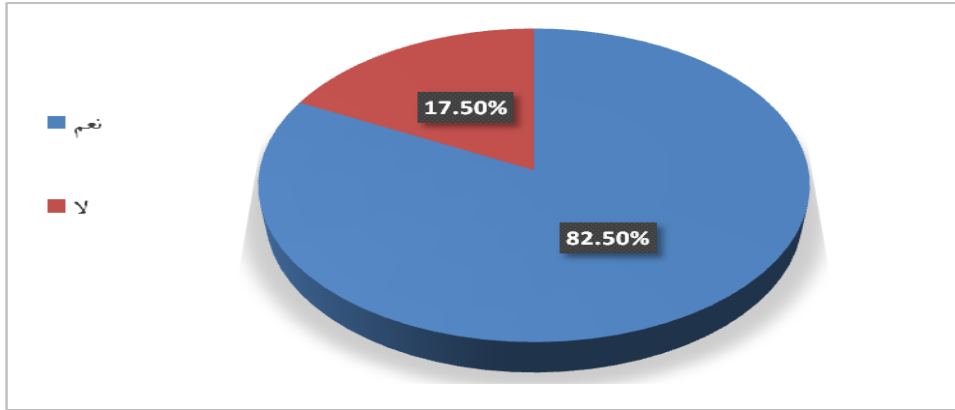
16- دورات تكوينية وتدريبية من طرف المؤسسة

الجدول رقم (18): يمثل تلقي دورات تكوينية وتدريبية من طرف المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة				لاحتمالات
		النسبة	التكرار	البدائل	عم	
%82.5	33	%63.6	21	بشكل متقطع		
		%36.4	12	بشكل مستمر		
		%100	33	المجموع		
%17.5	07	لا				
%100	40	المجموع				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (24): يمثل تلقي دورات تكوينية وتدريبية من طرف المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 16 مدى تلقي أفراد العينة دورات تكوينية وتدريبية من طرف المؤسسة، حيث أجاب 82.5 % بأنهم يتلقون تدريباً، منهم 63.6 % يتلقون هذه الدورات بشكل متقطع، و 36.4 % يتلقونها بشكل مستمر، بالمقابل أشار 17.5 % إلى عدم تلقيهم لأي تدريب، توضح هذه النتائج أن الغالبية الكبرى تستفيد من برامج تدريبية، مع تفاوت في انتظام هذه الدورات.

يمثل تلقي الدورات التكوينية مؤشراً هاماً على حرص المؤسسة على تطوير رأس المال البشري وتأهيل الموظفين لمواكبة التغيرات التكنولوجية، وهو أمر حيوي لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعكس توافر التدريب سواء المتقطع أو المستمر وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتعليم والتطوير.

مع ذلك، يمكن تفسير التفاوت في انتظام التدريب من خلال النظر إلى مفهوم التنمية المهنية المستمرة، حيث قد يؤدي التدريب غير المنتظم إلى شعور بعض الموظفين بعدم الكفاية أو التراجع عن مواكبة التغيرات التقنية، مما قد يخلق فجوات في المهارات والمعرفة.

وجود 17.5% من الموظفين الذين لا يتلقون تدريباً يعكس احتمال وجود تفاوت في فرص الوصول إلى الموارد التنموية، مما قد يعزز شعوراً بالتمييز أو الإقصاء، وهذا يتطلب من الإدارة العمل على ضمان تكافؤ الفرص في التطوير المهني، بما يدعم العدالة التنظيمية ويحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التحول الرقمي.

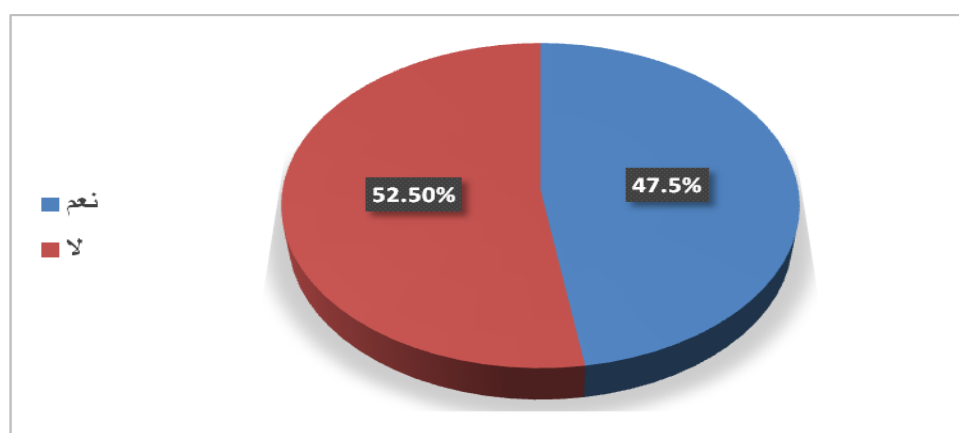
17- منح المؤسسة تربصات العاملين في الخارج:

الجدول رقم (19): يمثل منح المؤسسة تربصات للعاملين في الخارج من أجل تكوينهم على التكنولوجيا الحديثة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	47.5%
لا	21	52.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (25): يمثل منح المؤسسة تربصات للعاملين في الخارج من أجل تكوينهم على التكنولوجيا الحديثة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم 17 مدى منح المؤسسة تربصات للعاملين في الخارج بهدف تكوينهم على التكنولوجيا الحديثة، حيث أجاب 47.5% بنعم، مؤكدين وجود هذه التربصات، بينما قال 52.5% بعدم توفرها، يعكس هذا التوزيع انقساما واضحا في وجود فرص التدريب الخارجي لدى الموظفين.

يشير هذا التباين إلى وجود تحديات في إدارة رأس المال البشري واستراتيجيات تطوير المهارات التقنية الحديثة في المؤسسة، نسبة 47.5% الذين استفادوا من التربصات الخارجية تعكس توجهها نحو تعزيز الكفاءات الفنية وفتح آفاق معرفية جديدة، مما يدعم عملية التحديث والتطوير التكنولوجي.

مع ذلك، تعكس النسبة الأكبر 52.5% التي لم تحصل على مثل هذه الفرص احتمالية وجود عدم مساواة في الوصول إلى الموارد التعليمية، مما قد يولد شعورا بعدم العدالة ويؤثر سلبا على الدافعية والانتماء المؤسسي، ويرتبط هذا الأمر بنظرية اللامساواة المؤسسية التي تتناول الفوارق في الفرص والموارد داخل المؤسسات وتأثيرها على العلاقات الاجتماعية والهيكل التنظيمي، لذا من المهم أن تسعى المؤسسة إلى توسيع

فرص التكوين والتربصات لجميع العاملين بشكل عادل ومنظم، لضمان بناء قدرات متكاملة ومتوازنة تدعم نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق أهداف المؤسسة.

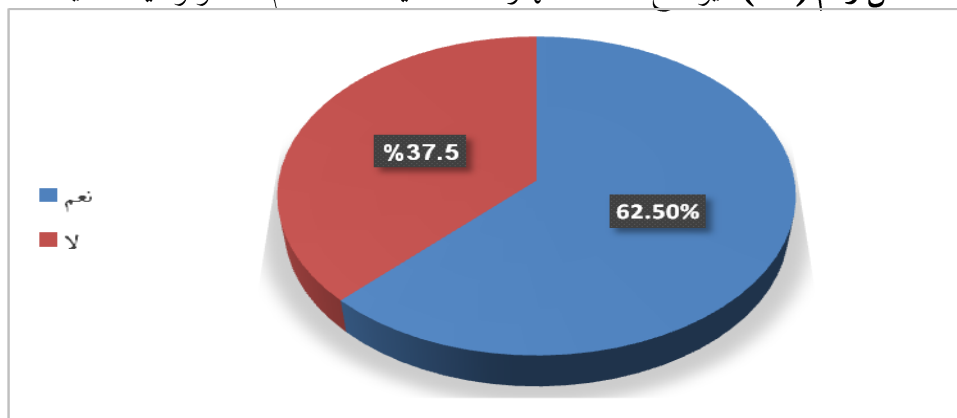
18- امتلاك المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة:

الجدول رقم (20): يوضح امتلاك المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (26): يوضح امتلاك المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 18 مدى امتلاك أفراد العينة للمهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة حيث أكد 62.5 % امتلاكهم لهذه المهارات، بينما عبر 37.5 % عن عدم امتلاكهم الكفاءة الكافية في هذا المجال، تعكس هذه النسب وجود غالبية ملمة بالتكنولوجيا الحديثة، لكن مع وجود نسبة معتبرة ما زالت بحاجة إلى تطوير مهاراتها.

يمثل هذا التوزيع مؤشرا هاما على مدى تأهيل القوى العاملة للتعامل مع متطلبات الإدارة الإلكترونية وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، فامتلاك المهارات التقنية يشكل رأس المال البشري الذي تعتمد عليه المؤسسات في تطوير الأداء وتحقيق التحول الرقمي.

لكن وجود نسبة 37.5% من الموظفين غير المتمكنين من هذه المهارات يشير إلى وجود فجوة معرفية وتقنية قد تؤثر على فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتولد مشاعر القلق أو عدم الثقة في مواجهة التحديات التكنولوجية.

هذا يتصل بنظرية الفجوة المعرفية Knowledge Gap Theory التي توضح أن بعض الفئات داخل المؤسسة قد تتأخر في اكتساب المعلومات أو المهارات اللازمة، مما يخلق تفاوتاً في القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا.

لذا، من الضروري أن تتبنى المؤسسة برامج تدريبية مستمرة وموجهة تهدف إلى تقليل هذه الفجوة وضمان دمج الجميع في مسار التطور التكنولوجي، مما يعزز من التكافؤ والانسجام في بيئة العمل.

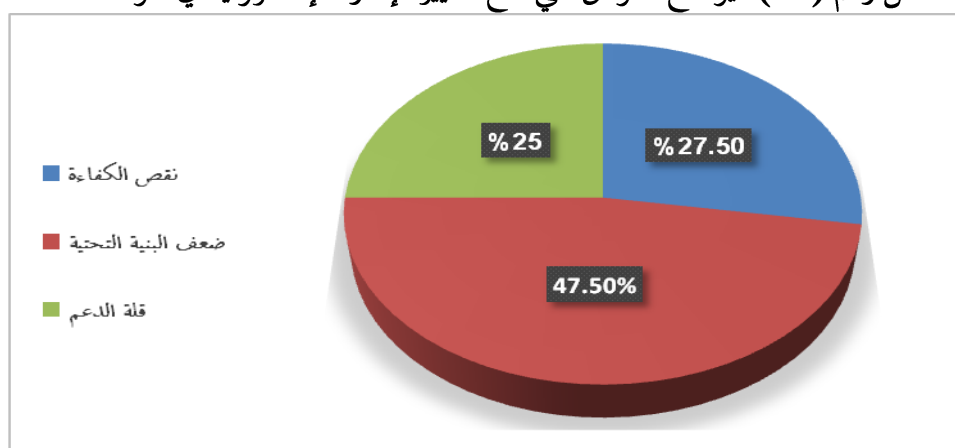
19- العوائق التي تمنع تسير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة:

الجدول رقم (21): يوضح العوائق التي تمنع تسير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نقص الكفاءة	11	27.5%
ضعف البنية التحتية	19	47.5%
قلة الدعم	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (27): يوضح العوائق التي تمنع تسير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم 19 أبرز العوائق التي يواجهها أفراد العينة في تسير الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، فقد أشار 47.5% إلى ضعف البنية التحتية كأبرز عائق، يليها نقص الكفاءة الذي أشار إليه 27.5%، ثم قلة

الدعم التي ذكرها 25% تعكس هذه النسب تركز العقبات بشكل رئيسي حول الجانب التقني والبنية التحتية، مع وجود تحديات متعلقة بالكفاءات والدعم المؤسسي.

تشير هذه العوائق إلى أن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية ليست مجرد تغيير تقني، بل هي تحول مؤسسي واجتماعي معقد يواجه مقاومات داخلية وخارجية، ضعف البنية التحتية يشير إلى قلة الموارد المادية والتقنية التي تدعم التكنولوجيا الحديثة، وهو ما قد يعكس أولويات المؤسسة أو قيود الميزانية.

نقص الكفاءة يعكس التحديات المتعلقة برأس المال البشري، حيث قد تكون المهارات غير كافية لمواكبة التطور التكنولوجي، مما يؤدي إلى إحباط وتأخر في اعتماد النظام الجديد، قلة الدعم تعبر عن نقص في الالتزام الإداري أو الدعم المعنوي والمادي للموظفين، مما قد يعيق التغيير الفعلي.

هذه العوائق تتماشى مع نظرية مقاومة التغيير التنظيمي، التي توضح كيف أن التغيير قد يواجه بمعوقات متعددة منها التنظيمية، الثقافية، والبشرية، نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب بالتالي استراتيجية متكاملة تتعامل مع البنية التحتية، تنمية الكفاءات، وبناء ثقافة داعمة للتحول.

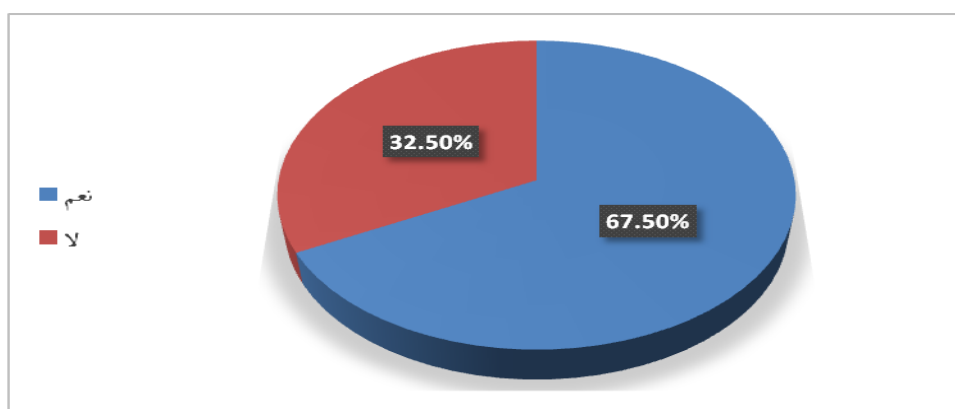
20- حصول الموظف على المكافآت:

الجدول رقم (22): يمثل حصول الموظف على المكافآت والتشجيع على الأداء المبذول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (28): يمثل حصول الموظف على المكافآت والتشجيع على الأداء المبذول.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 20 مدى حصول الموظفين على المكافآت والتشجيع مقابل الأداء المبذول داخل المؤسسة. فقد أجاب 67.5 % بنعم، مؤكدين أنهم يحصلون على مكافآت وتشجيع من المؤسسة، في حين أشار 32.5 % إلى عدم حصولهم على هذا الدعم، يظهر من هذا أن غالبية الموظفين يشعرون بالتقدير، مع وجود شريحة غير قليلة تشعر بنقص في التحفيز.

يُعتبر التحفيز عبر المكافآت والتشجيع من العوامل الرئيسية لتعزيز الروح المعنوية والانتماء المؤسسي، حيث تلعب هذه الممارسات دوراً مهماً في رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء، وجود نسبة كبيرة من الموظفين الذين يتلقون مكافآت يدل على وجود سياسة تحفيزية نسبياً فعالة، تدعم نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تحفيز العاملين على التفاعل الإيجابي مع التغيرات التكنولوجية.

مع ذلك، وجود نسبة 32.5% من الموظفين الذين لا يحصلون على مكافآت قد يعكس فجوة في العدالة التنظيمية أو في توزيع الموارد التحفيزية، مما قد يؤدي إلى إحساس بعدم المساواة والتهميش، ويؤثر سلباً على الانخراط في العملية التغييرية.

يرتبط هذا الواقع بنظرية العدالة التنظيمية التي تؤكد على أهمية المساواة والإنصاف في المعاملة لتحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم المؤسسي.

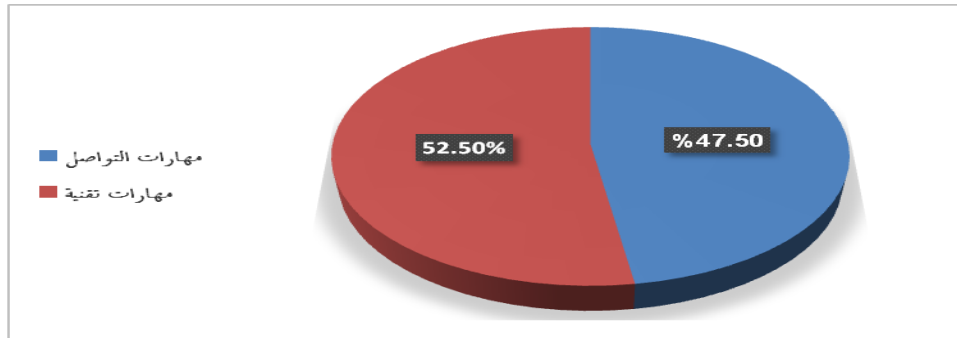
21- المهارات التي يحتاجها الموظف لاستخدام الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (23): يمثل أهم المهارات التي يحتاجها الموظف أكثر لاستخدام الإدارة الإلكترونية بفعالية.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
47.5%	19	مهارات التواصل
52.5%	21	مهارات تقنية
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (29): يمثل أهم المهارات التي يحتاجها الموظف أكثر لاستخدام الإدارة الإلكترونية بفعالية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 21 أهم المهارات التي يرى أفراد العينة أنهم يحتاجونها لاستخدام الإدارة الإلكترونية بفعالية، حيث أشار 52.5 % إلى أن المهارات التقنية هي الأكثر أهمية، بينما اعتبر 47.5 % أن مهارات التواصل لها دور أساسي كذلك. تظهر هذه النتائج تقارباً في الأهمية بين المهارات التقنية ومهارات التواصل بين الموظفين.

هذا التوزيع يوضح فهما متوازناً لحاجات العمل في عصر الإدارة الإلكترونية، حيث لا تقتصر الفعالية على المعرفة التقنية فقط، بل تشمل أيضاً القدرة على التواصل والتفاعل داخل بيئة العمل الرقمية. تشير أهمية المهارات التقنية إلى ضرورة تأهيل الموظفين من الناحية التقنية لفهم واستخدام الأدوات الرقمية الحديثة، وهو ما يرتبط بنظرية رأس المال البشري التي تؤكد على أهمية تطوير المهارات كاستثمار للمؤسسة.

في المقابل، تؤكد أهمية مهارات التواصل على أن التكنولوجيا ليست منفصلة عن الجانب الاجتماعي في المؤسسة، بل هي مرتبطة بالعلاقات التفاعلية بين الأفراد، إذ أن إدارة التكنولوجيا بشكل فعال تتطلب تواصلًا واضحًا وتنظيمًا جيدًا، وهو ما يتماشى مع نظرية التفاعل الرمزي التي تركز على أهمية التواصل في تشكيل الواقع الاجتماعي داخل المؤسسات.

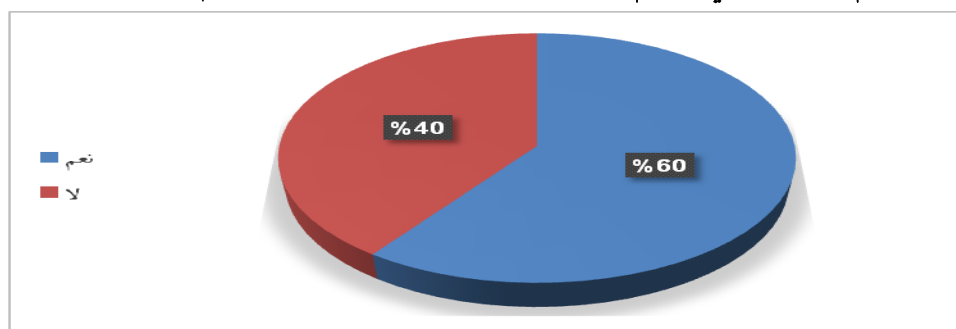
22- تلقي الدعم عند مواجهة المشاكل باستخدام الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (24): تلقي الدعم عند مواجهة المشاكل المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (30): تلقي الدعم عند مواجهة المشاكل المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 22 مدى تلقي الموظفين الدعم عند مواجهة مشاكل تتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية، حيث أجاب 60 % بأنهم يحصلون على الدعم عند الحاجة، بينما أشار 40 % إلى عدم تلقيهم الدعم، تعكس هذه النتائج وجود غالبية تشعر بتوفر دعم ملموس، مع وجود نسبة كبيرة نسبياً لا تزال تشعر بنقص في هذا الجانب.

يشير توفر الدعم إلى مدى قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين من التعامل مع تحديات التكنولوجيا الحديثة، مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي والقدرة على التكيف مع التغيير، الدعم هنا لا يقتصر فقط على الدعم الفني، بل يشمل أيضاً الدعم المعنوي والإداري، وهو ما يساهم في تعزيز الثقة والولاء للمؤسسة.

غياب الدعم لدى 40% من الموظفين يمكن أن يؤدي إلى شعور بالعزلة والضغط النفسي، مما يحد من القدرة على الاستفادة الفعالة من الإدارة الإلكترونية، ويزيد من مقاومة التغيير.

هذا يرتبط بنظرية الدعم الاجتماعي التنظيمي التي تؤكد أن الدعم من البيئة التنظيمية يعزز من قدرة الأفراد على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء الأفضل.

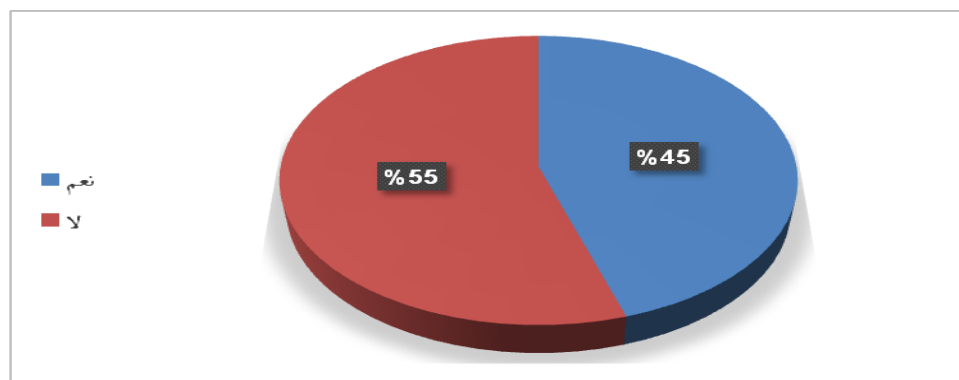
23- وجود برامج لتحفيز المتميزين في استخدام التكنولوجيا:

الجدول رقم (25): يمثل وجود برامج لتحفيز المتميزين في استخدام التكنولوجيا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	45%
لا	22	55%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (31): يمثل وجود برامج لتحفيز المتميزين في استخدام التكنولوجيا.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يبين الجدول رقم 23 مدى وجود برامج تحفيزية للمتميزين في استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة، حيث أكد 45 % وجود مثل هذه البرامج، بينما أشار 55 % إلى عدم توفرها، تظهر النتائج أن أكثر من نصف العينة يشعرون بعدم وجود برامج تحفيزية رسمية، مما يشير إلى نقص في التشجيع الممنهج للمتميزين في المجال التكنولوجي.

إن غياب أو ضعف برامج التحفيز للمتميزين قد يؤثر سلباً على الدافعية الداخلية والروح التنافسية بين الموظفين، خاصة في بيئة تتطلب تكيفاً مستمراً مع التكنولوجيا الحديثة، البرامج التحفيزية تلعب دوراً هاماً في تعزيز السلوك الإيجابي وتشجيع الابتكار، كما تساهم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التطوير المستمر.

غياب هذه البرامج يمكن أن يؤدي إلى شعور بعدم التقدير لدى الموظفين المتميزين، مما قد يضعف الالتزام بالمؤسسة ويؤثر على جودة الأداء، ويرتبط ذلك بنظرية التحفيز والتنظيم التي تؤكد على أهمية المكافآت المعنوية والمادية للحفاظ على إنتاجية الموظفين وتعزيز مشاركتهم الفعالة.

بالتالي، على المؤسسة تطوير برامج تحفيزية واضحة وعادلة تركز على تقدير المهارات التكنولوجية لدفع عملية التحديث والتطوير.

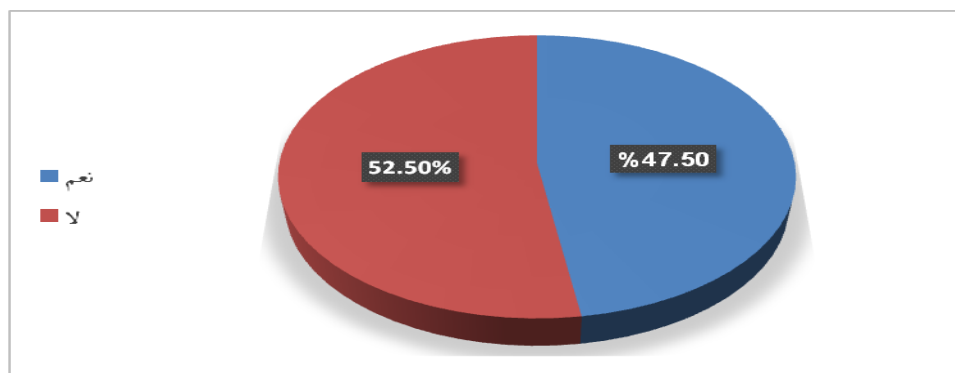
24- تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية:

الجدول رقم (26): يوضح تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية لتلبية احتياجات العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	47.5%
لا	21	52.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (32): يوضح تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية لتلبية احتياجات العمل.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول رقم 24 مدى تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية لتلبية احتياجات العمل حيث أجاب 47.5% بنعم، معبرين عن وجود تكيف نسبي مع التغيرات التكنولوجية، بينما أشار 52.5% إلى عدم وجود تكيف كاف، تظهر هذه النتائج أن أكثر من نصف العينة يشعرون بعدم تحقيق المؤسسة للتكيف المطلوب مع التطورات التكنولوجية.

يمثل هذا المؤشر تحدياً حقيقياً للمؤسسة في عملية التحول الرقمي، حيث يعكس عدم التكيف الكافي وجود مقاومة أو قصور في الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية تجاه التغيير، التكيف مع التكنولوجيا الحديثة يتطلب إعادة هيكلة العمليات التنظيمية، تطوير الكفاءات، وتغيير ثقافة العمل لتكون أكثر مرونة واستجابة. هذا الواقع يتصل بنظرية مقاومة التغيير التي تبرز العوائق النفسية والتنظيمية التي قد تعيق التحول داخل المؤسسات، عدم التكيف يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء وتقليل القدرة التنافسية للمؤسسة، مما يستوجب تبني استراتيجيات شاملة تدمج الجانب التقني مع التحولات الثقافية والإدارية.

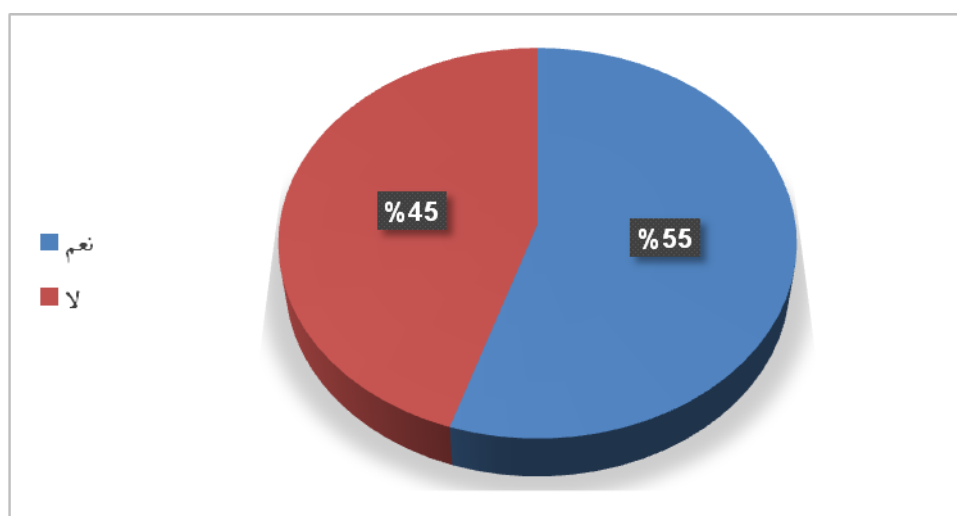
25- شعور الموظف بأريحية عند العمل باستخدام النظام الإلكتروني

الجدول رقم (27): شعور الموظف بأريحية عند العمل باستخدام النظام الإلكتروني.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	55%
لا	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

الشكل رقم (33): شعور الموظف بأريحية عند العمل باستخدام النظام الإلكتروني.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يعرض الجدول رقم 25 مدى شعور الموظفين بالأريحية أثناء استخدامهم للنظام الإلكتروني في بيئة العمل، حيث أظهرت النتائج أن بنسبة 55%، عبّروا عن شعورهم بالراحة أثناء استخدام النظام. في المقابل، أفاد بنسبة 45%، بعدم شعورهم بالأريحية في أثناء استخدامه.

تشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي نسبي نحو النظام الإلكتروني، حيث تجاوزت نسبة المستخدمين الذين يشعرون بالراحة النصف، ما يعكس قدرًا من القبول والرضا العام، ومع ذلك، فإن ارتفاع نسبة الموظفين الذين لا يشعرون بالارتياح 45% يُعد مؤشرًا مهمًا على وجود تحديات قد تعيق الاستخدام الأمثل للنظام، سواء من حيث سهولة الاستخدام، أو نقص التدريب، أو الدعم الفني.

ثانيا: معالجة ومناقشة الفرضيات

أ- معالجة ومناقشة الفرضية الأولى:

الجدول رقم (28): يمثل الجدول المشترك بين المؤسسة تحتوي على هياكل تنظيمية قوية و تلقي دورات

تكوينية وتدريبية من طرف مؤسستك

المجموع	تلقي دورات تكوينية وتدريبية من طرف مؤسستك				
	لا	نعم			
28	05	23	التكرار	نعم	المؤسسة تحتوي على هياكل تنظيمية قوية
%100	%17.9	%81.2	النسبة		
12	02	10	التكرار	لا	
%100	%16.7	%83.3	النسبة		
40	07	33	التكرار	المجموع	
%100	%17.5	%82.5	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يعرض الجدول المشترك بين متغيري "المؤسسة تحتوي على هياكل تنظيمية قوية" و"تلقي دورات تكوينية وتدريبية من طرف المؤسسة" بيانات هامة لفهم العلاقة بين هذين العاملين.

في البداية، نلاحظ أن 82.1% من الموظفين الذين أكدوا وجود هياكل تنظيمية قوية في المؤسسة تلقوا دورات تكوينية وتدريبية، مقابل 17.9% لم يتلقوا هذه الدورات، أما بين الموظفين الذين يرون أن المؤسسة لا تحتوي على هياكل تنظيمية قوية، فإن 83.3% منهم تلقوا تدريبًا، و 16.7% لم يحصلوا عليه.

هذه النتائج توضح أن نسبة تلقي الدورات التكوينية متقاربة بين المجموعتين، حيث يبلغ المعدل العام حوالي 82.5% من أفراد العينة الذين حصلوا على تدريب بغض النظر عن تقييمهم لقوة الهيكل التنظيمي. من الناحية السوسولوجية، يشير هذا إلى أن عملية تقديم الدورات التدريبية ليست مرتبطة بشكل مباشر بتقييم الموظفين لقوة الهياكل التنظيمية، قد يعكس هذا توجه المؤسسة في تقديم التدريب بشكل عام لجميع الموظفين كجزء من سياسة تطوير الموارد البشرية، بغض النظر عن مدى تنظيم الهيكل الداخلي. ومع ذلك، لا يمكن إغفال أن وجود هياكل تنظيمية قوية يسهل عمليات التنسيق والمتابعة المتعلقة بالتدريب، ويعزز من فاعلية تطبيق البرامج التكوينية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بشكل عام. من منظور نظري، يمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال نظرية التغيير التنظيمي التي تؤكد أهمية التدريب والتطوير كأدوات رئيسية لنجاح التحولات التكنولوجية والإدارية، مع الدور الداعم الذي تلعبه الهياكل التنظيمية القوية في تسهيل تنفيذ هذه التغييرات. بالتالي، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تقوم بتوفير الدورات التكوينية بشكل منتظم، لكن تعزيز الهياكل التنظيمية سيكون له تأثير أكبر في تحسين جودة وفاعلية هذه البرامج، مما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية بنجاح.

جدول رقم (29): يمثل جدول مشترك بين يساعد استخدام الحاسوب وملحقاته في إنجاز المهام في أسرع وقت و الأسلوب الجديد في الإدارة يوفر جميع المتطلبات التكنولوجية لنجاح أهداف المؤسسة.

المجموع	الأسلوب الجديد في الإدارة يوفر جميع المتطلبات التكنولوجية لنجاح أهداف المؤسسة				
	لا	نعم			
26	11	15	التكرار	نعم	يساعد استخدام الحاسوب وملحقاته في إنجاز المهام في أسرع وقت
%100	%42.3	%57.7	النسبة		
14	07	07	التكرار	لا	
%100	%50	%50	النسبة		
40	18	22	التكرار	المجموع	
%100	%45	%55	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

في البداية، توضح بيانات الجدول أن من بين الموظفين الذين يرون أن استخدام الحاسوب وملحقاته يساعد في إنجاز المهام في أسرع وقت يعترف 57.7% منهم بأن الأسلوب الجديد في الإدارة يوفر جميع المتطلبات التكنولوجية لنجاح أهداف المؤسسة، في حين يعارض 42.3% هذا الرأي من جهة أخرى، بين الذين لا يرون أن استخدام الحاسوب يسرع إنجاز المهام 14 موظفًا، فإن الآراء منقسمة بالتساوي تقريبًا حول توفر المتطلبات التكنولوجية.

بصفة عامة، تُظهر النتائج أن نسبة 55% من الموظفين تؤمن بوجود دعم تكنولوجي كافٍ من الإدارة الجديدة، بينما 45% يرون أن هناك نقصًا في هذا الجانب. هذه النسب تدل على وجود تباين نسبي في تقييم الموظفين لمستوى الدعم التكنولوجي، وهو ما ينعكس بدوره على فعالية استخدام الحاسوب في تسريع إنجاز المهام.

من منظور سوسيولوجي، يعكس هذا التباين واقعًا شائعًا في المؤسسات التي تمر بعمليات تحديث تكنولوجي، حيث لا يقتصر نجاح استخدام التكنولوجيا على توفر الأجهزة فقط، بل يعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية، ومدى تحفيز الموظفين، وكذلك جودة التنظيم الإداري.

هذا يتماشى مع نظرية الابتكار التنظيمي التي تؤكد على أهمية تبني التغيير بشكل شامل ومستدام، والذي يتطلب دعمًا متكاملًا يشمل البنية التحتية، التدريب، والبيئة التنظيمية الملائمة، غياب أي من هذه العوامل قد يؤدي إلى قصور في تحقيق الفوائد المرجوة من التكنولوجيا الجديدة.

بالتالي، يمكن القول إن توفير التكنولوجيا وحده لا يكفي لتحقيق كفاءة العمل، بل يجب أن يصاحبه أسلوب إداري يدعم هذه التكنولوجيا ويعزز من استخدامها الفعال لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (30): يمثل جدول مشترك بين توفر شبكة الأنترنت بالمؤسسة و استخدامات الإدارة الإلكترونية تزيد في الإنتاجية

المجموع	استخدامات الإدارة الإلكترونية تزيد في الإنتاجية				
	لا	نعم			
31	09	22	التكرار	نعم	توفر شبكة الأنترنت بالمؤسسة
%100	%29	%71	النسبة		
09	03	06	التكرار	لا	
%100	%33.3	%66.7	النسبة		
40	12	28	التكرار	المجموع	
%100	%30	%70	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

تشير نتائج الجدول إلى أن من أصل 40 أكدوا توفر شبكة الأنترنت داخل المؤسسة، منهم 71% يرون أن استخدامات الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية، مقابل 29% لا يلاحظون ذلك التأثير. أما بين الموظفين الذين أشاروا إلى عدم توفر شبكة الأنترنت فيعتقد 66.7% منهم أن الإدارة الإلكترونية تزيد من الإنتاجية، في حين يرى 33.3% أن هذا غير صحيح.

هذه النسب توضح أن أغلبية الموظفين في المؤسسة، سواء توفر لديهم الأنترنت أم لا، لديهم قناعة بأن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين مستوى الإنتاجية، مع وجود فرق طفيف لصالح الموظفين الذين تتوفر لديهم شبكة الأنترنت.

هذا التوزيع أن توفر شبكة الأنترنت يعد عاملاً مهماً لكنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على فعالية الإدارة الإلكترونية. فقد يكون لدى الموظفين الذين لا يتوفر لديهم اتصال دائم بالإنترنت إمكانية الوصول إلى أدوات أو دعم آخر يساهم في تعزيز إنتاجيتهم، أو ربما يعتمدون على ممارسات إدارية بديلة.

يمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال نظرية التفاعل الرمزي، التي تؤكد على أن المعاني التي يضيفها الأفراد على استخدام التكنولوجيا في بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على قبولهم لها ومدى استفادتهم منها. بالتالي، تجربة الموظفين مع النظام الإلكتروني والثقافة التنظيمية المحيطة به تلعب دوراً هاماً في تحسين الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، يشير هذا إلى أن تحسين البنية التحتية التكنولوجية يجب أن يُصاحب بتطوير مهارات الموظفين وتخفيضهم، لضمان تحقيق الفائدة القصوى من الإدارة الإلكترونية.
ب- معالجة ومناقشة الفرضية الثانية:

جدول رقم (31): يمثل جدول مشترك بين تلقي دورات تكوينية وتدريبية من طرف مؤسستك و امتلاك المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة

المجموع	امتلاك المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة				
	لا	نعم			
33	12	21	التكرار	نعم	تلقي دورات تكوينية وتدريبية من طرف مؤسستك
%100	%36.4	%63.6	النسبة		
07	03	04	التكرار	لا	
%100	%42.9	%57.1	النسبة		
40	15	25	التكرار	المجموع	
%100	%37.5	%62.5	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يبين الجدول أن من بين الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية وتدريبية من طرف المؤسسة 33 موظفاً، يمتلك 63.6% منهم المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، في حين أن 36.4% لا يمتلكون هذه المهارات بشكل كافٍ. بالمقابل، بين الموظفين الذين لم يتلقوا دورات تكوينية، نجد أن 57.1% يمتلكون المهارات الكافية، بينما 42.9% يفتقرون إليها.

هذه النسب توضح وجود علاقة إيجابية نسبياً بين التكوين والتدريب من جهة، وامتلاك المهارات التقنية من جهة أخرى، لكنها ليست حاسمة أو مطلقة، حيث يظهر أن بعض الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً يمتلكون مهارات تقنية كافية، والعكس صحيح.

هذه النتائج تعكس تعقيدات عملية بناء المهارات التقنية في بيئة العمل. فالتدريب الرسمي له دور مهم في تمكين الموظفين من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، لكنه لا يكفي وحده، إذ يمكن أن تلعب عوامل أخرى دوراً مثل التعلم الذاتي، التجربة الميدانية، والدعم الاجتماعي داخل المؤسسة.

تتوافق هذه النتائج مع نظرية رأس المال البشري، التي تؤكد أن الاستثمار في التدريب والتطوير يعزز من قدرات الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم، لكنه يتطلب بيئة محفزة وأدوات تعليمية مناسبة لضمان اكتساب المهارات المطلوبة بشكل فعال.

كما أن بعض الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً رسمياً قد يعتمدون على مصادر تعلم بديلة أو خبرات سابقة، مما يفسر امتلاكهم للمهارات اللازمة رغم غياب التدريب.

بالتالي، يبرز أهمية الجمع بين التدريب الرسمي ودعم بيئة التعلم المستمر داخل المؤسسة لتعزيز قدرات العاملين وضمان استفادتهم القصوى من التكنولوجيا الحديثة.

جدول رقم (32): يمثل جدول مشترك بين العوائق التي تمنع تسيير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة و تلقي الدعم عند مواجهة المشاكل المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية

المجموع	تلقي الدعم عند مواجهة المشاكل متعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية				
	لا	نعم			
11	04	07	التكرار	نقص الكفاءة	العوائق التي تمنع تسيير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة
%100	%36.4	%63.6	النسبة		
19	09	10	التكرار	ضعف البنية التحتية	
%100	%47.4	%52.6	النسبة		
10	03	07	التكرار	قلة الدعم	
%100	%30	%70	النسبة		
40	16	24	التكرار	المجموع	
%100	%40	%60	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول أن العوائق المختلفة التي تواجه تسيير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة تؤثر بشكل متباين على تلقي الموظفين للدعم عند مواجهة المشاكل المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية. من بين الموظفين الذين يعانون من نقص الكفاءة كعائق، تلقى 63.6% منهم دعماً، بينما لم يتلق الدعم 36.4%، أما الموظفون الذين يعانون من ضعف البنية التحتية، فقد تلقى 52.6% منهم الدعم، في حين لم يتلق 47.4% الدعم، وفيما يتعلق بالعائق المتمثل في قلة الدعم ذاته، فقد تلقى 70% منهم دعماً، مقابل 30% لم يتلقوه.

تحليل هذه النتائج يشير إلى أن تلقي الدعم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى وعي المؤسسة بأهمية الإدارة الإلكترونية ومدى قدرتها على توفير الموارد اللازمة لتجاوز العقبات، فحتى في حالة وجود عوائق مثل ضعف البنية التحتية أو نقص الكفاءة، يمكن أن يساهم الدعم الفعال في تخفيف أثر هذه العقبات وتحسين الأداء. يمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال نظرية الموارد والدعم الاجتماعي، التي تؤكد أن الدعم المقدم داخل بيئة العمل، سواء كان تقنياً أو معنوياً، يلعب دوراً حاسماً في تعزيز قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتجاوز الصعوبات.

بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الجدول وجود نقص في الدعم لدى نسبة كبيرة من الموظفين، وهو مؤشر على ضرورة تحسين أنظمة الدعم الفني والتدريب المستمر لتقليل تأثير العوائق وتحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

جدول رقم (33): يمثل جدول مشترك بين وجود برامج لتحفيز المتميزين في استخدام التكنولوجيا و شعور الموظف بأريحية عند العمل باستخدام النظام الالكتروني

المجموع	شعور الموظف بأريحية عند العمل باستخدام النظام الالكتروني				
	لا	نعم			
18	03	15	التكرار	نعم	وجود برامج لتحفيز المتميزين في استخدام التكنولوجيا
%100	%16.7	%83.3	النسبة		
22	15	07	التكرار	لا	
%100	%68.2	%31.8	النسبة		
40	18	22	التكرار	المجموع	
%100	%45	%55	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS21

يوضح الجدول أن الموظفين الذين يعملون في مؤسسة توفر برامج لتحفيز المتميزين في استخدام التكنولوجيا، يعبرون بنسبة كبيرة عن شعورهم بالأريحية عند العمل بالنظام الإلكتروني، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين يشعرون بالراحة 83.3%، مقابل 16.7% فقط لم يشعروا بذلك. بالمقابل، في المؤسسات التي لا توفر مثل هذه البرامج، يشعر 31.8% فقط من الموظفين بالأريحية عند استخدام النظام الإلكتروني، بينما 68.2% منهم يشعرون بعدم الراحة أو التوتر.

من الناحية السوسولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج من خلال نظرية التحفيز والرضا الوظيفي التي تؤكد أن الدعم المعنوي والمادي من خلال برامج التحفيز يرفع من دافعية الموظفين ويقلل من مقاومة التغيير، ما ينعكس إيجابياً على راحتهم وثقتهم أثناء استخدام التكنولوجيا الجديدة.

كما يعزز وجود هذه البرامج شعور الانتماء والتقدير لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي بشكل عام، إذ يُعتبر الدعم والتحفيز من أهم عوامل تسهيل عمليات التحول الرقمي وتبني الإدارة الإلكترونية بنجاح داخل المؤسسات.

بالتالي، تنصح الدراسة المؤسسات بضرورة اعتماد سياسات تحفيزية مستمرة لدعم الموظفين المتميزين في استخدام التكنولوجيا، لما لذلك من أثر إيجابي على جودة العمل ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: عرض نتائج الفرضيات

أ- الفرضية العامة: "تساهم البنية التحتية التكنولوجية والتقنية ومتطلبات المورد البشري في تنمية المؤسسة الاقتصادية".

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة 70% أكدوا أن استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في زيادة الإنتاجية، بينما أشار 77.5% إلى أن الوسائل التكنولوجية ترفع من كفاءة العمل، كما صرح 62.5% من الموظفين بامتلاكهم المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة. بالمقابل، اعتبر 47.5% أن ضعف البنية التحتية يُعد العائق الأبرز لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب- الفرضية الفرعية الأولى: "تساهم البنية التحتية التكنولوجية والتقنية في تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية".

أكد 77.5% من المبحوثين توفر شبكة الإنترنت داخل المؤسسة، وأفاد 70% منهم بأن هذا يساهم في تحسين الإنتاجية من خلال الإدارة الإلكترونية. إلا أن 55% فقط من الموظفين يرون أن الإدارة الحالية توفر كل المتطلبات التكنولوجية لتحقيق الأهداف.

تُشير هذه النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين توافر البنية التحتية التقنية وفعالية الإدارة الإلكترونية، مع وجود تحديات مرتبطة بجودة الإنترنت ونوعية الأجهزة المستخدمة.

ج- الفرضية الفرعية الثانية: "تؤثر كفاءة المورد البشري في تحسين أداء تطبيق الإدارة الإلكترونية".

أظهرت النتائج أن 82.5% من الموظفين تلقوا دورات تكوينية، وإن كانت أغلبها متقطعة، كما أقرّ 62.5% بامتلاكهم للمهارات اللازمة، في حين رأى 45% فقط وجود برامج لتحفيز المتميزين في المجال

التكنولوجي. وتجدر الإشارة إلى أن الموظفين الذين يحصلون على تحفيز يشعرون براحة أكبر أثناء استخدام الإدارة الإلكترونية 83.3%

مما يبين أن تنمية المورد البشري عبر التدريب والتحفيز ينعكس إيجاباً على تبني الإدارة الإلكترونية، وبالتالي فإن الفرضية الثانية مدعومة بالأدلة الميدانية.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة بالمقارنة مع الدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

1. دراسة عبان عبد القادر (2015-2016): أكدت وجود تحديات عديدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أبرزها ضعف الموارد البشرية والهياكل، تتطابق هذه النتيجة مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن 37.5% من العينة تفتقر للمهارات، و45% يرون عدم كفاية التحفيز.

2. دراسة بوزكري الجليلي (2015-2016): أوضحت أن المؤسسات الجزائرية لا تزال في بداية الطريق نحو الإدارة الإلكترونية، وقد أظهرت دراستنا أن 55% فقط يرون أن المتطلبات التقنية متوفرة، وهو ما يعكس تقدماً نسبياً محدوداً.

3. دراسة بورحلة سعيدة (2020-2021): ركزت على الجانب الإداري والبنوي في نجاح التطبيقات، وهو ما يتفق مع نتائجنا حيث أن 70% أكدوا وجود هياكل تنظيمية، إلا أن 30% ينكرون ذلك، ما يدل على اختلالات تنظيمية مشاهمة.

4. دراسة عاشور عبد الكريم (2009/2010): قارنت بين الولايات المتحدة والجزائر، مشيرة إلى أهمية التكوين والتحفيز، وقد أكدت دراستنا هذا البعد من خلال العلاقة بين التكوين والشعور بالراحة والمهارة.

5. دراستنا بدرية الحربي وخليفة المسعود (السعودية): أبرزتا أهمية المورد البشري والدعم المؤسسي، وهو ما يتماشى مع نتائجنا حيث أقر 60% فقط بتوفر الدعم، وغيابه شكل أحد معوقات التحول الإلكتروني.

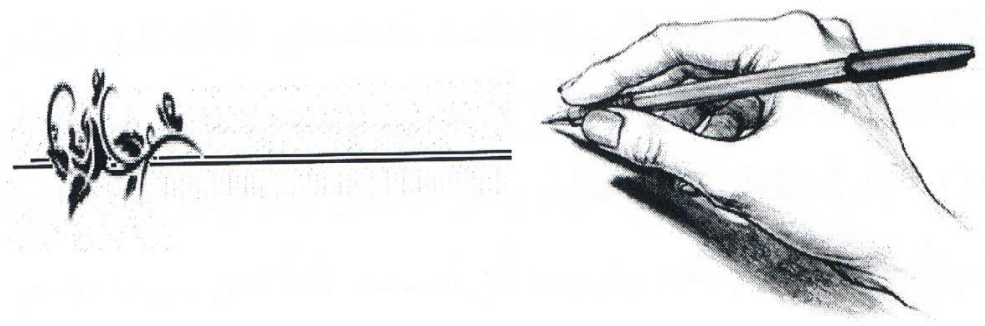
الاستنتاج العام: تؤكد معظم الدراسات السابقة أهمية كل من البنية التحتية والمورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتُظهر الدراسة الحالية أن المؤسسة المدروسة تواجه نفس التحديات مع تحسن نسبي في بعض المؤشرات.

خامساً: النتائج العامة للدراسة

✓ تؤثر البنية التحتية التكنولوجية بشكل مباشر على فعالية الإدارة الإلكترونية، مع وجود تفاوت في مدى جاهزية المؤسسة لذلك.

- ✓ المورد البشري يعد عنصراً حاسماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أظهر التكوين والتحفيز دوراً مباشراً في رفع الأداء.
- ✓ يوجد وعي نسبي داخل المؤسسة بأهمية التحول الرقمي، لكنه غير مدعوم دائماً بإجراءات تنظيمية ملموسة.
- ✓ غياب استراتيجيات تحفيز الموظفين المتميزين في المجال الإلكتروني قد يؤثر سلباً على استمرارية التحول.
- ✓ لا يزال هناك اعتماد نسبي على الطرق التقليدية نتيجة لنقص الثقة لدى بعض الموظفين في كفاءة الأنظمة الإلكترونية.

خاتمة



خاتمة:

لقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في عصر التحول الرقمي، والمتمثل في تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال التركيز على متطلباتها التقنية والبشرية، وانعكاسها على تنمية المؤسسة الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز - تيارت" كنموذج تطبيقي.

وقد انطلقت المذكرة من إشكالية مركزية مفادها: ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية؟، وتم تفريعها إلى تساؤلات بحثية دارت حول: كيف تساهم البنية التحتية في تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية؟ وكيف يؤثر المورد البشري في تحسين أدائها؟ لتتم صياغة فرضية عامة وفرضيتين فرعيتين تم اختبارها من خلال دراسة ميدانية واستبيان موجه لموظفي المؤسسة.

أولاً: نتائج تحليل الفرضيات

✓ **الفرضية العامة:** (وجود علاقة بين البنية التحتية والمورد البشري وتنمية المؤسسة) تم تأكيدها من خلال العلاقة الطردية بين وفرة الوسائل التكنولوجية والمهارات البشرية وبين تحسن الأداء العام.

✓ **الفرضية الأولى:** (دور البنية التحتية) أثبتت عبر ارتباط فعالية الإدارة الإلكترونية بجودة الإنترنت وتوفير الأجهزة.

✓ **الفرضية الثانية:** (أثر المورد البشري) تأكدت من خلال ربط التكوين والتحفيز بفعالية استخدام النظام الإلكتروني.

ثانياً: نتائج الدراسة

وقد أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة، أبرزها:

✓ أن توفر البنية التحتية الرقمية (مثل الإنترنت، الأجهزة، الشبكات) يعد شرطاً ضرورياً وليس كافياً لتحقيق فعالية الإدارة الإلكترونية؛ إذ يجب أن يقترن ذلك بكفاءة العنصر البشري.

✓ أن المورد البشري يشكل عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، لاسيما من حيث المهارات، والتدريب، والتحفيز، والتقبل الثقافي للتغيير.

✓ أن هناك وعياً متنامياً لدى الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية، لكنه لا يترجم دائماً إلى ممارسات فعلية بسبب بعض العراقيل الإدارية، واللوجستية، والنفسية.

✓ أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يتوقف فقط على التكنولوجيا، بل على مدى استعداد المؤسسة لتغيير ثقافتها التنظيمية وهياكلها الإدارية.

ثالثا: التحديات التي كشفت عنها الدراسة

- ✓ ضعف البنية التحتية في بعض الأقسام مما يخلق فجوة رقمية داخل نفس المؤسسة.
- ✓ غياب استراتيجية مؤسسية شاملة للتحول الرقمي، وعدم وضوح الرؤية لدى بعض الإدارات.
- ✓ نقص التحفيز والدعم النفسي والتقني للموظفين، وهو ما يضعف التفاعل مع النظام الإلكتروني.
- ✓ التكوين غير المنتظم أو الموسمي الذي لا يُراكم خبرة تقنية دائمة لدى العاملين.
- ✓ عدم تكافؤ الفرص في الاستفادة من الموارد التقنية، مما يخلق تفاوتًا في الأداء الوظيفي.

رابعا: التوصيات والاقتراحات العامة

استنادا إلى نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والاقتراحات الإجرائية، بهدف تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الاقتصادية، وخاصة في بيئة مشابهة لمؤسسة سونلغاز - تيارت:

- ✓ تحسين جودة شبكة الإنترنت داخل المؤسسة، مع ضمان توفير تغطية فعّالة وتدفق سريع ومستقر في جميع المكاتب والأقسام، لما لها من دور مباشر في تسهيل عمليات الإدارة الإلكترونية ورفع الإنتاجية.
- ✓ تحديث التجهيزات والأجهزة التكنولوجية، والانتقال التدريجي من الحواسيب المكتبية إلى الأجهزة المحمولة أو اللوحية الذكية، بما يضمن مرونة العمل ويواكب توجهات التحول الرقمي الحديثة.
- ✓ إعادة تصميم المساحات المكتبية بشكل يتناسب مع بيئة العمل الرقمية، بما في ذلك تخصيص أماكن للعمل الجماعي المدعوم بالتكنولوجيا، مع الحفاظ على خصوصية العمل الفردي.
- ✓ توفير برامج تكوينية مستمرة ومنتظمة لجميع الموظفين، مع ضرورة التركيز على التدريب العملي والتطبيقي على أدوات الإدارة الإلكترونية، وعدم الاكتفاء بالجانب النظري.
- ✓ إرساء ثقافة التكوين الذاتي والمستمر، من خلال توفير منصات إلكترونية داخلية للتعلّم عن بعد، تتيح للموظفين الوصول إلى محتوى تدريبي حسب الحاجة والاختصاص.
- ✓ توسيع فرص المشاركة في التربصات الخارجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية، بما يعزز من نقل المعرفة والخبرات العالمية إلى داخل المؤسسة.

✓ إدراج المهارات الرقمية كشرط أساسي في التوظيف والترقية، لضمان جاهزية المورد البشري لمواكبة التحولات التقنية المستمرة.

✓ إعداد خطة تحفيزية متكاملة موجهة للموظفين المتميزين في استخدام التكنولوجيا، تشمل مكافآت مالية، شهادات تقدير، فرص تدريب متقدمة، وتكليفات خاصة.

خامسا: توصيات مستقبلية للدراسات والأبحاث

✓ تشجيع إجراء بحوث أكاديمية مستقبلية تتناول العلاقة بين ثقافة المؤسسة وتبني التكنولوجيا، مع التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للتحويل الرقمي.

✓ اقتراح دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية وخاصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، للوقوف على العوامل الحاسمة للنجاح والإخفاق.

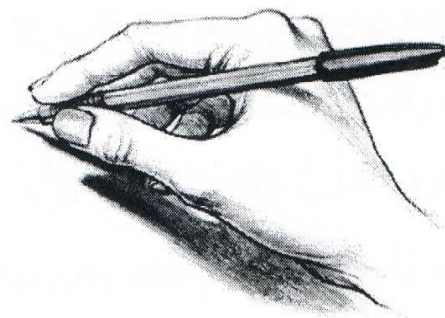
✓ ضرورة إجراء تقييم دوري لأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء العام للمؤسسة، من خلال مؤشرات كمية وكيفية، تسمح بقياس مدى التقدم ومعالجة الفجوات.

سادسا: مقترحات مستقبلية للبحث العلمي

✓ إنجاز دراسات مقارنة بين إدارات إلكترونية ناجحة وأخرى تعاني من صعوبات في الجزائر.

✓ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتقبل التكنولوجيا في بيئات العمل المختلفة.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 01- أحمد توفيق جميل، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
- 02- أحمد خطيب، خالد ريغان، إدارة المعرفة والنظم المعلومات، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 03- أحمد سمير محمد، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 04- أنور السلطان، سلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.
- 05- بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية - المجالات والتطبيقات-، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
- 06- جلول ياسين بن الحاج، مبادئ علم الاقتصاد، دار الإفريقية للكتاب للنشر والطباعة، الجزائر، 2023.
- 07- جمال عبد الرحيم درير، الإدارة الالكترونية "منظومة تقنية وبشرية متكاملة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و الطباعة والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- 08- جمعه إسماعيل العياط، الإدارة الالكترونية، الطبعة العربية، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 09- حامد فداء، الإدارة الالكترونية - الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية والمستقبل، عمان، 2015.
- 10- حسن علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 11- حسين مصطفى الهاللي و الآخرون، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، الزهراء الجديدة، القاهرة، مصر العربية، 2010.
- 12- حمود خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 13- رضوان رأفت، الإدارة والمتغيرات العالمية جديدة، الملتقى الإداري الثاني، جمعية الإدارة، الرياض، السعودية، 2001.
- 14- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.

- 15- عادل الحرموش المبرجي، الإدارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- 16- عامر قنديلجي، إيمان السامراي، البحث الكمي والكيفي، دار اليازوري العلمية، الأردن، عمان، 2009.
- 17- عبد الحميد أحمد حسن رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب للجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 18- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- عبد العزيز علي غميض، الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الجمركية الليبية، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، 2020.
- 20- عزيز بن سمين، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 21- عماد حسين عبد الحفيظ أحمد محمد، الإدارة الالكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، زراة، الجزائر، 2016.
- 22- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993.
- 23- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزائري الوحدوي، ديوان مطبوعات الجامعية الجزائرية، 1986.
- 24- عمر طالب الريماوي، العينات في البحوث العلمية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 25- فريد كورتل، أسيا تيش سليمان، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار التسليم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 26- فهد بن ناصر بن وصام العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003.
- 27- فوزي محيريق بن الجليلي، مدخل الاقتصاد المعرفة، مطبعة الرمال، ولاية الوادي، الجزائر، 2020.
- 28- مبروك إبراهيم السعيد، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
- 29- مبروك إبراهيم السعيد، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.
- 30- مجيد دحمان، وهبة غراممي، الإدارة الحديثة للمكتبات، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

- 31- محمد الحسن إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الثالثة، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1994.
- 32- محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 33- محمد عبد الرحمن عبد الله، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
- 34- محمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 35- مصطفى عليان ربحي، البيئة الالكترونية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 36- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار و مؤسسة رسلان طباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012.
- 37- منير كرادشة، مناهج في البحث العلمي في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
- 38- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1992.
- 39- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها بين الاقتصاد ووظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 40- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريح، الرياض، 2004.
- 41- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف - المجالات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 42- وليد بشار، مفاهيم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 43- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 44- يوسف مسعداوي، أساسيات في الإدارة المؤسسات، دار هومة لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

ثانيا: المجالات

- 45- شمس الدين بوزقو، العربي عطية، أهمية البنية التحتية التقنية في تحسين الأداء الإداري للمكتبات الجامعية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2024.
- 46- عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي، العدد الثاني، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مارس 2006.
- 47- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري للمؤسسات التعليمية العالي دراسة حالة العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة، المجلد التاسع، العدد الثاني، مجلة الباحث، الجزائر، 2011.
- ثالثا: أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير
- 48- جيلالي بوزكري، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية - واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (03)، 2015-2016.
- 49- سارة طالب، الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML سونطراك الأغواط، أطروحة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم والديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر (02) أبو القاسم سعد الله، 2021/2020.
- 50- سعيد رحمان، دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 51- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2009.
- 52- عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، علم الاجتماع، تخصص: إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

53- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربوية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.

54- محمد عبد الله محمد الأشهب، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

55- هلال درحون، المحاسبة التحليلية: نظام المعلومات لتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

رابعاً: المطبوعات

56- ياسين بوعبدلي، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023 - 2024.

57- يمينة رحمان، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم تجارية علوم اقتصادية وعلوم التسيير ومالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج.

خامساً: المواقع الالكترونية

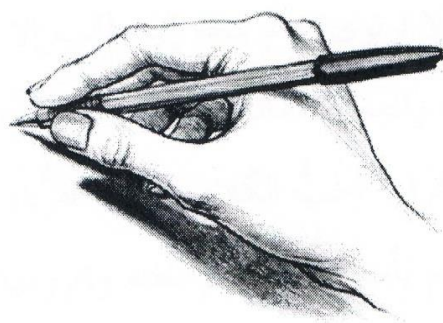
58- بوحدة رشيدة، البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر: الوضعية والآفاق، اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي ودورها في التنمية، 3 جوان 2010، على الخط online.

سادساً: المراجع باللغة الأجنبية

59-Dale Jorgenson, **Information Technology and the U.S. Economy**, The American Economic Review, Vol: 91, No:02, 2001.

60- J.m. Auriac et les autres , **Economie d'entreprise**,costeilla ,paris ,1995.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

السنة: الثانية ماستر

استمارة لإتمام مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان:
متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز "تيارت"

تحت إشراف الأستاذة:

د. بداوي سميرة

من إعداد الطالبتين:

✓ إلهام خنفار.

✓ خديجة بوسماحة.

في إطار تحضير لمذكرة نهاية التخرج لنيل شهادة الماستر يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم بطلي هذا من أجل التعاون والإجابة على أسئلة الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة وعليه نرجو منكم قراءة جميع الأسئلة والإجابة بكل موضوعية دون استثناء وضع علامة X في خانة مناسبة كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2025/2024

* المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2/ السن: ☐
- 3/ المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ مدارس عليا ☐
- 4/ الخبرة المهنية: أقل من خمس سنوات ☐
من خمس سنوات إلى عشر سنوات ☐
من عشر سنوات فما فوق ☐

* المحور الثاني: تساهم البيئة التحتية في تعزيز فعالية الإدارة الالكترونية "مؤسسة سونلغاز"

- 1/ ما الذي يعنيه لديك مصطلح الإدارة الالكترونية؟
إدارة بلا ورق ☐ نموذج إداري جديد ☐
- 2/ في رأيك هل مؤسستك تحتوي على هياكل تنظيمية قوية؟
نعم ☐ لا ☐
- 3/ في حالة الإجابة بنعم حددها؟
.....
.....
- 4/ هل تعتقد أن استخدام وسائل التكنولوجيا حديثة في مؤسستك إلى زيادة الكفاءة في العمل؟
نعم ☐ لا ☐
- 5/ في نظرك هل يساعد استخدام الحاسوب وملحقاته في إنجاز المهام في أسرع وقت وأقل جهد؟
نعم ☐ لا ☐
- 6/ ما أنواع الأجهزة المستخدمة في مؤسستك؟
حواسب مكتبية ☐ حواسب محمولة ☐
- 7/ إذا كانت إجابة أخرى أذكرها؟
.....

8/ هل تتوفر شبكة الأنترنت داخل مؤسستك التي تعمل بها؟

☐ نعم ☐ لا

9/ في حالة الإجابة بنعم هل تدفق الأنترنت؟

☐ سريع ☐ عادي ☐ بطيء

10/ هل تصميم المكتب الذي تعمل فيه يساعد ويحفز على التركيز والعمل؟

☐ نعم ☐ لا

11/ وهل هي جماعية أم فردية؟

12/ هل مؤسستك تحتوي على مدفآت في فصل الشتاء بشكل دائم؟

☐ نعم ☐ لا

13/ هل حققت استخدامات الإدارة الالكترونية زيادة في الإنتاجية بمؤسستك؟

☐ نعم ☐ لا

14/ هل في الأسلوب الجديد للإدارة توفر جميع المتطلبات التكنولوجية الأساسية لنجاح أهداف المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

* المحور الثالث: تؤثر كفاءة المورد البشري في تحسين أداء تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة سونلغاز

15/ هل تلقيت دورات تكوينية وتدريبية من طرف مؤسستك؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الدورات؟

16/ وكيف تكون هذه الدورات؟

☐ بشكل متقطع ☐ بشكل مستمر

17/ هل تمنح مؤسستك تربصات للعاملين في الخارج من أجل تكوينهم في التكنولوجيا الحديثة للتحكم في الإدارة الالكترونية؟

☐ نعم ☐ لا

18/ في نظرك هل تعتقد أنك تملك المهارات الكافية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة؟

☐ نعم ☐ لا

19/ في نظرك ماهي العوائق التي تمنع تسيير الغدارة الالكترونية في مؤسستك؟

☐ نقص الكفاءة ☐ ضعف البنية التحتية ☐ قلة الدعم

20/ هل تحصل على مكافأة وتشجيع على الأداء المبذول؟

☐ نعم ☐ لا

21/ في رأيك ماهي أهم مهارات التي تحتاجها أكثر لاستخدام الإدارة الالكترونية بفعالية؟

☐ مهارات التواصل ☐ مهارات تقنية

أخرى أذكرها؟

.....

.....

22/ في حال واجهت مشكلة في استخدام الإدارة الالكترونية هل تتلقى الدعم اللازم بسرعة؟

☐ نعم ☐ لا

23/ في نظرك هل توجد برامج لتحفيز المتميز يبين في استخدام التكنولوجيا؟

☐ نعم ☐ لا

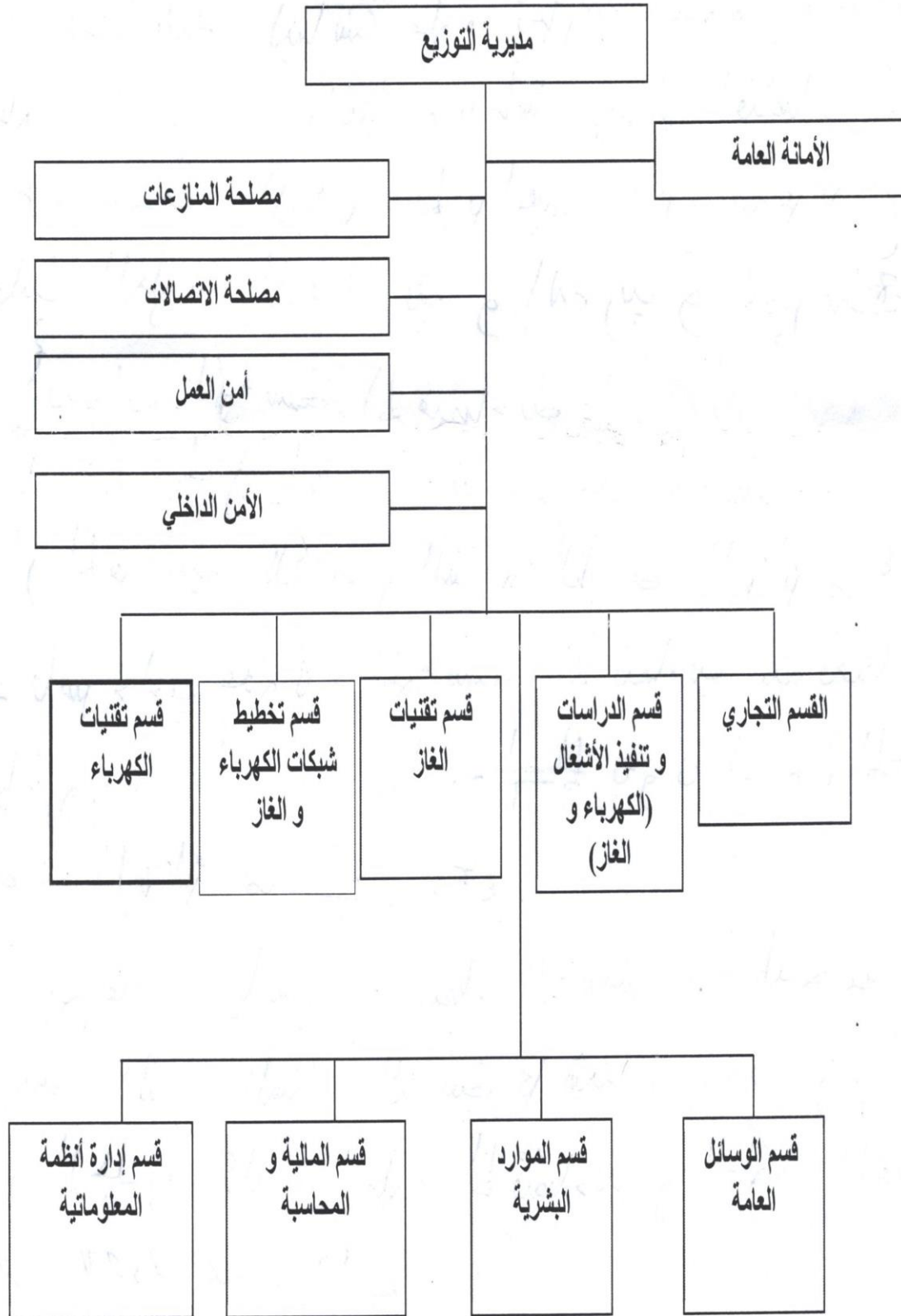
24/ في نظرك هل تكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات التكنولوجية لتلبية احتياجات العمل؟

☐ نعم ☐ لا

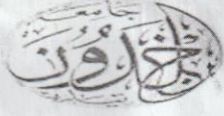
25/ هل أنت مرتاح عند العمل باستخدام النظام الالكتروني في مؤسستك؟

☐ نعم ☐ لا

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - تيارت-



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 13 / ق ع / ك ع 11 / 2025

إلى السيد(ة) المحترم(ة) : مدير مؤسسة سونلغاز - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء تربص

تحية طيبة وبعد:

في إطار تثنين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

خنفار إلمام

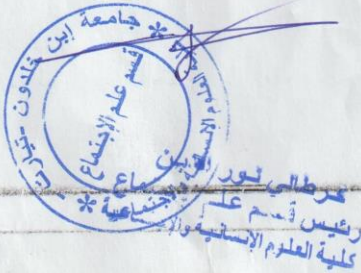
- بوسماحة خديجة

بغرض إجراء دراسة ميدانية لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان :

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية .

تيارت في: 12 / 02 / 2025

رئيس قسم علم الاجتماع



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق التقدم والتنمية في العصر الرقمي الحديث، مع التطور التكنولوجي المتسارع، أصبح من الضروري فهم العوامل التي تسهم في الانتقال الناجح إلى الإدارة الإلكترونية وتطبيقها الفعّال في مختلف المؤسسات.

تشمل هذه المتطلبات: الدعم الإداري، الموارد التقنية، الموارد البشرية، الإطار القانوني، والوعي التنظيمي، توصلت الدراسة إلى أن توافر هذه المتطلبات يعد شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق أهدافها المرجوة.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، البنية التحتية التكنولوجية، المورد البشري، تنمية المؤسسة، التحول الرقمي.

Summary:

This study aims to identify the requirements for implementing electronic management in economic institutions, recognizing it as a strategic tool for achieving progress and development in the modern digital era.

With rapid technological advancements, understanding the factors contributing to a successful transition to electronic management and its effective application across various institutions has become essential.

These requirements include administrative support, technical resources, human resources, legal frameworks, and organizational awareness. The study concludes that the availability of these requirements is fundamental to the successful implementation of electronic management and the achievement of its intended objectives.

Keywords:

E-management, Technological infrastructure, Human resources, Organizational development, Digital transformation.