

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالب:

بوشنتوف محمد

تحت عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة مؤسسة نفطال - ولاية تيارت.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ محاضر قسم - أ -	أ. قوادري رشيد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم - ب -	أ. بهلول خيرة
مناقشا	أستاذ محاضر قسم - أ -	أ. سكيو أنور

السنة الجامعية : 2025/2024



شكر وعرفان

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة ومؤطرة هذا العمل الأستاذة بهلول خيرة، على ما بذلته من جهد وتقانٍ في توجيهي طيلة فترة إعداد هذه المذكرة.

لقد كان

لدعمها المستمر، ونصائحها القيّمة، وملاحظاتها الدقيقة الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل بالشكل الذي أطمح إليه، فجزاها الله عني كل خير.

كما أود أن أشكر الأستاذة جربوب تركية على مساعدتها فجزاها الله كل خير، وكذا السادة أعضاء لجنة المناقشة على تخصيص وقتهم لقراءة هذا العمل وعلى ملاحظاتهم الثرية التي أسهمت في إثرائه.

جزيل الشكر والتقدير لكل من ساعدني وساندني خلال هذه الرحلة العلمية، وكان له أثر، ولو بسيط، في الوصول إلى هذه المرحلة.

إهداء

إلى من زرعوا في قلبي بذور الأمل، وسقوها بالحب والدعاء والصبر، إلى من كان وجودهم النور الذي بدد عتمة الطريق، والكلمة التي أعادت لي قوتي كلما تعثرت...

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى والدي العزيز، رمز القوة والكرامة، الذي علمني أن الإصرار يصنع المستحيل، وأن الكفاح من أجل العلم والمعرفة هو أعظم رسالة. شكراً لك على دعواتك الصادقة، على دعمك الذي لم ينقطع، وعلى كل لحظة وقفت فيها خلفي دون أن أشعر.

إلى والدتي الحبيبة، نبع الحنان الأول، وسر النجاح الحقيقي، التي كانت دوماً الحزن الدافئ في لحظات الانكسار والسند القوي في أوقات التعب. كلمات الشكر تعجز عن وصف ما قدمته لي، ودعواتك كانت النور الذي أثار لي دروب الحياة.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الطفولة والدرب، الذين آمنوا بي وشجعوني في كل خطوة. كنتم دائماً مصدر فخر ودفء

فشكراً لوجودكم في حياتي.

إلى أصدقائي الأوفياء، الذين كان لوقوفهم بجانبني، وتشجيعهم المستمر، ونصائحهم الصادقة، أثر لا يُنسى في رحلتي العلمية.

إلى كل من علمني حرفاً، إلى كل أستاذ غرس في حب العلم وشغف المعرفة... لكم جميعاً أهدي هذا الإنجاز، فهو ليس ثمرة جهدي فقط، بل ثمرة حبكم ودعمكم وثقتكم.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة حالة لمؤسسة نפטال بولاية تيارت ولبلوع هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع ارتبطت مباشرة بالإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي، في حين تضمن الجانب التطبيقي دراسة ميدانية على عينة قوامها 48 عاملاً بمؤسسة نפטال لمعرفة واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، ومدى مساهمة ذلك في تحقيق التميز في المؤسسة محل الدراسة.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات واللجوء إلى العديد من الأساليب الإحصائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة الموضوعة والتوصل إلى أن مؤسسة نפטال محل الدراسة تستخدم الإدارة الإلكترونية بفعالية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التميز، المؤسسات، الخدمات الإلكترونية.

Abstract:

This study aims to know the role of electronic management in achieving institutional excellence through a case study of the Naftal Foundation in the state of Tiaret. To achieve this goal, we discussed in the theoretical aspect a number of concepts surrounding the subject that were directly related to electronic management and institutional excellence, while the applied aspect included a field study on a sample of 48 employees. At the Naftal Foundation to know the reality of electronic management in institutions, and the extent to which this contributes to achieving excellence in the institution under study.

The questionnaire was relied upon as a basic tool for obtaining information and resorting to many statistical methods. The descriptive analytical method was also used to test the established study hypotheses and conclude that the Naftal Foundation under study uses electronic management effectively, in addition to the existence of a strong correlation between electronic management and achieving institutional excellence in The institution under study is at the level of statistical significance $(\alpha \leq 0.05)$.

Keywords: Electronic management, excellence, institutions, electronic services.

شكر وعرفان

إهداء

الملخص

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة..... 02 - 42

تمهيد:..... 02

المبحث الأول: الإطار العام للإدارة الإلكترونية..... 03

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية 03

المطلب الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية..... 09

المطلب الثالث: متطلبات مجالات العمل بالإدارة الإلكترونية..... 17

المبحث الثاني: مدخل إلى التميز المؤسسي..... 21

المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي 21

المطلب الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي..... 26

المطلب الثالث: أسس ومتطلبات ونماذج التميز المؤسسي..... 30

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالتميز المؤسسي..... 38

المطلب الأول: دوافع تطبيق المؤسسات للإدارة الإلكترونية..... 38

المطلب الثاني: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي..... 39

المطلب الثالث: الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح المؤسسة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية...40

خلاصة الفصل..... 42

66 - 44	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة تيارت
44	تمهيد
45	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الأم
46	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة نفضال (وحدة تيارت) وهيكلها التنظيمي
48	المطلب الثالث: أنواع المنتوجات ومهام المؤسسة
51	المبحث الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة
51	المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية
52	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
54	المطلب الثالث : وصف خصائص مجتمع الدراسة
60	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
60	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية
62	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والفرضية الرئيسية
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
75	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
35	معايير نموذج التميز المؤسسي	01 - 01
37	نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للتميز المؤسسي	02 - 01
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال وحدة تيارت	01 - 02
54	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02 - 02
55	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير العمر	03 - 02
56	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04 - 02
57	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	05 - 02
58	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	06 - 02
59	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	07 - 02

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01 - 01	الفرق بين مؤسسة متميزة ومؤسسة تقليدية	27
01 - 02	مستودعات مناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13	47
02 - 02	معامل ثبات أداة الدراسة ألفاكرونباخ	52
03 - 02	يوضح اتجاه أفراد عينة الدراسة	53
04 - 02	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير الجنس	54
05 - 02	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير العمر	55
06 - 02	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	56
07 - 02	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	57
08 - 02	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	58
09 - 02	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	59
10 - 02	معامل الارتباط بين أجهزة الحاسوب والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة	60
11 - 02	معامل الارتباط بين البرمجيات والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة	61
12 - 02	اختبار بيرسون للارتباط بين متغيرات الدراسة	62
13 - 02	معامل الارتباط بين قواعد البيانات والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة	63
14 - 02	معامل الارتباط بين صناع المعرفة والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة	64
15 - 02	معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي	65

مقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة تواجه المؤسسات الهادفة إلى البقاء والاستمرار تحديات جمة، أهمها الانتشار الواسع للإنترنت وثقافة الرقمنة، وهو ما يفرض عليها ضرورة الاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال استخدام أساليب إدارية فعالة، تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالقدرة والتطور الدائم، كي تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة التغيرات البيئية التي تشهدها من جهة، ومن جهة أخرى الارتقاء بأدائها إلى مستوى أفضل.

في هذا الإطار تعد الإدارة الإلكترونية كأحد أساليب الإدارة الحديثة والتي ظهرت في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدامات الحاسوب والثورة المعلوماتية بشكل عام والتي يمكن للمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها الاستفادة من تطبيقاتها، وذلك نظراً لما توفره من وسائط مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات العالمية للمعلومات والمحلية، ففي ظل التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظم المعلومات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على البقاء والمنافسة.

فالدول المتقدمة تقنيا أصبحت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة أساسية، لذا عملت على إدخال هذه التقنية في أنشطتها ووظائفها، كما أدركت مختلف بلدان العالم الثالث بما فيها الدول العربية أهمية هذه التكنولوجيا، والتي أخذت بها بدرجات متفاوتة لتشارك في مجال الاستفادة منها. والجزائر واحدة من الدول التي تحاول اللحاق بالموجة التقنية الحاصلة في العالم، من خلال سعيها لتطبيق ما يسمى بمشروع "الجزائر الإلكترونية" لإنشاء مجتمع العلم والمعرفة الجزائري، وتعزيز أداء الاقتصاد الوطني والشركات والإدارة، وتحسين قدرات التعلم والبحث والابتكار، وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ورفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال نشر واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وقد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصراً أساسياً ومهماً على مستوى مؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها، لكونها أداة مهمة في إنجاز الأعمال بشكل كفؤ ودقيق وسريع، وكذلك لقدرتها على مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية، وتطورت فكرة التوظيف هذه التكنولوجيا في الإدارة تطورت كبيراً، فنقلت الإدارة من شكلها التقليدي إلى شكل جديد، يعتمد على الإدارة بلا أوراق، بلا مكان أو زمان.

1- إشكالية الدراسة: إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هي حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وعلى هذا الأساس تبرز ملامح إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها على شكل التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة نفطال بولاية تيارت؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفطال بولاية تيارت؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة نفطال بولاية تيارت؟

2- فرضيات الدراسة: لتسهيل معالجة الإشكالية انطلقنا من الفرضية الرئيسية وتفرعت إلى فرضيات فرعية كمايلي:

أ. **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية و التميز المؤسسي في مؤسسة نفطال.

ب. **الفرضيات الفرعية:** تمثلت في:

- توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أجهزة الحاسوب والتميز المؤسسي في مؤسسة نفطال بولاية تيارت.
- توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين برمجيات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفطال بولاية تيارت.
- توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين شبكة الإتصالات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفطال بولاية تيارت.
- توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين قواعد البيانات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفطال بولاية تيارت.
- توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين صناع المعرفة والتميز المؤسسي في مؤسسة نفطال بولاية تيارت.

3- أهمية الدراسة: لا يقتصر مفهوم الإدارة الإلكترونية على إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم المعاملات والخدمات والمنافع العامة للزبائن بل إعادة آلية وهندسة وهيكلة الأنشطة والعمليات والإجراءات الإدارية ذاتها تدعيما للتميز الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات المختلفة، وعلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية المستهدفة تحقيقها نموذجاً متقدماً يعتمد على استخدام المعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة لإحداث تغير التحولي وليس مجرد إحداث تغييرات وقتية أو بسيطة على الأعمال الإدارية اليومية، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها في المؤسسات والمجتمعات المعاصرة والكيفية التي يمكن من أن توفرها تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي.

4- أهداف الدراسة: تسعى دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بناء إطار معرفي حول متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي) وهذا بالاستناد إلى مجموعة من البحوث والدراسات العلمية السابقة التي هي في نفس السياق.
- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومدى تجسيدها على الأرض واقع، إضافة إلى التعرف على مدى الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفطال (فرع تيارت GPL) في إدارتها لعملياتها اليومية، ومدى تطبيق المؤسسة قيد الدراسة للإدارة الرقمية في الوظائف والأنشطة المتعلقة بالتميز المؤسسي، وكذا التعرف على التميز المؤسسي بالمؤسسة محل دراسة.
- تحديد طبيعة وعلاقة الارتباط بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة والتميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة إبراز أن الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ترفع من مستوى التميز المؤسسي وترفع من أداء وفعالية المؤسسة.

5- أسباب اختيار الموضوع: إن اختيارنا لهذا الموضوع عائد إلى عدة أسباب:

- الاهتمام الكبير الذي تحظى به الإدارة الإلكترونية في ظل المستجدات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات وخاصة مؤسسة نفطال.
- لفت انتباه الباحثين الدارسين إلى أهمية الاستفادة من تطبيق فلسفة الإدارة الإلكترونية في قطاع المؤسسات.
- تم اختيار هذا الموضوع تماشياً مع التخصص (إدارة أعمال) ورغبة في التعمق الأكثر في هذا المجال.

6- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على معرفة كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات وبالضبط مؤسسة نفطال.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسة نفطال.
- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من بداية أبريل 2025 إلى غاية ماي 2025.

7- منهجية الدراسة: إن طبيعة الدراسة التي نحن بصدد إعدادها وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة

في هذا البحث، إثبات صحة أو نفي الفرضيات، يتطلب استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق للظاهرة، وتحليل المعلومات لأجل الوصول إلى نتائج عملية مفسرة بطريقة موضوعية، بالإضافة إلى اعتماد على طرق إحصائية والقياسية في التحليل وبناء النماذج وإجراء الاختبارات.

8- الدراسات السابقة: تعددت الدراسات والكتابات في مجال الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي، وأبرز هذه الدراسات ما يلي:

- رسالة ماجستير من إعداد بوزكري جيلالي، تحت عنوان شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء للمؤسسات دراسة حالة شركة نفطال بجامعة المدية سنة 2008، والتي ركز فيها على أهمية شبكات الاتصال في تحسين أداء المؤسسة، وضرورة تبني المؤسسات لهذه التقنية من أجل اتخاذ الأفضل للقرارات. كما ضمن الطالب في آفاق بحثه الموضوع محل الدراسة.
- دراسة بوقلاشي عماد (2011) (الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل -) رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية، والتطرق إلى دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول.
- دراسة العمودي مينة (2018) أطروحة دكتوراه بعنوان واقع وآفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية ولاية بسكرة"، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بحيث هدفت الدراسة إلى إبراز مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات الخدمية محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على مدى حرص المؤسسات الخدمية محل الدراسة على استراتيجيات للتوجه نحو الاستخدامات الحديثة للإدارة الإلكترونية. كما تمكن الباحث إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة يرقى إلى المستوى المقبول، وأن ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة جاء بمستوى متوسط وتبين النتائج المتوصل إليها مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين كل من نظام تقديم الخدمة وعناصر المزيج التسويقي الخدمي وإدارة علاقات العملاء) كأهم أبعاد لترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة.
- دراسة أيمن ميرغني إبراهيم علي (2023)، مقال بعنوان دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان مدى تأثير كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي، وأيضا معرفة أثر ثقافة المشاركة على تحقيق التميز المؤسسي، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أبرزها: اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء، وكذلك أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر

الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات. كما أوصت الدراسة بضرورة قيام الوزارة بتبني نموذج التميز المؤسسي وذلك من خلال الاسترشاد بمصادر وأنماط القيادة الإدارية الفعالة. في حدود ما تم الإطلاع عليه من دراسات سابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي لم نجد من تناول فيها بصورة مباشرة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي. حيث هذه الدراسات استفدنا منها من خلال إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية والمساعدة في بناء أداة الدراسة واختيار المنهج المناسب لها. وعليه فإن دراستنا تشابهت مع الدراسات السابقة في عرض الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي، واختلفت في الجانب التطبيقي حيث دراستنا ركزت على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، بينما الدراسات السابقة تم تطبيقها على مستوى مؤسسات خدمية سواء قطاع عام أو خاص ومعرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحقيق الخدمات الإلكترونية، وهذا ما تختلف عنه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

9- هيكل الدراسة: قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والمحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين وخاتمة، ففي المقدمة تم طرح الإشكالية وبناء تصور عام للموضوع، أما في الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري للدراسة (الإدارة الإلكترونية، التميز المؤسسي)، أما الفصل الثاني كان تطبيقياً فقد تم تشخيص دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، والذي يشمل على عرض منهجية البحث والتعريف بعينة الدراسة ووصف خصائصها التي مكنتنا من اختبار الفرضيات والتحقق منها وبالتالي الوصول إلى إجابة على إشكالية البحث، وفي الأخير تقديم خاتمة تتضمن مجموعة من النتائج والاقتراحات المناسبة والآفاق المستقبلية المنبثقة من هذه الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة.

تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى إلى التميز وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فقد أدى التحول الرقمي إلى تغيير جذري في كيفية أداء المهام الإدارية وتقديم الخدمات، مما عزز من فرص المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي والريادة في بيئة تنافسية متزايدة.

إلا أن هذا التحول قد يشوبه غموض وعليه جاء هذا الفصل لإبراز مفاهيم هامة حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وتبيان التميز المؤسسي وعلاقة الإدارة الإلكترونية بالتميز المؤسسي وقصد التعمق أكثر في الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار العام للإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: مدخل إلى التميز المؤسسي.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالتميز المؤسسي.

المبحث الأول: الإطار العام للإدارة الإلكترونية.

يتميز عصرنا الحاضر بتطور سريع جداً لتقنية المعلومات والاتصالات و مع ازدياد في المنافسة وقلة في الموارد مما يحتم على الإدارة أن تعتمد على هذه التقنيات لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، وهذا مما يستدعي تغير المفاهيم السائدة عن العمل الإداري و إدارة المؤسسات. ولهذا يسعى مديرو المؤسسات للحصول على كل الوسائل التي تسمح لهم بالمزيد من القوة والقدرة على إدارة مؤسساتهم وتسهيل وتسريع عمليات الإدارة، وذلك باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات بالوصول إلى المعلومات الكاملة بسرعة هائلة. يمكن القول أن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

تُعد الإدارة الإلكترونية أسلوباً حديثاً في تسيير الأعمال يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز المهام الإدارية وتقديم الخدمات. فهي تمثل انتقالاً من الأساليب التقليدية إلى نمط رقمي أكثر سرعة وكفاءة، يُسهم في تحسين الأداء، وتسهيل الإجراءات، وتقليل التكاليف. ويُعتبر هذا التحول ضرورة في ظل التقدم التقني المتسارع، حيث أصبح اعتماد المؤسسات على الوسائل الإلكترونية عاملاً مهماً لتحقيق التطوير والتميز المؤسسي.

أولاً: الإدارة بين التعريف التقليدي والتعريف الإلكتروني.

1. التعريف التقليدي للإدارة:

يقدم فريدريك تايلور (Taylor) مؤسس المدرسة الكلاسيكية مفهوم الإدارة على الشكل التالي: الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أن يقوموا بعمله بأفضل وأرخص طريقة. أما هنري فايول (Henry Fayol) رائد الإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: إن تحقيق الإدارة يتطلب التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة.

يقول أرنست ديل (Ernest Dale) الإدارة تعني تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين

¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الإدارة على أنها مجموعة من الأنشطة التي تنشأ بين العاملين

ومؤسستهم روح التعاون وينشأ نوع من التحفيز. بحيث تصرف مجهوداتهم وطاقاتهم في تحقيق الأهداف

¹ مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص15.

المشتركة فهي بذلك تسعى لتحقيق أقصى كفاءة من خلال التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، وذلك باستغلال الموارد المتوفرة بأقصى فاعلية ممكنة.

2. تعريف الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد"، وبمعنى آخر "فالإدارة الإلكترونية" هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة المعلومات الدولية أو الانترنت. كما تعرف على أنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر.

وبالتالي هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.¹

كما أنها توصف بأنها نظاماً رقمياً كاملاً مصمماً لتحويل العمل الإداري التقليدي من يدوي إلى إلكتروني اعتماداً على أنظمة المعلومات المحكمة التي تساعد على جعل قرار الإدارة أسرع وأقل تكلفة، ومن ثم فإنها توفر عدد من الفوائد، كسرعة في العمل وصنع القرار وخفض تكاليف الإدارة.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت، في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة الإدارية في المؤسسات، بهدف تحسين الكفاءة والجودة والسرعة في تقديم الخدمات واتخاذ القرارات. يمكن تعريفها ببساطة على أنها نقل العمليات الإدارية التقليدية إلى بيئة رقمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها.

في ظل التطور الرقمي المتسارع، أصبحت الإدارة الإلكترونية خياراً استراتيجياً لتحديث أساليب العمل داخل المؤسسات. فهي تعتمد على تقنيات المعلومات لتبسيط الإجراءات، وتحسين الأداء، ورفع جودة الخدمات. ومن خلال هذا التحول، تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف تتسجم مع متطلبات العصر الحديث.

¹ صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، المنصورة، مصر، 2013، ص9.

² Waswa dima , jwaifell mostafa, **the role of universities,Electronic managment in achieving organitational excecence : example of al hussein bin talal university**,worlde journal of education, vol09, no 03, 2019, p-p :53-54 .

1. أهداف الإدارة الإلكترونية: تتمثل في:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى؛¹
- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات؛
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية؛
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة؛
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة؛
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل؛²
- توفير الشفافية والمساءلة؛
- تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار؛
- توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة؛
- التركيز على مجالات إدارية جديدة، وهي اتساع المشاركة في اتخاذ القرار، ونشر الوعي بأهمية المعرفة وتنمية رأس المال الذكي؛
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة وانعكاسه على مستوى الخدمة المقدمة؛
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.³

¹ مراكشي محمد امين. فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية وأثرها على اصلاح خدمة العمومية في الجزائر، ملتقى وطني حول: إصلاح الخدمة العمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بليدة2، الجزائر، ص5.

² يوسف محمد يوسف أبو امونه، واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية الحكومية، (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة)، فلسطين، ص 33.

³ عبد الله بن سعيد ال دحوان، دور إدارة تطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، (أطروحة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة جامعة ملك سعود)، الرياض، السعودية، 2008، ص27.

2. أهمية الإدارة الإلكترونية: تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة. وسنحاول استعراض أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الجوانب التالية:

أ. أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى قومي: تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي بما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى، وتتمثل أهم هذه الفرص في الآتي:¹

- تحسين مستوى الخدمات الحكومية: وذلك من خلال تبسيط إجراءاتها، لتقديمها للأفراد بما هو ملائم كما تقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين الأفراد، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق هؤلاء الأفراد وبالتالي يشعر الفرد بالراحة لما أنجز له؛
- تحقيق الشفافية: من شأن الإدارة الإلكترونية أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى، كما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المنظمة الواحدة؛
- الاستفادة من التكنولوجيا: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المنظمات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وكل ذلك يساعد في تأهيل وتكوين الكوادر البشرية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية؛

- تدعيم الاقتصاد الوطني: تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة، وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، فمثلاً تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية. بالإضافة إلى ذلك تسعى الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الإلكترونية أداة فاعلة لدفع هذه المنظمات على المشاركة في حركة التجارة العالمية من خلال زيادة قدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاءة وفعالية وتقليل تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط هذه المنظمات ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني؛

³ سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 55.

- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر: تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مؤسسات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسوب الآلي.
- ب. أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات: تعود أهمية الإدارة على مستوى المؤسسات الى عدة أسباب منها¹:
 - تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء المؤسسات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنهم ويحقق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، كما تسهم أيضا في توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمن المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدمات الجمهور بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المؤسسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها؛
 - تسهم في انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، كما تسهم في تخفيض تكاليف التخزين والإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها؛
 - تساعد الإدارة الإلكترونية في اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، من خلال إيجاد أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية؛
 - تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة، وذلك استجابة لرغبات وحاجيات الزبائن والمستهلكين نتيجة قربها من الأسواق، فضلا عن تحسين درجة تنافسية المؤسسة؛
 - تسعى الإدارة الإلكترونية إلى إجراء تحسينات فعالة في المؤسسات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل، وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك؛

¹ -بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة اعمال وتسويق، جامعة الجزائر3)، الجزائر، 2016، ص- ص: 50-51.

- تسمح الإدارة الالكترونية بتلافي مخاطر التعامل الورقي داخل المؤسسات، من خلال استخدام الكمبيوتر والشبكات الالكترونية في التخزين ونقل المعلومات؛
- تعتبر الإدارة الالكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المؤسسات ومواجهة القضاء على كل المشكلات الإدارية التقليدية لديها؛
- تسير الإدارة الالكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق؛
- توفر أمام القائمين على إدارة المؤسسات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار.

ج. خصائص الإدارة الالكترونية: وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:¹

- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشفة الالكترونية والبريد الالكتروني ولأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية - مواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي الاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات؛
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا؛
- إدارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.
- السرعة والوضوح: إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في

¹بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مرجع سبق ذكره، ص-ص 38-40.

أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل السيطرة الإدارية الالكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها؛

- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الالكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له¹ بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا إن الإدارة الالكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الالكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكته، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها؛
- **المرونة:** الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية ويفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بطلبك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

المطلب الثاني : أساسيات حول الإدارة الالكترونية.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على عدة أساسيات وتتمثل في:

أولا :عناصر الإدارة الالكترونية.

تتكون الإدارة الالكترونية من أربع عناصر مترابطة. هي صنعة الامتزاج الخصب لتلك العناصر وهذه العناصر هي :

1. **عتاد الحاسوب:** المقصود بعتاد الحاسوب أجهزة الحاسوب والخادمت وملحقاتها ، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات ، فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين :¹
 - أ. توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة؛
 - ب. ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

¹بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مرجع سبق ذكره، ص-ص:38-40

أما من حيث الأنواع وأفضلها فهذا اجتهاد يرجع في الأساس إلى مدى حاجة المنظمة للعتاد والتطبيقات المستخدمة فيها. بطبيعة الحال يرافق الأجهزة معدات كثيرة أساسية وأخرى كمالية، كالطابعات الكاميرات، أجهزة الصوت، المساحات الضوئية، عارض المعلومات، وسائط التخزين وغيرها.

2. **برمجيات:** وهي المكونات غير المادية والتي تشتمل على النظم والبرمجيات الأساسية والمطلوبة لتشغيل نظم المعلومات الإدارية وهي: نظم التشغيل (Oprating Systems)، البرمجيات المساندة (Auxiliary Programs) تطبيقات الجاهزة (Auxiliary Programs) وتطبيقات نظم المعلومات الإدارية (MIS Applications) . قد يتوفر لدى المنظمة أنظمة برمجية جزئية قديمة أو حديثة وأمام المنظمة الخيارات التالية:

أ. تطوير المنظومة الحالية؛

ب. البدء في إنشاء منظومة برمجية جديدة يقوم بتصميمها موظفوا المنظمة؛

ج. شراء المنظومة من موردين محليين أو عالميين؛

د. استئجار المنظومة في حال عدم تمكن المؤسسة من الشراء؛¹

3. **شبكة الاتصالات:** لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية، فبدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية أو لأي مفهوم إلكتروني موجود حاليا، لذلك سنتناوله بتفصيل أكثر من باقي العناصر. شبكة الحواسيب هي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم ، وتتكون شبكة الحواسيب من الأجزاء التالية:²

أ. **جهاز الخادم الرئيسي (Main Server):** وهو عبارة عن جهاز حاسوب ذو مواصفات عالية يقوم بالتحكم في أنظمة برمجية وقواعد البيانات، ويربط المستخدمين بالتطبيقات المختلفة ويطلق عليه خادم التطبيقات (Application Server) أما النوع الآخر يطلق عليه خادم الويب (Web Server)، فهو عبارة عن برنامج يقوم بتخزين وحفظ مواقع الويب، تحديد مكانها لدي طلبها من المستخدم وربط المستخدمين مع قواعد البيانات والتطبيقات عن طريق الإنترنت من خلال واجهات الاستخدام؛

¹بوخاري ثلجة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3)، الجزائر، 2015، ص - ص: 94 - 95.

² يوسف محمد يوسف أبو منه، واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 36-40.

ب. محطات العمل (Work Station): هي نوع من أنواع الحاسبات الشخصية التي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها؛

ج. الأجهزة الملحقة (Peripherals Equipment): مثل الطابعات (Printers) والرسامات (Plotters) ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة الموصولة، وتعمل ضمن الشبكة؛

د. الكابلات ووحدات الشبكة (Cables & Cards): وهي المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة ببعضها ببعض وتجعلها تستخدم بكفاءة ، وبذلك يمكن إرسال الرسائل من مكان لآخر.

إن الشبكات المحلية تستخدم كابلات بأنواع مختلفة منها : الأسلاك الهاتفية (Telephone Wires) المزدوجة النقل، الكابلات المحورية ذات القناة الواحدة أو متعددة القنوات (Single or Multichannel) والألياف الضوئية (Fiber optics) ذات الأداء والكلفة العالية، كذلك لا بد من توفر مشغلات وحدة الشبكة، وهي برامج تسمح للأجهزة بالاتصال والتخاطب مع نظام التشغيل للكمبيوتر .

فنظام التشغيل لن يستطيع التعامل مع هذه الوحدة ما لم يتوفر برنامج مشغل الوحدة. حيث يتم التخاطب بين نظام التشغيل والوحدة من خلال هذا المشغل. أما أنواع الشبكات فهي عديدة ، ولها أشكال ومميزات مختلفة ناتجة عن التطور في مجال التكنولوجيا وعلوم الحاسوب وتطور الحاجة ، وما يهمننا في مجال الإدارة الإلكترونية هو التعرف على الشبكات المستخدمة في هذا المجال حتى تتضح الصورة أمام القارئ ، ومن أهم أنواع الشبكات¹:

أ. الشبكات الواسعة (Wide Area Network): هي الشبكات التي تغطي مساحة جغرافية واسعة

على مستوى مدينة كبيرة الحجم أو على مستوى الدولة، وتكون قادرة على تحمل عبء العمل اليومي لكافة الأنشطة التجارية والحكومية؛

ب. الشبكات المحلية (Local Area Network): شبكة ضيقة النطاق تستعمل لربط أجهزة الحاسوب ضمن مجال فيزيائي صغير، مثل شبكات الحاسوب في مصنع أو مدرسة أو بناية سكنية؛

ج. الإنترنت (Intranet) : شبكة داخلية محمية، قد تكون مرتبطة عن طريق الإنترنت أو من خلال برامج معينة داخل شبكة محلية، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات داخل الشبكة عن طريق حاسبات خاصة، ويطلق عليها أيضا شبكة الشركة الخاصة (private corporate network)

¹ يوسف محمد يوسف أبو منه، واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 36-40.

وتعتمد كفاءتها على سرعة نفاذ المعلومات منها وإليها، وتستخدم في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛

د. **الإكسترنات (Extranet)** : شبكات خاصة تقوم بربط شبكات الإنترنت مع بعضها البعض عن طريق الإنترنت، وتسمح لمستخدمين معينين خارج شبكة الإنترنت بالدخول إلى شبكة الإنترنت أي أن شبكة الإكسترنات هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل مؤسسة ويتم تطبيق الإكسترنات في مجالات عديدة مثل شبكات البنوك والتعاملات المصرفية وأيضاً نجدها في نظم التعليم الواسعة النطاق مثل الجامعات ومراكز التدريب الأكاديمية وفي شبكات المواصلات؛

هـ. **شبكات الخادم / الزبون (Client/Server Networks)**: هي عبارة عن شبكات تعتمد على وجود¹ جهاز خادم أو أكثر سواء للتطبيقات أو لقواعد البيانات، يقوم بالتحكم بالشبكة وإدارتها، ويستفيد المستخدم النهائي منها بدون أن يقوم بتحميل تلك التطبيقات.

4. **صناع المعرفة** : وهم العاملون في حقل المعرفة من تقنيين ومبرمجين، ومحلي النظم، والمديرين القواعد البيانات والمختصين في تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، ومهندسي المعرفة والطورين البرامج التطبيقات وكل من له علاقة مع المعرفة إنتاجاً وتخزيناً وتوزيعاً ويقوم صناع المعرفة بأداء التالي:

أ. ان استخدام الحواسيب للعمل أينما يتواجدون وفي أي وقت يرغبون العمل فيه؛

ب. تطوير تطبيقات قواعد البيانات ومستودعات البيانات لحفظ المعلومات؛

ج. إنشاء شبكات الحواسيب التي تسمح للوحدات الإدارية تطوير وحفظ تطبيقاتها؛

د. إنشاء مواقع شبكة ويب حتى يمكن مساعدة العملاء في طلب السلع والخدمات؛

هـ. توفير إمكانيات الوصول إلى المعلومات لمن يحتاجها، ليتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة.

وحتى تكمل الجهود المبذولة نحو التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، فإنه يتوجب إرساء البنية التحتية الضرورية لتطبيق هذا الأسلوب.²

5. **قواعد البيانات** : تشير البيانات إلى الأشياء، الحوادث النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال أهمها:

¹ فريد كورتل. اسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، زمزم الناشر والموزعون، ط 01، عمان، الأردن، 2015، ص-ص:55-56.

- أ. البيانات العددية الهجائية: والتي تتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية؛
- ب. البيانات النصية: والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية؛
- ج. البيانات البيانية: الصور والأشكال البيانية وما شابهها؛
- د. البيانات الصوتية: كصوت الإنسان.

وتبقى البيانات غير مرتبة بحيث لا تصلح للتوصل إلى معنى معين، إلا عندما تخزن في قاعدة للبيانات وتصمم هذه الأخيرة أو تستأجر أو تشتري أو يستعان بها من جهات تعاونية مختلفة، وهي عبارة عن مجموعة منظمة من بيانات ومعلومات مرتبطة مع بعضها بنسق معين، بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستقبل.

ولا بد لكل مؤسسة أن يكون لديها قاعدة بيانات خاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرأ من تغييرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم النظم المتعلقة بالتعامل مع قواعد البيانات نذكر ما يلي:¹

أ. **نظم المعالجة التحليلية الفورية OLAP**: وهي طريقة تجعل المستخدم قادر على الاتصال مع مستودع البيانات من خلال واجهة المستخدم البيانية أو واجهة الشبكة العنكبوتية، وهي قادرة على تحليل كمية كبيرة من البيانات من خلال عدة مناظير وإنتاج البيانات بأشكال متنوعة منها البيانية، وتعتبر نظم المعالجة التحليلية الفورية إحدى أهم أدوات الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال الحديثة فهي تتميز بقدرتها على تحقيق مهام التسجيل الإلكتروني في الوقت الحقيقي لبيانات المعاملات والأحداث وتخزينها واسترجاعها عند الضرورة وحسب الطلب، ونمذجة الظواهر وتلخيص النتائج بتقارير معلوماتية مدعمة بالأشكال البيانية والرسوم والجداول، مما يساعد محلل البيانات على اكتشاف علاقات وارتباطات مفيدة بين العناصر المختلفة للظاهرة موضوع الدراسة؛

ب. **نظم مستودعات البيانات**: هي عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول على تلك المعلومات من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة، وفي موقع واحد وبيئة المعلومات في هذه المستودعات تكون متوسعة عادة، أو قابلة للتوسع، ومصممة لغرض تحليل البيانات المجمعة من مصادر متنوعة، من داخل المؤسسة أو من خارجها، بحيث تتسجم وتتلاءم مع طبيعة بنية الأعمال فيها، ويعبر عنها

²رحماني سناء، دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2017، ص-ص: 68-70.

بمصطلحات أعمال بسيطة، ويجري تجميع واستخلاص المعلومات لغرض التحليلات السريعة والمهمة في المؤسسة؛

ج. **نظم التنقيب عن البيانات:** وهو أسلوب يمكن من خلاله الوصول إلى المعلومات المخزنة في مستودعات البيانات، فهي عملية تحليلية لتحويل البيانات إلى معلومات عمل يمكن استخدامها لرفع أداء المؤسسة، من خلال بناء نماذج رياضية تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات. ويرتبط التنقيب عن البيانات بجمع البيانات وتسجيلها إلكترونياً من جهة وبمستودعات البيانات من جهة أخرى، فهذه الأخيرة تتشكل من حزمة كبيرة من قواعد البيانات، ومن ثم فإن عملية التنقيب عن البيانات ترتبط بسلسلة طويلة من الأنشطة ذات القيمة المضافة المرتبطة ببناء وتطوير قواعد البيانات؛

د. **الوكيل الذكي:** وهو أحد تطبيقات التنقيب عن البيانات من شبكة الإنترنت أو من قواعد بيانات الإنترنت ويعتبر الوكيل الذكي برمجية تؤدي مهمة معينة باستخدام معلومات تم جمعها من بيئتها للعمل بأسلوب مناسب وإكمال مهمتها بنجاح، وينبغي أن تكون هذه البرمجية قادرة على تكييف نفسها بناء على أي تغيير يحدث في بيئتها، بحيث أن أي تغير في الظروف سيؤدي إلى ذات النتيجة المطلوبة منها. ولهذا البرنامج القدرة على الاتصال والتفاعل مع غيره من الوكلاء سواء أكانوا بشراً أم وكلاء أذكاء.

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية Electronic Management نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها ووظائفها الرئيسة ومنها :¹

1. الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات؛
2. الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، أي بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة؛

¹عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2016، ص 82.

3. الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطوراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات وإنتاج مستمرا للمعلومات؛

4. العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الالكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الانترنت Intranet والاكسترنات Extranet.

ثالثاً: أبعاد الإدارة الالكترونية.

يمكن تحديد أبعاد الإدارة الالكترونية على نحو التالي:¹

1. **البعد الإداري:** يتوقف البعد الإداري على توجهات القيادة الإدارية العليا التي تلعب دوراً مهماً يتوقف عليه نجاح الإدارة وبالعكس، ففناعة وتفهم المسؤولين ووضوح الرؤية الاستراتيجية لهم في المنظمة للاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في التخطيط والتنفيذ والتطوير والسعي لتكوين ثقافة جديدة في المنظمة وخلق قدرات ابتكارية ومستوى مرونة الهيكل التنظيمي ومدى ملائمة لمتطلبات الإدارة الالكترونية لتوجيه الإدارة العليا في تطوير الأساليب عمليات الرقابية والتقييم المتابعة وكل ذلك له الأثر الكبير في تطبيق ونجاح الإدارة الالكترونية و نمط الإدارة يمكن ان يجدد مع مستجدات العصر ونجد أن الإدارة لا تقود التكنولوجيا فقط وانما تقود الافراد وتكنولوجيا وأكد على ذلك الانتشار الانترنت الذي اثر على الاقتصاد والصناعة والتجارة ولكن لم تلغي مفهوم الإدارة إلا أننا بحاجة الى إدارة مختلفة لأن كثيراً ما توجد الإدارة ولا توجد ثقافة القائمة على الإدارة حيث أدت التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات الى تغير المهمات الدارة وخصوصا الاتصالات الإلكترونية التي تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة اذ ان تقنية المعلومات عززت من القدرات الاستراتيجية لنظم الاتصالات والأداة فضلا عن تحقيق عدد من الفوائد ولذا تتعامل الإدارة الآن مع العديد من الأنماط غير التقليدية كنمط الإدارة المنفتح المتكامل والمتناسق

الذي يعمل على تقديم حلول إدارية وتنظيمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة عليها من البيئات الداخلية والخارج المحيطة بها، فنجد أن التنظيم الإداري الإلكتروني لأي منظمة يمكن أن يقوم على:

أ. الهيكل التنظيمي الإلكتروني والأفراد والقوى البشرية وإجراءات وسياسات العمل؛

² عمر احمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مدخل الى إدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص-ص:71-73.

ب. الثقافات التنظيمية للمنظمة وخاصة المنظمة الالكترونية التي يطلق عليها الحماة الحاسوبية أو المعلوماتية أو الإلكترونية؛

ج. مستوى المنظمة الالكترونية وفهم الأبعاد الفنية للتقنية التي يمكن أن تقدم الحلول الإدارية والتنظيمية التي تفرضها البيئة لتساعد على تأمين القيمة للمنظمة؛

د. مستوى وحدات الأعمال الأساسية وإدارة العلاقات فيما بينها، وإدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط.

2. **البعد التكنولوجي التقني:** البعد التكنولوجي واحد من أدوات الإدارة المستخدمة المعايضة التغيرات وتتألف من المكونات المادية والأجهزة والبرمجيات بمختلف اجزاءها وأنواعها والمكونات البرمجية التي تمثل البرامج التطبيقية المختلفة وتكنولوجيا التخزين إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، وتعكس الإعجاب بالتكنولوجيا التي تأتي بالتطورات السريعة التي تعد الإدارة بمفاهيمها و اساليبها السابقة قادرة على مجاراتها فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد الإدارة اتجاهاتها تطورها واستخدامها؛

3. **البعد البشري:** القوى البشرية تسعى المنظمات إلى تطوير إمكانات مواردها البشرية بشكل متواصل ويتكامل ذلك مع متطلبات المرحلة المواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي الذي يتوجب تأمينه لكي تستطيع المحافظة على توازنها التنافسي مع المنظمات ولذلك فالمنظمة تعمل على تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية التقنية والإدارية وترسيخ ثقافة التغير لديهم وتهيئة البيئة مناسبة العمل من جميع النواحي لتكييفها بما ينسجم مع الواقع الراهن، والبشر من ذوى المعرفة هم راس مال الحقيقي في المنظمة الالكترونية، حيث يتميزون في الأداء والاستجابة للمتطلبات العملاء متطلبات المناخ، فضلا عن الاستيعاب التام لمتطلبات وتقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها التي تتطلب ضرورة التعامل معا بالسرعة الواجبة الذي ينعكس على مستوى أدائهم وقدرات انجازهم ويتطلب ذلك العديد من السمات الخاصة من العاملين في عمال الإدارة الإلكترونية منها ما يلي:

- أن يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة الأعمال مفهوم التمكين؛
- أن يكون قادر على إدارة العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطق التشابك والتكامل والترابط؛
- أن يكون لديه مستوى عالي من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار والتجديد.¹

¹ عمر احمد أبو هاشم الشريف وآخرون، **مدخل الى إدارة التعليمية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 71-73.

المطلب الثالث: متطلبات ومجالات العمل بالإدارة الإلكترونية.

تقوم الإدارة الإلكترونية على متطلبات ويتم تطبيقها في مجالات عديدة نراها في التالي :

أولاً: متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية.

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تهيئة البيئة المناسبة لعملها وذلك لأن الإدارة هي أبنية بينتها وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات:¹

1. المتطلبات الإدارية والأمنية: ومن عناصرها وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس وتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وتطوير التنظيم الإداري والخدمات المقدمة ووضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

2. المتطلبات الاقتصادية: تتطلب الإدارة الإلكترونية توافر مستوى مناسب من التمويل، من حيث إجراء الصيانة الدورية للأجهزة وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم؛

3. المتطلبات السياسية: وهي تحدد إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية ومن النماذج الحية على ذلك مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة؛

4. متطلبات البنية التحتية للاتصالات: وهذه ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة. وتعمل بنية الاتصال على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتمثل رؤية الملك عبد الله الثاني عربياً إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التحول إلى اقتصاد المعرفة والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال والاهتمام بإصلاح القطاع العام واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينيه وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية

بين مبادرة إلكترونية وأخرى وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأئمة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية تضح مما سبق عن الحاجة إلى متطلبات عامه تختص بسياسة الدولة ومتطلبات محلية ومتطلبات اقتصادية وإن تكون هناك بنية تحتية ليتم العمل ضمن الإدارة الإلكترونية.

¹ ربيع شفيق لطفي عطي، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية، مجلة الجامع، العدد 6، الضفة الغربية، فلسطين، 2017، ص-ص: 16-17

ثانيا :مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية :

تتمثل في:

1. التجارة الالكترونية **E. Commerce** : بدأت التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1970، وأخذت خطوات سريعة حتى انتشرت على مستوى العالم ككل. ويرتبط مفهوم التجارة الإلكترونية بكافة التعاملات التجارية التي تتم الكترونيا من خلال الشبكات العالمية وأهمها شبكة الإنترنت، وتأخذ هذه التعاملات أشكالا متعددة مثل:

- أ. التبادل التجاري الإلكتروني بين منظمات الأعمال (Business to Business (B2B
 - ب. التبادل التجاري الإلكتروني بين المنظمات وعملائها (Business to Customer (B2C
 - ج. التبادل التجاري الإلكتروني بين المنظمات والحكومات (Business to Government (B2G
- والذي يعني أن كافة العمليات المرتبطة بالبيع والشراء والتبادل للسلع والخدمات والأفكار يتم الكترونيا عبر الشبكات العالمية. وتتضمن عقد الصفقات والتفاوض والإعلان والتوزيع والتسليم وسداد الالتزامات المالية وخدمات ما بعد البيع. وتحقق التجارة الإلكترونية العديد من المزايا مثل:

- أ. تحرير المنتجات من القيود الجغرافية؛
 - ب. انخفاض تكاليف تنفيذ الأنشطة التسويقية؛
 - ج. التواجد داخل الأسواق دون استثمارات عالية؛
 - د. تقليل الجهود المبذولة للاتصالات بالأطراف المتعددة المتعاملة مع المنظمات.
2. الحكومة الإلكترونية **E.govenment**: تُعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها مجموعة من التطبيقات التكنولوجية التي تهدف إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت أو الهواتف بهدف تحسين توصيل الخدمات للمواطنين وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفعالية¹ وتعتبر أيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عملية الحكومة.²

3. التعليم الإلكتروني **E-Learning** : التعليم الرقمي كالتعليم عن بعد بشكل متزامن يضم مجموعات الطلاب والمدرسية لكي يتواصلون معا في وقت واحد وفق جدول زمني محدد يتلاقوا فيه لتبادل

¹ محمود عبد الفاتح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012، ص-ص:22-25.

² Oreste Signore, franco chesi, maurizio palloti, **Egovernement :challenges and opportunities**, cmg italy , -XIX annual conference, 7-9june, 2005, florece, italy ,p 02.

المعلومات، وإجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة عبر شبكة الانترنت.

4. الحفظ الإلكتروني E-archiving : تمثل ذاكرة البشرية وذاكرة الدولة وذاكرة الإدارة معا وهو في وضعيته المعاصرة ويمثل اليوم العنصر الأساسي في الإدارة واللبنة الأولى التي يعتمد عليها في عملية لاتخاذ القرار المناسب، وقد يطلق عليها كذلك الأرشفة الآلية، أو نظم إدارة الوثائق، يتم من خلالها إمكانية تصوير وفهرسة الوثائق وتحويل بياناتها وتوفيرها للمستخدم بطرق كثيرة لاسترجاعها والاطلاع عليها وتداولها إلكترونياً بسهولة. والاحتفاظ بالوثائق على شكل ملفات الكترونية مما يسمح باستغلال الأماكن المخصصة لحفظ الوثائق الورقية واستخدامها لأمر حيوية أخرى. وتعطى أنظمة الأرشفة الإلكترونية إمكانيات تطبيقها على مستوى الشبكة الداخلية في الإدارة وإمكانية توسيعها في المستقبل دون أي عائق، والسماح لكل مستخدم استعراض الوثائق حسب الصلاحيات الممنوحة له من قبل مدير النظام.¹

5. النشر الإلكتروني E-publishing : تقنيات النشر المكتبي عبارة عن أنظمه تستخدم الإنترنت لربط المحررين ووكالات الأنباء في أي مكان في العالم بإدارة النشر ويمكنه عملية الأعداد للمقالات والتحقيقات وتحقيقها ومراجعتها وحتى صدور أمر النشر وتنفيذه في المطابع كل ذلك يتم في ساعات وفي دول متعددة بدون التقيد بمكان أكان على وجه الأرض.

6. الصحة الإلكترونية E.healthy: تقديم الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، ومتابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت، كما تعمل الصحة الإلكترونية على تقليل أوقات الانتظار للمريض وتسهيل التعامل مع الأطباء أو جهات الإدارة الطبية، كما تقوم بتوفير بعض الخدمات الخاصة بالأدوية وخاصة الأدوية الدقيقة التي يصعب الحصول عليها التسويق الإلكتروني لمنتجات جديدة طبية وعلاجية وإرشادات صحية حديثة.

ويوجد الآن العديد من الأنماط الأخرى التي ترتبط بفكر ومفهوم الإدارة الإلكترونية على سبيل الحصر:

1- الاقتصاد الرقمي الإلكتروني؛

2- الثقافة والإعلام والصحافة الإلكترونية؛

3- السياحة الإلكتروني؛

²لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث إقتصادية عربية، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2012، ص 02.

- 4- الأمن والدفاع الإلكتروني؛
- 5- التخطيط والمتابعة الإلكترونية؛
- 6- التوظيف والقوى العاملة الإلكترونية.¹

¹ عمر أبو احمد هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص68.

المبحث الثاني: مدخل إلى التميز المؤسسي.

في ظل التغيرات المتسارعة وتزايد التوقعات، تتجه المؤسسات اليوم نحو تعزيز قدراتها التنظيمية والتشغيلية من خلال التركيز على

الجودة والابتكار، وتحقيق نتائج مستدامة. فالنجاح المؤسسي لم يعد مرهوناً بالإنجازات قصيرة المدى، بل يعتمد على تبني نهج شمولي يُمكن المؤسسة من التطوير المستمر وتحقيق رضا جميع الأطراف ذات العلاقة، والارتقاء بمستوى الأداء في جميع الجوانب. من خلال تطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية، تتمكن المؤسسات من تعزيز قدرتها التنافسية، وبناء ثقافة داخلية تركز على التعلم والتحسين والتفوق.

المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي.

في عصر تتسارع فيه المتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، لم يعد تحقيق النجاح المؤسسي ممكناً من خلال الأساليب التقليدية وحدها. بل أصبحت الحاجة ملحة لتبني منهجيات تضمن التفوق في الأداء، وتعزز من القدرة التنافسية والاستدامة. ويأتي ذلك من خلال بناء منظومة متكاملة تُعنى بالتحسين المستمر، وتطوير القدرات المؤسسية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات والمنتجات.

أولاً: تعريف التميز المؤسسي.

قبل التطرق إلى تعريف التميز المؤسسي يجب أن نعرف أولاً على التميز.

1- تعريف التميز:

يُعرف التميز بأنه "بلوغ التفوق أو الوصول إلى حالة جيدة للغاية"، كما عرف التميز بأنه "مهارة جيدة أو سمة إيجابية تتجاوز المعايير العادية وظيفياً وإجرائياً"، وفي تعريف أكثر تعمقاً وصفه بأنه "الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المجتمع من أداء فيما يقوم به من عمل، أيا كانت نوعيته، وفي أي مستوى من المستويات"¹.

2- تعريف التميز المؤسسي:

نشأ التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة لمنهج متكامل وشامل لجميع عناصر ومقومات بناء المؤسسات لتحقيق القدرات العالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من جهة، وتحقيق الترابط بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدرتها المحورية وتحقيق الفوائد لأصحاب المصالح في المؤسسات والمجتمع جميعاً من جهة أخرى، إذ يمكن المؤسسات أن تتميز عن بعضها في أمور كثيرة، منها ما يأتي:

- التميز الاستراتيجي من حيث رؤيتها وهدفها والرسالة التي تحملها؛

¹وردة حروطي، أحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2020، ص 169.

- التميز بمواردها البشرية؛
- التميز التكنولوجي من حيث استعمالها للمعلومات والتقنيات الحديثة بشكل أمثل؛
- التميز التسويقي من حيث سرعة الانتشار والتوزيع؛
- التميز بالابتكار والإبداع.¹

التميز المؤسسي يعتبر حالة من الإبداع والتفوق تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات بما ينتج انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها كافة أصحاب المصلحة.²

كما يعرف أيضا على أنه قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال، بحيث تتميز عن باقي المنظمات والإدارات التي تتقن عملها وإنجاز مهامها لأن متطلبات السوق متطورة ومتجددة ولتلبية لها لابد من التجديد والتميز، كما يعرف على أنه عبارة عن "أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال استغلال الفرص والنضال للوصول إلى أعلى المستويات والحرص على تحقيق الانجازات باستمرار إضافة إلى امتلاك الجرأة على التغير والاهتمام بالكيف أكثر من الكم والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون.³

ومن خلال تعاريف السابقة يمكن تعريف التميز المؤسسي على أنه من المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة، ويُقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية. فالمؤسسة المتميزة هي تلك التي لا تكتفي بتحقيق أهدافها فحسب، بل تسعى باستمرار إلى تحسين عملياتها، وتطوير قدرات موظفيها مما يُمكن المؤسسة من المحافظة على تنافسيتها وتحقيق نتائج متميزة على المدى الطويل.

ثانيا: أبعاد التميز المؤسسي.

للتميز المؤسسي عدة أبعاد تتمثل في

1- التميز القيادي: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامه بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات

¹ أحمد اسعد فياضو وآخرون، أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي، مجلة إدارة، العدد 60، 2020، ص 12.

² وردة حروطي، أحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

³ بوقرة رابح وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 104.

المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة والقدرة على مناقشته والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكله، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحص بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.

2- التميز بالخدمة المقدمة: إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج بعد مؤشرا على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.¹

3- الموارد البشرية: يعرف مفهوم إدارة الموارد البشرية بكونه الإطار الذي يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية وتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية إمكانياتهم الشخصية المهنية والنفسية وذلك من خلال توفير فرص كثيرة كتدريب الموظفين، والتطوير الوظيفي للموظف إدارة الأداء والتطوير التدريب والتوجيه، والدعم النفسي، ويمثل التميز من خلال الموارد البشرية درجة حماس وتميز الموظفين في تأدية مهام المنظمة، ويمكن للمنظمة تحقيق التميز المؤسسي عن طريق الموارد البشرية إذا استطاعت أن تحقق وجود موارد بشرية قيمة ذات كفاءات ومهارات تتسم بصعوبة التقليد، ولديها روح العمل الجماعي وعلى المنظمة النظر إلى نفقات الموارد البشرية كاستثمار استراتيجي وذلك لأن المعارف والمهارات والقدرات التي تعتبر الأساس في التميز.

4- الثقافة التنظيمية: إن ثقافة التنظيمية المتميزة هي الثقافة القوية السائدة بين الإدارة والعاملين، والتي تعكس في تفاعلات الإدارة مع العاملين والتي تضمن دعم الابتكار والانتماء والالتزام بتقديم الجودة في

¹ عمارة ريم، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص-ص: 533-534.

أدائها، للوصول إلى أعلى مردود من الأداء، تعد الثقافة التنظيمية داخل أي مؤسسة عاملاً رئيسياً يحدد ما إذا كان نشاطه دائم التطوير ويصل إلى درجات التميز أم أن المؤسسة تتدهور وفي طريقها إلى الفشل والانهاء، حيث أصبحت منظمة تتضارب بقوة ثقافتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظيم عوائد أداء المنظمة الإدارية، المالية، الاقتصادية الإبداعية، الابتكارية والمعرفية والثقافية والاجتماعية.

5- الاستراتيجية: تقع الاستراتيجية في صلب عمليات الأداء والتطوير المؤسسي، وهي مهمة رئيسية للإدارة وتتمثل في تحديد الاتجاه العام للمنظمة خلال فترة السنوات الخمس أو العشر التالية لعمل إدارة الأداء المؤسسي على العمل على منهجية منتظمة ومتكاملة تساعد وحدات النشاط في ترجمة استراتيجية المنظمة إلى عمليات وأنشطة أساسية، تركز الإدارة على توفير إطار العمل اللازم لتنظيم وتحليل أنشطة وحدات الأعمال، وتطوير معايير الأداء ورعاية وإعداد التقارير التحليلية حول تقدم العمل في الوحدات مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية من أجل ضمان تفعيل تسهيل صنع القرار الإداري وتوسع المنظمة في طريقها إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة لتحقيق أهدافها، والتوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.

6- الهيكل التنظيمي: أعطي الهيكل التنظيمي اهتماماً من قبل الدارسين المختصين في علم الإدارة فأصبح مادة علمية تدرس بكلية الإدارة عن كيفية بناء الهيكل التنظيمي بناءً علمياً بما ينسجم مع الأهداف التي تسعى الوحدة التنظيمية لتحقيقها، إن كفاءة وفعالية التنظيم تتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة صميمة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة أي التي يعمل بها ذلك التنظيم المصمم ودرجة تعقيد هذا الهيكل، إن هذا التعقيد قد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة، إن تميز الهيكل التنظيمي يعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات.¹

ثالثاً: الأهداف التميز المؤسسي.

من بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة نذكر ما يلي:

- 1- التحسين المستمر والسبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم إدارة الأداء؛
- 2- التفوق على المنافسين من خلال تحقيق الجودة الكفاءة الإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء؛

¹ -رويشد الزهراء، طالب أحمد نورالدين، سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، مجلة الأبحاث الاقتصادية المعاصرة، المجلد 7، العدد 1، 2024، ص-ص: 360-361.

- 3- البحث عن الاختلاف من خلال استغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المؤسسة؛
- 4- تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة من خلال زيادة الربحية استمرارية بقاء ونمو المؤسسة وتعظيم فرصها في الوصول إلى غاياتها وأهدافها؛¹
- 5- يساعد التميز المؤسسة في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- 6- يمكن التميز المؤسسة من المحافظة على تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل أدائها أكثر تميزا؛
- 7- يساعد التميز المؤسسة على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أم مجموعة أفراد؛
- 8- المؤسسة المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين و خلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح وفعالية كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة؛
- 9- يساعد التميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم؛
- 10- يمكن التميز من تحويل كل أعمال المؤسسة إلى عمليات مدروسة ومتربطة؛²
- 11- ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الايجابية الملموسة؛
- 12- دراسة سبل تنفيذ منهجيات التحسين من خلال تطبيقات ناجحة؛
- 13- بناء خارطة الطريق لتطبيقات التميز والدعم والمتابعة لمتطلبات الشفافية؛
- 14- بناء خارطة الطريق لتطبيقات التميز والدعم والمتابعة لمتطلبات الشفافية؛
- 15- ورشة التميز من خلال تأسيس التواصل المؤسسي الفعال.³

¹ -بوزورين فيروز، يعلى فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 14، العدد 4، 2021، ص 394.

¹ بوقرة رابح وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² بن دندينة سعيد، خلفاوي عبد الصمد، دور اليقظة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص 490.

المطلب الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي.

للتميز أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، ويتمتع بخصائص وأنواع لا بد من مراعاتها.

أولاً: أهمية التميز المؤسسي.

للتميز المؤسسي أهمية بالغة تتمثل في:¹

- 1- تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات؛
 - 2- إيجاد نوع من الثقافة التي تركز وبقوة على الزبائن؛
 - 3- خلق بيئة داعمة تحافظ على التحسين المستمر للمنظمة؛
 - 4- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية؛
 - 5- زيادة الكفاءة عن طريق زيادة التعاون بين الإدارة والأقسام؛
 - 6- زيادة الجودة في المخرجات مع ارتفاع نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة؛
 - 7- يساعد المؤسسة على التكيف من خلال إعطائها المرونة العالية لمواجهة التغيرات البيئية؛
 - 8- تحقيق مستوى عال من الأداء المتميز والذي بدوره يؤدي إلى بناء سمعة جيدة للمؤسسة مقارنة مع غيرها من المنظمات وبالتالي الحصول على مكانة متميزة وتحقيق الربحية والنمو؛
 - 9- يكون الحافز الرئيسي للمنظمة لمواكبة التطورات والعمل على الاستعمال الأمثل للموارد بالشكل الذي يزيد من قيمتها؛
 - 10- السعي الدائم على إدخال التكنولوجيا الحديثة والذي له دور كبير في بقاء المؤسسة في موقع متميز.
- ثانياً: خصائص التميز المؤسسي.

تتمتع المؤسسات التي تسعى إلى التميز بمجموعة من الخصائص تطبع على العموم التميز المؤسسي كثقافة وممارسة، تتمثل في:²

- 1- تهتم المؤسسات المتميزة بالتوجه الدائم نحو العمل المنتج والمبدع بعيداً عن الروتينيات، وتبني أنماط إدارية مبتكرة بعيداً عن البيروقراطية، مما يسمح بإنتاجية وكفاءة أكبر لمختلف أنشطتها؛
- 2- تعمل على إيجاد فضاء تشاركي مع المتعاملين، قصد التقرب منهم والاستجابة لمقترحاتهم؛
- 3- لديها قابلية للسماح بالاستقلال التنظيمي في العمل، تشجيعاً للابتكار والابداع رغبة في تحقيق أفضل النتائج؛

¹ أحمد أسعد فياض وآخرون، أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي، (رسالة ماجستير تخصص ادارة تربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية)، 2016-2017، ص 26.

- 4- تتمتع المؤسسات المتميزة بإنتاجية عالية، تستمدّها من العاملين الذين تشركهم في تحقيق أهدافها في جو من التشارك و الثقة المتبادلة، ومنح الفرص للتطوير والتجديد؛
- 5- تهتم المؤسسات المتميزة بقيمها الأساسية من خلال نشرها واستلهاهم قوة أدائها منها وتشجيع العاملين على الالتزام بها؛
- 6- تتحدى الأعمال الصعبة وتقبل عليها ، حيث تعتبرها فرصة للنمو والتطور واستغلال فرص التعلم السريع وتحسين مختلف أنشطتها وعملياتها؛
- 7- من السمات المهمة للمؤسسات المتميزة ارتباطها بالأعمال والأنشطة التي تجيدها، وتبدع فيها وتظهر فيها جودتها وعلامتها الخاصة بما يحقق لها ميزة تنافسية قوية؛
- 8- تتوفر على قيادة كفؤة قادرة على رفع تحدياتها، ورسم سياساتها واستراتيجياتها، وتعمل على تحفيز وتشجيع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- 9- القدرة على خلق فرص نمو تبعا للخبرات التي تتراكم لديها بعيدا عن نشاطها، من خلال اضطلاعها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وهذا الاحتكاك المباشر به يوفر لها معلومات دقيقة عن احتياجاته و يؤهلها للتميز في تلبيةها وتحقيقها؛
- 10- الدقة من خلال تعزيز أنظمة التنبؤ الخاص بها، واختيار أفضل الأساليب لتأدية مهامها، مع ضمان رقابة ضمنية فاعلة ومرنة مركزيا ولا مركزيا.

الجدول رقم(01 - 01):الفرق بين مؤسسة متميزة ومؤسسة تقليدية.

المؤسسة التقليدية	المؤسسة المتميزة
تركز داخليا على العاملين	تركز على الزبائن
ذات هيكلية بيروقراطية مركزية	ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة
يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الإدارة	يتم التخطيط عن طريق فرق العمل
الوظائف محددة و لا يمكن للموظف الخروج عن روتين العمل	الوظائف واسعة الأفق و يمارس الموظفون مهارات متعددة
يركز التدريب على المهارات الفنية فقط	يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف
تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف	تستند المكافآت على المساهمة في فعالية الفريق
تنظر المؤسسة التقليدية إلى الموظفين كونهم أدوات بيد الادارة	تنظر المؤسسة المتميزة إلى الموظفين على انهم شركاء

المصدر: اسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى

مكاتب الاشراف التربوي، مرجع سبق ذكره، ص26.

ثالثاً: أنواع التميز المؤسسي.

هناك عدة أنواع من التميز المؤسسي، نذكر منها ¹:

1- التميز القيادي: تلعب الإدارة العليا دوراً مهماً في تحقيق التميز، من خلال حفز قدرات العاملين وتشجيعهم للتوجه نحو الابتكار والابداع في مجالهم، من خلال التميز بالمهارة القيادية والإشرافية، وتوطيد علاقات العمل الفعالة والقادرة أيضاً على التجديد الفكري البعيد عن التقليد، بتشجيع المنافسة الفردية و الجماعية لتوليد أفضل الأفكار، كما أن تبنيها لاستراتيجية الباب المفتوح قصد تفعيل الحوار و الاتصال المباشر مع الأفراد، يتيح تبادل المعلومات المهمة بفعالية المؤسسة، ويسهل المناقشة للوصول الى اقتراحات و ابتكار حلول جديدة لمشكلاتها. و لايتأتى ذلك إلا من خلال العمل على ترسيخ اللامركزية داخل المؤسسة، لتسهيل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين الادارة العليا و العاملين من دون حواجز بيروقراطية، وتوسيع القيادة الديمقراطية التي تؤثر في القدرة الابتكارية للعاملين، وتسهم في بروز قيادات متميزة تعمل نحو تميز المؤسسة ككل.

2- التميز بتقديم خدمة: يعتبر المتعاملون مع المؤسسة بمثابة مستهلكين للسلع و الخدمات و حصولهم على سلع او خدمات لا تلبي احتياجاتهم المتوقعة، فإنهم يلجؤون إلى المنافسين، ومن ناحية تقييم تميز المؤسسة يعتبر ذلك مؤشراً لخلل ما في أسلوب تقديم السلعة أو الخدمة، مما يستدعي وضع خطة عمل لإصلاح هذا الخلل، ونواحي القصور من خلال استخدام أحد مداخل حل المشكلات للتحرك نحو التحسين المستمر. ومن آليات التميز في تقديم الخدمة القواعد التالية:

أ. وضع العميل على رأس الأولويات من خلال الرقابة بمستوى الخدمات و تلبية توقعاته و احتياجاته، وتقديمها على أفضل وجه؛

ب. بناء علاقة قوية ممتدة من خلال مد يد العون للعميل بعد عملية البيع، والتأكد من رضى العميل على ما قام باقتنائه؛

ج. التعرف على مكامن الضعف في خدمة العملاء والعمل على تدنيتهما وتعزيز نقاط القوة فيها؛

د. مد جسور التواصل مع العملاء، والاستماع اليهم، والتعرف على احتياجاتهم؛

هـ. تقدير الموظفين المتميزين في خدمة العملاء أمام العملاء أنفسهم. لترسيخ صورة الاهتمام بالعملاء في أذهانهم. وتحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة لديهم؛

¹ -عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، (أطروحة لنيل شهادة ماجستير في

إدارة الأعمال)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص-ص: 33-35.

3- التميز البشري: يعتبر العنصر البشري أهم دعائم المؤسسة، وهو البنية الأساسية لها، وقد كان الاهتمام الأكبر للباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، في تحقيق رفاهية الإنسان، لذلك من المنطقي أن يكون العنصر البشري أحد محاور التميز الأساسية. وترجع هذه الأهمية لكون أن الإنسان هو متخذ القرار، والمسؤول عن الأفكار الجديدة والمبتكرة، وهو وسيط التعلم في المؤسسة، فرغم التطور الذي تعرفه الأساليب الإدارية الحديثة في مجال اتخاذ القرار، إلا أن العنصر البشري يبقى بكل المقاييس العنصر الحاكم فيها، فلا يمكن أن نتخيل أنه بمجرد امتلاك وسائل مساعدة سيعني ذلك عن الفكر البشري المبدع.

رابعاً: دوافع التميز المؤسسي.

إن رغبة المؤسسة في تحقيق تميزها ، يستدعي منها تبني فكر اداري جديد يتناغم مع هذه الرغبة، فاستمرار المؤسسة في اعتناق التوجهات نفسها لمدة طويلة يحد من قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بزيادة حدة المنافسة و عدم التأكد البيئي، ضف إلى ذلك تداعيات العولمة أدت إلى ضعف المدخل التقليدي لأداء الأفراد والمنظمات وأضحى البحث عن أساليب إدارية حديثة ومعاصرة تنسجم مع التحولات التي تعرفها بيئة المؤسسة كإدارة الجودة الشاملة، هندسة الإدارة التوجه نحو رغبات الزبائن أمراً لا مفر منه لتحقيق التميز. ويمكن أن تلخص دوافع المؤسسات للتوجه نحو التميز المؤسسي فيما يلي:¹

- 1- **التغيرات البيئية السريعة:** من الثوابت التي تتعامل معها المؤسسة في بيئتها التغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها، فالبيئة الحديثة تتميز بدرجة عالية من التغيرات والتحولات هذه الحالة التي تعرف بعدم التأكد البيئي، تضع المؤسسة أمام تحديات مواكبة المعلومات المتدفقة والمتسارعة، مما يؤثر عدم توفرها على عملية اتخاذ القرارات و ضعف قدرة المؤسسة على التنبؤ وبالتالي التأثير على نشاطها ككل.
- 2- **حدة المنافسة العالمية (منافسة بلا حدود):** إن التطور الذي عرفه النشاط الاقتصادي للمؤسسات والدول، أدى إلى انفتاح الأسواق بشكل غير مسبوق، وتغيرت حدود المنافسة من خلال تزايد عدد المنافسين وزيادة حدتها في الأسواق المحلية والعالمية. متمثلة في انتاج الخدمات والمنتجات بشكل مبتكر وذو جودة عالية الابداع المتلاحق، التوجه إلى عقد التحالفات مع المؤسسات العالمية. كل هذا يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة التفكير في استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه المنافسة.
- 3- **الحرص على التوجه نحو الجودة:** إن تفاعل العوامل سابقة الذكر وضعت المؤسسة أمام محك البحث عن الذات لتحقيق التميز بين المؤسسات الفاعلة في مجالها وبيئتها، فكان التوجه نحو ثقافة الجودة، هذه

¹ -محمد رشدي أنور هنية، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى قاع صناعات الغذائية في غزة، (أطروحة لنيل شهادة ماجستير في تخصص إدارة أعمال)، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2016، ص28.

الثقافة التي عرفت تزايد الاهتمام بها عالميا وأصبحت لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، كما أصبحت موضع اهتمام المؤسسات وتبناها كفلسفة إدارية وأسلوب ناجع لتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على النمو والبقاء.

4- ثورة تكنولوجيا المعلومات: ألقت تكنولوجيا المعلومات في العقود الأخيرة بضلالها على عالم الأعمال، وأصبحت المؤسسات مجبرة على استخدامها بفعالية من أجل مواكبة التدفق المذهل للمعلومات، سواء من ناحية الكمية و التوقيت والسرعة، وإهمال هذا الجانب يفوت على المؤسسة فرص الاستفادة من المعلومات المتاحة بهذا الشكل في صباغة قراراتها واستراتيجياتها، ويتجلى اهتمام المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في:

- أ. الحرص على تطبيق استراتيجيات متعلقة بالموارد التكنولوجية؛
- ب. تقييم واختيار الموارد التكنولوجية بما يتناسب مع غايات وأهداف المؤسسة؛
- ج. الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتاحة لفائدة المؤسسة؛
- د. دعم جهود التطوير والتحسين لمواردها التكنولوجية بما يخدم أهدافها واستراتيجياتها في مجال المعلومات.

المطلب الثالث: أسس ومتطلبات ونماذج التميز المؤسسي.

للتميز أسس ومتطلبات يجب أن تتبناها المؤسسات، ويجب أن تحتذي بالنماذج الجودة والتميز.

أولاً: أسس التميز المؤسسي.

يعتمد تميز المؤسسة عن مثيلاتها على مجموعة من المبادئ والأسس يتم تبنيها أجزائها في النقاط

التالية:¹

- 1- العمل على تحقيق نتائج وأهداف تتوافق وتطاعات جميع المتعاملين مع المؤسسة؛
- 2- المرونة في التعامل والاستجابة الحنية لمتطلبات الأطراف المعنية والمتعاملين مع المؤسسة، وفي نفس الوقت القدرة على توقع المتطلبات المستقبلية لهم؛
- 3- بناء علاقات متميزة مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من خلال التركيز على خدمتهم وتلبية احتياجاتهم وتقديم قيمة مضافة لتحقيق رضاهم؛
- 4- صياغة رؤيا ورسالة واضحة ترقى لتطلعات المتعاملين مع المؤسسة بمن فيهم الموظفين والعمل على تحقيقها وذلك بقيادة رشيدة تتحكم في توجيه وتحفيز المرؤوسين للثبات والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المرجوة؛

¹بوعافية عليّة، دور التميز المؤسسي في الارتقاء بالعلامة التجارية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد9، العدد3،

- 5- تجنب الاعتماد على العمل الفردي المبني على مفهوم المهام، والتركيز على العمل الجماعي المبني على مفهوم العمليات الذي يوجد جهود الموظفين ويوجهها نحو خدمة المتعاملين مع المؤسسة؛
 - 6- لأن تميز المؤسسة مرتبط بالمستوى المتميز لموظفيها يجب الحرص والعمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم لرفع مستواهم من ناحية وإشراكهم في العمل بشكل فعلي؛
 - 7- الانتقال من مرحلة التعلم والمعرفة إلى مرحلة الإبداع والابتكار سعياً لتطوير أداء المؤسسة والتحسين المستمر لعملياتها في ظل إدارة التغيير؛
 - 8- تكوين علاقات مبنية على الثقة والاحترام والانفتاح مع الأطراف ذات صلة مع المؤسسة والعمل على تطويرها والاستفادة منها؛
 - 9- الحفاظ على الموارد واستغلالها بشكل عقلاني وإيجابي يعود بالفائدة على كل الأطراف.
- ثانياً: متطلبات التميز المؤسسي.

- للتميز المؤسسي ثمانية متطلبات رئيسية نختصرها في ضرورة توفير المؤسسة ما يلي:¹
- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة، ونظرتها المستقبلية ويضم الرؤية الأهداف السياسات التي تهدف لتحقيقها لأجل الوصول للتميز المؤسسي؛
 - 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين إلى مسؤولياتهم؛
 - 3- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
 - 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات بشكل يضمن تكامل حاجات المؤسسة مع حاجات الزبائن نحو تحقيق التميز المؤسسي؛
 - 5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها؛
 - 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن طرق استقطاب وتوظيف وتدريب الموارد البشرية بالإضافة إلى تمكينهم وتنميتهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي؛
 - 7- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية وأداء المنظمة ككل بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء؛

¹ نور الدين مزهود، إسمهان قرزه، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد 2، 2018، ص-ص: 69-70.

8- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز المؤسسي.

ثالثاً: نماذج التميز المؤسسي.

مثلاً عرفت الكثير من القضايا المتعلقة بمجال الأعمال والمؤسسات وجود هيئات تعمل على ترقيتها ومعايرتها حتى يستفاد منها، فإن التميز المؤسسي عرف هو الآخر تأسيس هيئات أخذت على عاتقها الاهتمام بمسألة الجودة والتميز لدى المؤسسات على اختلاف أهدافها ومجالاتها، من خلال وضع أنظمة ومعايير واضحة ومضبوطة، تمكن من قياس مدى تحقيق أي مؤسسة للتميز تجاه مثيلاتها من المؤسسات. هذه المعايير والقواعد تم تنظيمها وتنسيقها في سياق نماذج عالمية أصبحت مرجعا في قياس تطور أي مؤسسة، وأيضا لصياغة نماذج التميز على المستوى الاقليمي و المحلي. ومنها نذكر ما يلي:

1- نموذج "ديمينغ" الياباني للتميز: يعتبر من أقدم النماذج التي تم صياغتها في إطار الاهتمام بموضوع الجودة، حيث وضع أسسه الأولى الدكتور ادوارد ديمينغ (Edward Deming)، وتم تبينه من قبل الاتحاد الياباني للعلماء المهندسين سنة 1951، ليصبح النموذج المرجعي في صياغة نماذج التميز، حيث تمنح جائزة التميز وفق هذا النموذج لك المؤسسات اليابانية، الأفراد اليابانيون وبقية المؤسسات من مختلف دول العالم.¹

ويعتمد هذا النموذج على تسعة معايير وهي:²

- أ. السياسات: ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
- ب. التنظيم والتنمية: ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة، العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- ج. المعلومات: ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

¹ محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص33.

² هالة مرغيني، أثر تبني معايير النموذج المؤسسي في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية، (أطروحة لنيل شهادة ماجستير تخصص الجودة والإمتياز)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص-ص : 10-12.

د. التحليل: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

هـ. التخطيط للمستقبل: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

و. التعليم والتدريب: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة؛

ز. ضمان الجودة: ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، معايير رضا العملاء، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها

ح. تأثيرات الجودة: يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

ط. القياس والتنميط: يعرض هذا المعيار الأساليب المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب يتناول هذا العنصر المعايير تحديثها.

ي. الضبط: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

2- النموذج الأوروبي لتمييز المؤسسي: ظهر هذا النموذج سنة 1988م، من طرف المنظمة الأوروبية للجودة، التي تضم عضوية 14 دولة من أوربا، والتي أخذت على عاتقها العمل على نمذجة التميز على مستوى المؤسسات الأوروبية، حيث أصبح التميز والجودة من أولى أولوياتها. وتم الإعلان عن نموذج خاص بها سنة 1991، يساعد المنظمات المنضوية تحت لوائها من تقييم ذاتها وتحقيق أعلى مستويات الجودة، ويتيح للعاملين بها فهم علاقة السبب والتأثير التي تربط بين نشاطات المؤسسة والنتائج التي تحققها. وتمنح جائزة التميز في إطار هذا النموذج لأربع فئات تتمثل في الشركات الكبرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوحدات والدوائر التشغيلية للشركات ومنظمات القطاع العام.

ونموذج التميز الأوروبي يتكون من ثلاث عناصر كمكونات أساسية تتكامل فيما بينها وهي: المفاهيم الأساسية للتميز، معايير التميز، أداة القياس المؤسسي " رادار "RADAR.¹

تنقسم معايير النموذج الأوروبي إلى مجموعتين:²

أ. **ممكنات:** وهي التي تمكن المؤسسات وتساعد على تطوير استراتيجيتها وتنفيذها، وتشكلها المحاور الخمسة التالية:

- **القيادة:** يعتبر القادة الكفاء أهم ما تمتلك أي مؤسسة متميزة، والذين بإمكانهم أن يحولوا طموحاتها إلى واقع ملموس، ويعملون على تمثيل قيمها وثقافتها والحفاظ عليهما، وامتلاكهم للمرونة يعطي للمؤسسة القدرة على التوقع والاستجابة في الوقت المناسب لاستمرارها وبقائها بنجاح.
- **الاستراتيجية:** تحرص المؤسسات المتميزة على تطوير استراتيجيتها لتحقيق رؤيتها ورسالتها مستهدفة في ذلك أصحاب المصلحة، من خلال تطوير السياسات والخطط والعمليات وكذا الأهداف الفرعية.
- **العاملون:** تحرص المؤسسات المتميزة على تقدير العاملين لديها، وتنمي الثقافة التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية، من خلال تطوير قدراتهم ومواهبهم بشكل عادل ومتساو، كما انها تهتم بإرساء تقاليد تحفيز وتشجيع تمكنهم من اظهار معارفهم ومهاراتهم لتطوير المؤسسة والالتزام بتحقيق أهدافها.
- **الشراكات والموارد:** تضع المؤسسات المتميزة خططا واضحة وجادة من اجل الاستغلال الامثل لعلاقاتها مع الشركاء والموردين الخارجيين، بما يدعم استراتيجيتها وسياساتها وبما يضمن لها التشغيل الفعال لعملياتها.
- **العمليات والمنتجات والخدمات:** تهتم المؤسسات المتميزة بعملياتها وتعمل على ادارتها بشكل يسمح بخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة وكل من تربطها بها علاقات متبادلة في اطار استراتيجيتها وأهدافها.
- **النتائج:** وهي النتائج التي تحققها أي مؤسسة من خلال تطبيق استراتيجيتها من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، ووضع مستهدفات واضحة تبعا لاحتياجات أصحاب المصلحة، وتقسيم النتائج وفق مناطق معينة للمؤسسة لسهولة فحصها وتقييمها، والعمل على مقارنتها مع مثيلاتها من المؤسسات واستخدامها كبيانات في حالات ذات صلة بمستهدفاتها. وتتعلق النتائج بالمحاور التالية:³

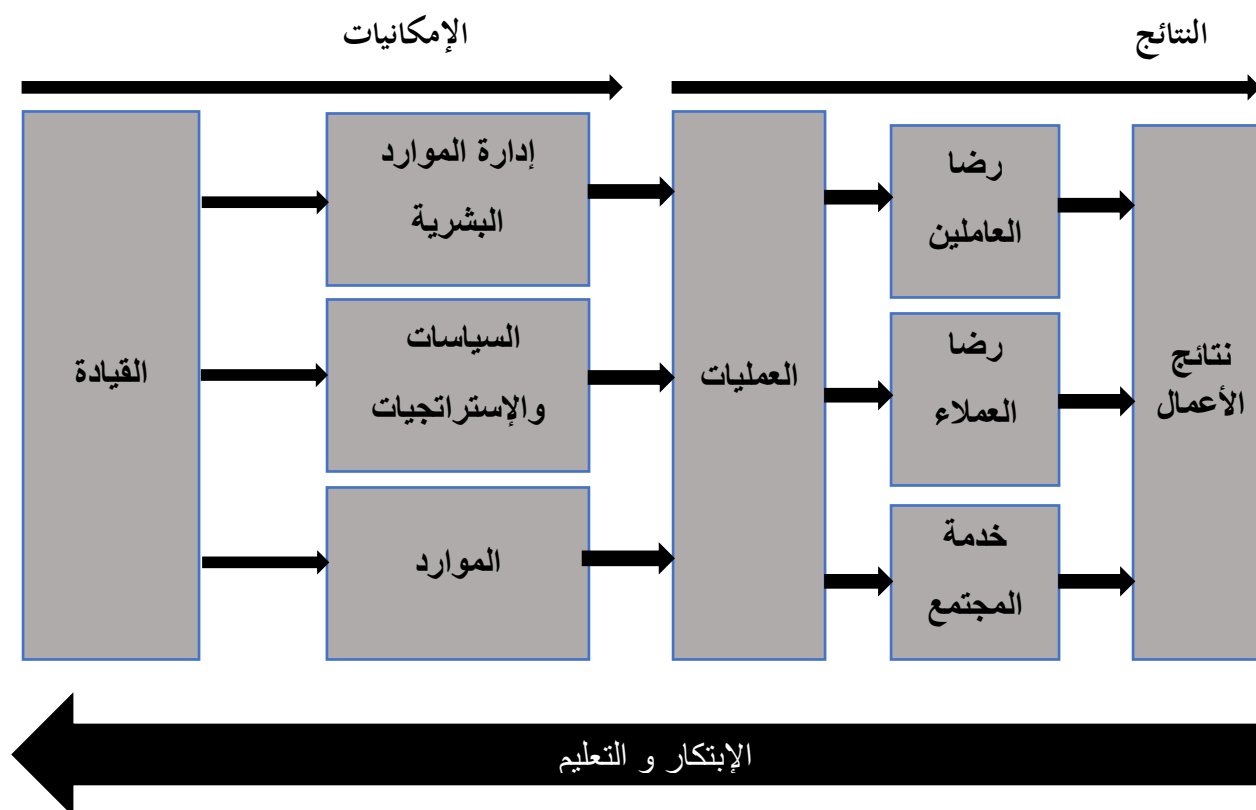
¹ محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص33.

² دليل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، طبعة 2012، <https://efqm.org/ar/>; vu le 19/04/2025, 17:20

³ دليل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، نفس المرجع.

1. **نتائج العاملين:** تسعى المؤسسات المتميزة الى استدامة وتطوير النتائج التي تلبي احتياجات عاملها، وتحقق تطلعاتهم من خلال انتمائهم اليها والعمل لديها.
2. **نتائج العملاء:** يعتبر العملاء حجر الزاوية في استراتيجية اي مؤسسة متميزة، والعمل على تحقيق نتائج تلبي احتياجاتهم ورغباتهم التي يتوقعونها منها يعتبر من الأولويات المهمة.
3. **نتائج المجتمع:** نتجه المؤسسات المتميزة الى تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وتحرص على تحقيق النتائج التي تقي باحتياجات المجتمع المختلفة والمتعلقة بنمط الحياة وترقية مستوى المعيشة في مختلف مناحيها واحاطة ذلك باهتمام بالغ أثناء وضع استراتيجياتها وأولوياتها.
4. **نتائج الأعمال:** يعتبر تحقيق أفضل النتائج المتعلقة بالأعمال غاية وجود أي مؤسسة، والمتميزة منها تعمل على جودتها بما يحقق أهداف أصحاب المصلحة من وجود هذه المؤسسة و هو تحقيق الأرباح بالدرجة الأولى.

الشكل رقم (01- 01): معايير نموذج التميز المؤسسي.



المصدر: لخضر مداح، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015، ص105.

3- نموذج "مالكوم بالدريج" للتميز المؤسسي: عملت الولايات المتحدة على مواجهة المنافسة الأوروبية واليابانية لمؤسساتها من خلال العمل على تطويرها وتحفيزها بجوائز في إطار نظام متكامل، فكانت جائزة "مالكوم بالدريج" التي تأسست سنة 1987 بقرار الرئيس الأمريكي تحت رقم 100-107، حيث أوكلت مهمة إدارتها للمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا "NIST" وسميت الجائزة باسم "مالكوم بالدريج" الذي شغل منصب وزير التجارة بالولايات المتحدة الأمريكية منذ سنة 1981، وبعد من أبرز المهتمين بإدارة الجودة، وسعى الى تطبيقها في سائر المؤسسات الأمريكية. وتمنح هذه الجائزة سنويا من طرف رئيس الولايات المتحدة الأمريكية و هي مخصصة مجالات التعليم، الرعاية الصحية، التصنيع، شركات الخدمات، المؤسسات الصغيرة.¹

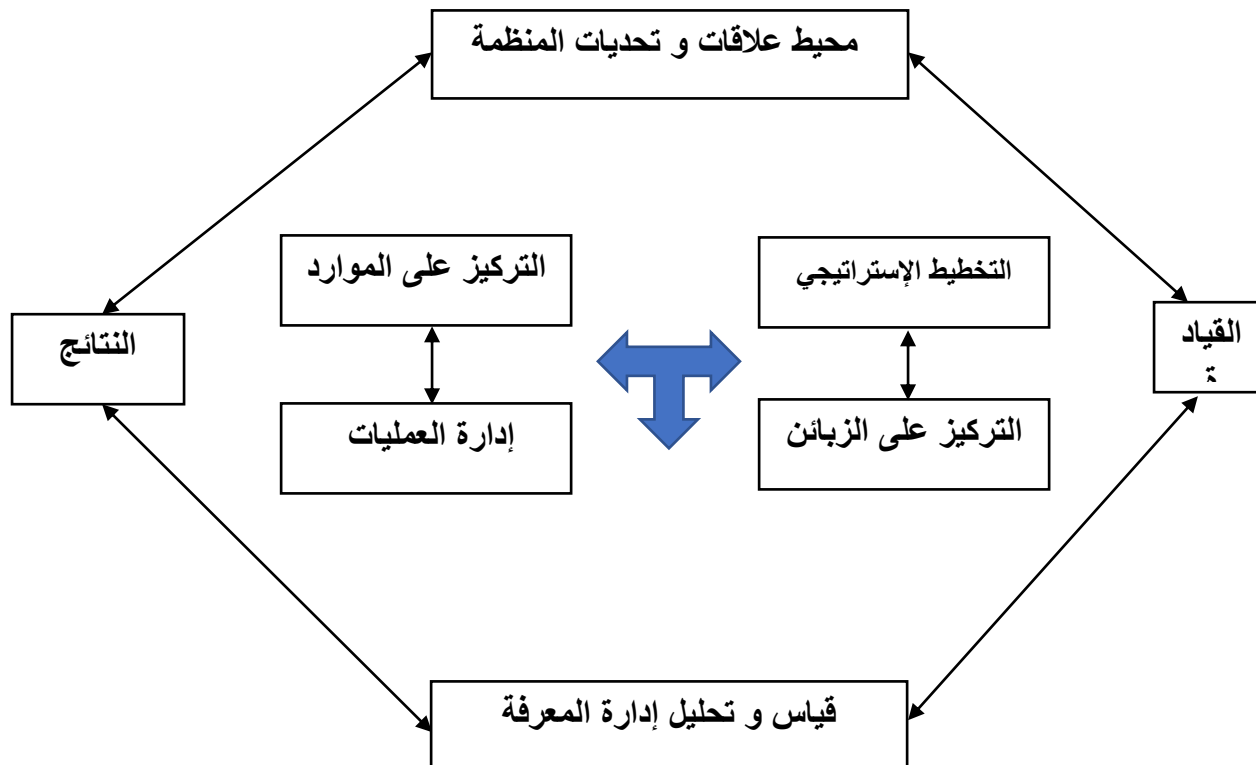
ويتم التقييم وفق معايير نموذج "مالكوم بالدريج" للتميز، من خلال طبيعة الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها المؤسسات المعنية:²

- القيادة: كيف تقوم الإدارة العليا بقيادة المؤسسة وكيف تتم قيادة نحو تحقيق أهداف المجتمع؟
- التخطيط الاستراتيجي: كيف تقوم المؤسسة بوضع الخطط لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية المتاحة ؟
- التركيز على المستفيد وسوق العمل: كيف تقوم المؤسسة ببناء العلاقات مع المستفيدين والمحافظة عليها ؟
- القياس والتحليل وإدارة المعرفة: كيف توظف المؤسسة المعطيات لدعم العمليات الأساسية وإدارة الأداء ؟
- التركيز على الموارد البشرية: كيف تقوم المؤسسة بتمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة المؤسسة؟
- إدارة العمليات: كيف تقوم المؤسسة بتصميم العمليات الأساسية الخاصة بها وإدارتها وتطويرها؟
- نتائج أداء المؤسسة: كيف كان أداء المؤسسة فيما يتعلق برضا المستفيدين و الموارد الأولية الموارد البشرية والعمليات والمسؤولية تجاه المجتمع، وكيف كانت النتائج بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؟

¹شوقي قبطان، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الهضاب العليا، سطيف، الجزائر، 2019، ص11.

²شوقي قبطان، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص11.

الشكل رقم (01 - 02): نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للتميز المؤسسي.



المصدر: شوقي قبطان، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص11.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالتميز المؤسسي.

المطلب الأول: دوافع تطبيق المؤسسات للإدارة الإلكترونية.

يمكن تلخيص الأسباب الداعية لتحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

- 1- التقدم الكبير في تقنيات الحاسوب وتطبيقاته: انعكس التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات المبرمجة مكان الإنسان ولعل الكثير من كتاب الإدارة يتنبؤون بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية؛
- 2- التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت: هذا التقدم أدى إلى تغييرات مهمة في الإدارة، والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها عبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، وهذا يقود إلى الإسراع في إلى الإدارة عبر شاشة الحاسوب وليس الإدارة الورقية؛
- 3- العولمة: ساعدت العولمة على دفع المؤسسات إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والانترنت والاتصالات، من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في السياق العالمي المتسارع الخطى
- 4- انتشار الثقافة الإلكترونية: ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية ومقاهي الانترنت، أصبح من السهل التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير نحو الإدارة الإلكترونية؛
- 5- الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها: إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات، يحتم على كل المؤسسات العامة والخاصة اللحاق بركب التطور، تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية الملائمة؛
- 6- التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات وتوقعات اجتماعية: ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان، في إحداث تغييرات في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والإدارية والقضائية.

¹رحماني سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج - ، مرجع

سبق ذكره، ص-ص:38-39

المطلب الثاني: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي.

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

1- البنية التحتية: إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب أن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى؛

2- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية: واتي تستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها؛

3- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت: ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة؛

4- التدريب وبناء القدرات: وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الطريقة السابقة؛

5- توافر مستوى مناسب من التمويل: بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطوير يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم¹

¹فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص-ص:224-227.

6- توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محدد تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ؛

7- وجود التشريعات والنصوص القانونية: التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها؛

8- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد؛

9- خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.¹

المطلب الثالث: الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح المؤسسة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية. يوجد عدة اعتبارات منها:²

1- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية وحسب وأساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكرة إدارة متطور وقيادات إدارية واعية؛

2- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها؛

3- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء على الجودة والكفاءة؛

¹ محمد مدحت، الحوكمة الإلكترونية، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الأردن، 2016، ص-ص 89-90.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم خدمة واتجاهات العاملين نحوها، المؤتمر العلمي السنوي الدولي العشرون حول: صناعة الخدمات في الوطن العربي، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر، 2004، ص-ص: 7-8.

- 4- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى بالإضافة على تنمية علاقتها بالمتعاملين معها؛
- 5- توفر آلية للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني؛
- 6- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص ويقضي هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريباً؛
- 7- نوعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية؛
- 8- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوحيدها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات، ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير؛
- 9- وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.

خلاصة الفصل:

تندرج هذه الدراسة ضمن الأدبيات الحديثة التي تسعى إلى مقارنة متطلبات التميز المؤسسي من منظور التحول الرقمي، حيث تركز على الدور الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية بوصفها آلية حديثة لإعادة تشكيل الهيكل الوظيفي والإداري للمؤسسات. وقد افترضت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لا تُمثل فقط بديلاً تقنياً للإجراءات الإدارية التقليدية، بل تُعد تحولاً نوعياً في منطق اتخاذ القرار، وأنماط التدبير المؤسسي، ومدخلاً نحو ديناميكيات التميز في الأداء والنتائج. كما أوضحت الدراسة أن التفاعل بين هذين المفهومين يتجاوز الطابع الوصفي إلى الطابع التحويلي، حيث تم التأكيد على أن الإدارة الإلكترونية تحدث تأثيراً بنوياً في النظام الإداري من خلال تحسين المرونة التنظيمية، تسريع دورة اتخاذ القرار، وتكريس ثقافة الابتكار. كما بينت أن التميز المؤسسي لا يمكن أن يتحقق في بيئة رقمية دون توفر متطلبات أساسية مثل القيادة الرقمية، البنية التحتية التقنية، والتدريب المستمر لرأس المال البشري. وهذا ما سيتم معرفته من خلال الدراسة التطبيقية في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة نفاط

وحدة تيارت

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطارين النظري والمنهجي للدراسة، يأتي هذا الجزء التطبيقي لتجسيد الفرضيات ميدانياً، من خلال استقصاء آراء عينة من موظفي مؤسسة نفضال بولاية تيارت حول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي. ويهدف هذا الجانب إلى تقديم قراءة تحليلية لواقع استخدام النظم المعلوماتية الحديثة داخل المؤسسات، وقياس انعكاساتها على رضا العملاء وسرعة الإنجاز ودقة المعاملات والخدمات.

كما يتضمن هذا الجزء عرضاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بما يسمح باختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء الواقع العملي.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

•المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة.

•المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

أ.المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الأم.

هي مؤسسة ذات طابع تجاري متفرعة عن المؤسسة الأم سوناطراك (SONATRACH) بعد إعادة الهيكلة التي لحقت العديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101/08 الصادر بتاريخ 06/04/1980 والذي ينص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية وبعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم إلى مرسوم ثاني تحت رقم 18987 والصادر بتاريخ 25/08/1987 والذي ينص على تقسيم ERDP إلى مؤسستين هما:

أولاً: نفطال **naftal** تعني المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من: سكيكدة، رزيو، حاسي الرمل، حاسي مسعود، الجزائر.

ثانياً: نفطال **naftal** وتعني المؤسسة الخاصة بالبيع وتوزيع المواد البترولية بحيث لها حالياً على المستوى الوطني.

وتنقسم إلى:

1. (67) مركز ومستودع لتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط؛
2. (44) مركز تعبئة قارورات الغاز؛
3. (16) وحدة تصنيع الزيت؛
4. (53) مستودع لتمويل بالوقود للنقل الجوي والبحري؛
5. (59) مستودع تخزين و توزيع الغاز؛
6. (1576) محطة خدمات لتوزيع المحركات منها 901 للخواص؛
7. (3250) شاحنة للتوزيع و(175) رافعات للقارورات؛
8. (14550) نقطة بيع للقارورات؛
9. (380) دام من الأنابيب لنقل الغاز؛

و 80 بالمئة من الإستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات والوحدات النفطية.

تضم نفطال 48 وحدة على المستوى الوطني اضافة إلى الوحدات الخاصة بالموانئ، و 4 وحدات خاصة بالصيانة ووحدة الإعلام الآلي.

أما فيما يخص العمال فهي تشغل 29000 عامل.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة نفطال (وحدة تيارت) وهيكلها التنظيمي.

أولاً: تعريفها.

تفرعت وحدة تيارت من ENCC بتاريخ 1983/06/05 وبدأت أشغالها في 1984/10/15 وبما أنها الولاية تتميز بشتاء بارد تتخفف درجات ابتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أبريل تقريباً وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافاً كبيراً بالنسبة للفصلين في فصل الشتاء و ينخفض في فصل الصيف

ثانياً: موقعها الجغرافي.

تقع وحدة نفطال في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم، إذ تقدر مساحتها ب 18 هكتار 4000م منها مبنية، وهي مساحة شاسعة تتلائم مع كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع استراتيجياً نظراً لطبيعة المنتجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 160 عامل والتي تحتوي على مركزين: الأول متعدد المنتجات والثاني مركز الملاً ومستودع عين مناد (BR) بالسوقر والشلالة وكذا شركة التوزيع أي المحطات الخدمية ونقاط البيع.

1- مركز متعدد المنتجات CM: هذا المركز يهتم بكل أنواع الزيوت التي يحتاجها الزبائن، ولهذا المركز

يهتم بإفراغ الشاحنات المحملة بأنواع الزيوت SUPER-PETROL-GAZOIL-ESSENCE القادمة من وحدة الإنتاج أرزيو في خزانات كبيرة قدرها حوالي 35م³ عددها أربعة عشر صهريج (خزان) ويحتوي هذا المركز على مخزينين:

أ. **المخزن الأول:** تم فيه تخزين الزيوت التي تنتجها وحدة تيارت وتبلغ مساحة هذا المخزن حوالي 7000طن شهرياً.

ب. **المخزن الثاني:** مخصص لتخزين العجلات المطاطية والتي يتم استلامها من وحدة وهران بالحفظ وكلها مستوردة 100%

2- مركز الملى "CENTRE ENFUTEURCE": في هذا المركز تتم عملية ملئ (تعبئة) قارورات

الغاز بكل أحجامها مع العلم أن "B" هو البوتان و"p" هو البروبان يتم إفراغ الشاحنات القادمة من وحدة أرزيو في خزانات، غاز البوتان يفرغ في خزانات دائرية الشكل سعتها حوالي 2م³. غاز البروبان يفرغ في خزائين أسطوانيين الشكل أفقيين ثم يتم ضخه عن طريق الأنابيب إلى مركز الملى حيث يتم تعبئته في قارورات.

وهذين المركزين يتبعان أسلوب أمني حريص جداً لتفادي وقوع حوادث الحريق، كما يوجد أيضاً مركز متعدد المنتجات بدائرة فرندة مخصص بإنتاج الزيوت الاصطناعية يحتوي أيضاً على مستودع مناوب

لتخزين توزيع مادة MAZOUTE" مازوت حيث تقدر استيعاب هذا المستودع لهذه المادة حوالي 1000م²، وتقدر قدرة إنتاج هذا المركز من 12000 إلى 16000 قارورة من نوع B13 يوميا.

ثالثا: شبكات التوزيع.

1. بالنسبة للوقود: يوجد 42 محطة خدمية مستغلة عبر الولاية بقدرات استيعاب مختلفة منها 24 محطة ذات القدرة استيعاب كبيرة 08 محطات ذات قدرة استيعاب صغير وتوجد 03 فقط تتضمن توزيع مادة السير غاز Sirgaz كما توجد 12 محطة خدمية على قيد التنفيذ.

2. بالنسبة لغاز البترول المميع GPL: حتى يلبي مركز الملء كل الاحتياجات ويغطي كل تراب الولاية تم تشكيل 03 مستودعات مناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13 ، وهي مبنية كآلاتي في الجدول مع قدرة استيعابها.

الجدول رقم (02 - 01): مستودعات مناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13 .

المستودع المناوب	قدرة إستيعاب بالقارورة B13
فرنسة	25000
السوقر	20000
أفلو	25000

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة نفطال وحدة تيارت.

رابعاً: هيكلها التنظيمي.

الشكل رقم (02 - 01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال وحدة تيارت.



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة نفطال وحدة تيارت.

المطلب الثالث: أنواع المنتجات ومهام المؤسسة.

أولاً: أنواع المنتجات.

تختص مؤسسة نفطال في توزيع المواد البترولية فإن كل العمليات المستخرجة من عملية تكرير البترول ولكن بعد تقسيم المؤسسة إلى خمسة أقسام قد سبق ذكرها فإن المؤسسة أصبحت تختص بإنتاج غاز البترول المميع، تقوم بتوزيع المواد التالية:

1. B13 قارورة غاز بيتان حجم القارورة تتسع 13 كلغ من الغاز؛

2. 03b قارورة غاز بينان حجم القارورة تتسع 03 كلغ من الغاز؛
3. 35B قارورة غاز بوتان حجم القارورة تتسع 35 خلع من الغاز؛
4. P15 غاز بيتان حجم القارورة تتسع 11 كلغ من الغاز؛

بالإضافة إلى هذه المواد القوم المؤسسة بتوزيع المواد الثانوية الأخرى الخاصة بإستعمال الغاز مثل:

ساعات القارورات، أنابيب.... الخ. كما تقوم الشركة بنقل وتخزين وتوزيع وتسويق سنويا:

1. 06 ملايين طن من الوقود؛

2. 1.5 مليون طن من الغاز GPL. 100.000 طن من الزيوت؛

3. 100.000 طن من الزيوت؛

4. 250.000 طن من الزيت؛

5. 500.000 وحدة من المطاط؛

و من أهم الزبائن: الجيش الرمالي، الشرطة، الولايات، البلديات، خواص المرافق العمومية.

ثانيا: مهام المؤسسة.

من بين مهام المؤسسة نذكر:

1. تخزين ونقل كل المادة بترولية من الولاية؛
2. السهر على شروع في تطبيق الأعمال التي تهدف للاستعمال العقلاني المواد الطاقوية؛
3. تطوير منشآت الآخرين والتوزيع الضمان تغطية أفضل لحاجات السوق،
4. تطبيق القرارات الحكومية قصد التطوير لتخزين الاستراتيجية.
5. ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ومعدات النقل التابعة لممتلكاتها.
6. الترقية والمشاركة والسهر على تطبيق الضوابط والمعايير. وكذا مراقبة نوعية المواد المسوقة من طرفها
7. تجميع المعلومات الخاصة بالاحتياجات في مجال المواد البترولية قصد التخطيط ولضمان تموين السوق؛
8. لقيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية المشاركة والشروع في العمليات التي تتباعد على تدعيم الإدماج الاقتصادي؛
9. التطوير والشروع في العمليات التي تساعد على عمليات المفروض العقلاني للهياكل والوسائل؛
10. السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بالوقاية والحماية البيئية بالاتصال مع الهيئات المعنية؛

11. تغطية غايات المستهلكين؛
12. تطوير العلاقات التجارية بين الوحدات؛
13. زيادة رأس مال؛
14. تحقيق هامش ربح؛
15. استغلال أكبر قدر من العلاقات البشرية.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي تم إجرائها على عمال مؤسسة نفطال بمدينة تيارت، وذلك من خلال على الاعتماد على المنهج العلمي والأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة ونموذج الدراسة وأخيرا فحص مدى صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المطلب يتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات الدراسية المستعملة والنموذج المستخدم.

1. تحديد مجتمع الدراسة: اقتصر هذه الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة تيارت.
2. المدة الزمنية: امتدت من شهر أفريل 2025.
3. اختيار نوع وحجم العينة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على أداة استمارة مقياس ليكرت الخماسي باعتبارها الانسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة (35) مفردة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة تيارت ، اذ تم توزيع استبيان دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة نفطال بولاية تيارت، حيث تم استرجاع 35 من أصل 50 استمارة.
4. منهجية البحث المستخدم: استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والعلاقة الواقعة بينهما. يدرج هذا الجزء في مقدمة الدراسة.
5. أدوات جمع البيانات: استخدمت الدراسة الرأهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق وعليه فقد اشتملت استمارة على:
 - أ. القسم الأول: والذي يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين في مؤسسة نفطال محل الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)؛
 - ب. القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة ويتكون من 30 عبارة، حيث المحور الأول يتمثل في أبعاد الإدارة الإلكترونية المتكون من 21 عبارة ويشمل خمسة أبعاد:
 - البعد الأول: يتمثل في أجهزة الحاسوب وملحقاته Hardware ويتكون من العبارات من (01) إلى

- البعد الثاني: يتمثل في البرمجيات Software ويتكون من العبارات من (05) إلى (08)
 - البعد الثالث: يتمثل في شبكة الاتصال Networks ويتكون من العبارات من (09) إلى (13)
 - البعد الرابع: يتمثل في قواعد البيانات Data Bases ويتكون من العبارات من (14) إلى (17)
 - البعد الخامس: يتمثل في صناع المعرفة ويتكون من العبارات من (18) إلى (21).
- أما المحور الثاني فيتمثل في أبعاد التميز المؤسسي والذي يتكون من 9 عبارات .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري.

بعد صياغة النموذج المبدئي للاستبيان تم عرضه على الأستاذة المشرفة من أجل إبداء رأيها فيه ومدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وبعد تدوين الملاحظات تم على ضوءها إجراء التعديلات اللازمة التي أشارت إليها، وفي الأخير تم بناء الاستبيان ليأخذ شكله النهائي.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (02 - 02): معامل الثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ.

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الإلكترونية	أجهزة الحاسوب	0.520
	البرمجيات	0.645
	شبكة الاتصال	0.695
	قواعد البيانات	0.681
	صناع المعرفة	0.685
المحور ككل		0.861
محور التميز المؤسسي		0.790
المقياس ككل		0.898

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss vr 21.

بلغت قيمة الثبات 89.80% مما يعني ان الاستبيان يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع جيد، بحيث تزيد هاته النسبة عن النسبة المقبولة 60% ، مما يؤكد وجود علاقة ترابط واتصال بين عبارات الاستبيان.

ثالثا: اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (02 - 03): يوضح اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
أجهزة الحاسوب	3.9214	0.66358	موافق
البرمجيات	4.0143	0.60617	موافق
شبكة الاتصال	3.8971	0.78121	موافق
قواعد البيانات	4.1857	0.58894	موافق
صناع المعرفة	3.8500	0.76022	موافق
الإدارة الإلكترونية	3.9737	0.50885	موافق
التميز المؤسسي	3.9111	0.59884	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول تظهر النتائج المتوصل إليها فيما يخص المتغيرات الجزئية الخاصة بالمتغير المستقل الكلي (الإدارة الإلكترونية) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت بنسب متفاوتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.8500) و(4.1857) والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.58894) و(0.78121)، وفي قراءة لنا لمخرجات الجدول يتضح لنا بأن المتغير "قواعد البيانات" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1857) وانحراف معياري (0.58894) وبتقدير موافق وذلك حسب إجابات أفراد العينة، ثم يليه المتغير (البرمجيات) بمتوسط حسابي (4.0143) وانحراف معياري (0.60617) وبتقدير موافق، ثم يليها (أجهزة الحاسوب، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) بتقدير موافق بمتوسطات حسابية (3.9214) (3.8971) (3.8500) وانحرافات معيارية (0.66358) (0.78121) (0.76022) على التوالي.

وبناء على الجدول يلاحظ بشكل عام أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت جيدة، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد العينة الدراسة كانت إيجابية على جميع فقرات المتغير المستقل، حيث يشير المتوسط الحسابي العام لهذه المتغيرات الجزئية والذي يعتبر مؤشر رئيسي لمستوى أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة من وجهة نظر المستجوبين إلى ما قيمته (3.9737) وجاء بانحراف معياري ضئيل يقدر بـ (0.50885)، كما أن المتوسط الحسابي جاء أكبر من المتوسط الفرضي المعمول به (03) ، وبالتالي فإن اتجاهات أفراد العينة إيجابية، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يخص المتغير التابع (التميز المؤسسي) بلغ المتوسط الحسابي (3.9111) أما الانحراف المعياري فبلغ (0.59884) بتقدير موافق وهذا يدل على أن المستجوبين يهتمون بمجال التميز في المؤسسات.

المطلب الثالث: وصف خصائص مجتمع الدراسة.

أولاً: الجنس.

الجدول رقم (02 - 04): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	تكرار	النسبة
الذكور	18	51.4%
الإناث	17	48.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

وحتى تكون نتائج الجداول أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02 - 02): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن أفراد العينة المكونة من 35 فرداً، تتكون من 18 ذكر بنسبة 51.4 في حين بلغ عدد إناث 17 أنثى بنسبة 48.6 وبالتالي يظهر تقارب في استجاب، وهذا يدل على أنه يوجد توجهاً نحو تعزيز مشاركة المرأة في القطاع المؤسساتي.

ثانيا: العمر.

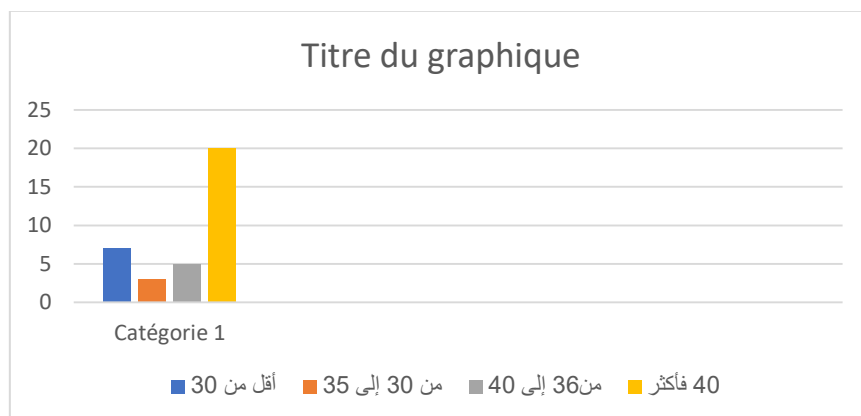
الجدول رقم (02 - 05): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30	7	20%
من 30 إلى 35	3	8.6%
من 36 إلى 40	5	14.3%
41 فأكثر	20	57.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

و حتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02 - 03): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن 57.1% من الأفراد المستجوبين منهم كانت أعمارهم أكثر من 41 سنة (20 فرد) و هي الفئة أكثر تكرارا في عينة الدراسة، ثم تليها فئة أقل من أقل من 30 سنة بنسبة 20% (7 أفراد)، ثم فئة من 36 سنة إلى 40 سنة بنسبة 14.3% (5 أفراد) ثم اخر فئة هي من 30 إلى 40 سنة بالسبة 8.6% (3 أفراد)، وبالتالي يتضح أن نسبة أكثر استجابا هي فئة الكهول.

ثالثاً: المستوى التعليمي.

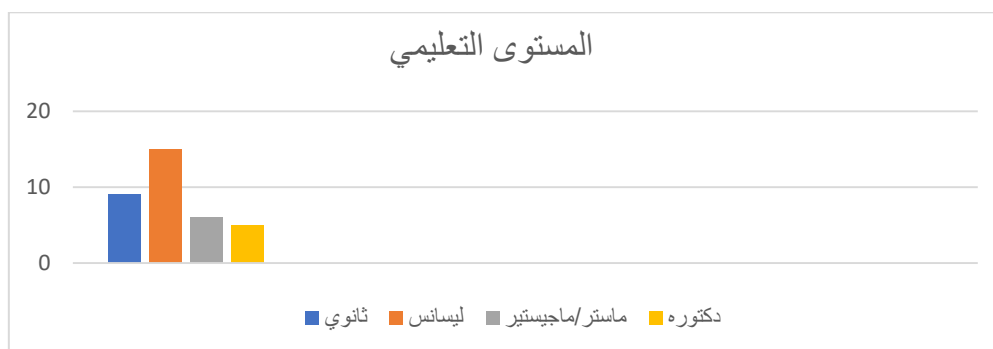
الشكل رقم (02 - 06): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	9	25.7%
ليسانس	15	42.8%
ماستر/ماجستير	6	17.2%
دكتوراه	5	14.3%
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحاً قمنا بتوضيحها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02 - 04): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ بأن فئة ليسانس هي أكثر تكراراً بنسبة 42.8%، ثم تليها فئة ثانوي بنسبة 25.7%، ثم فئة ماستر بنسبة 17.2%، ثم فئة دكتوراه بنسبة 14.3% وهي الفئة أقل تكراراً، وبالتالي فئة مستوى الجامعي هي مهيمنة.

رابعاً: عدد سنوات العمل في مؤسسة نفضال.

الجدول رقم (02 - 07): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل.

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	14.2%
من 5 إلى 10 سنوات	4	11.4%
من 11 إلى 15 سنة	6	17.1%
أكثر من 15 سنة	20	57.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02 - 05): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن فئة العاملين في شركة نفضال محل الدراسة لمدة أكثر من 15 سنة كانت الأكثر تكراراً بنسبة 57.1%، ثم تليها فئة من لهم خبرة في العمل من 11 إلى 15 سنة بنسبة 17.1%، ثم فئة العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 14.2%، أما العمال الذين كانت خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات كانت أقل تكراراً بنسبة 11.4%، وبالتالي فإن النسبة الأكثر تكراراً العمال الذين كانت لديهم خبرة معتبرة في العمل في مؤسسة نفضال بالعمال الذين كانت لهم خبرة أقل نسبياً، وهذا يدل على أن إجاباتهم تسمح لنا بمعالجة إشكالية بحثنا لما لهم من زاد معلوماتي حول طبيعة الموضوع.

خامسا: عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

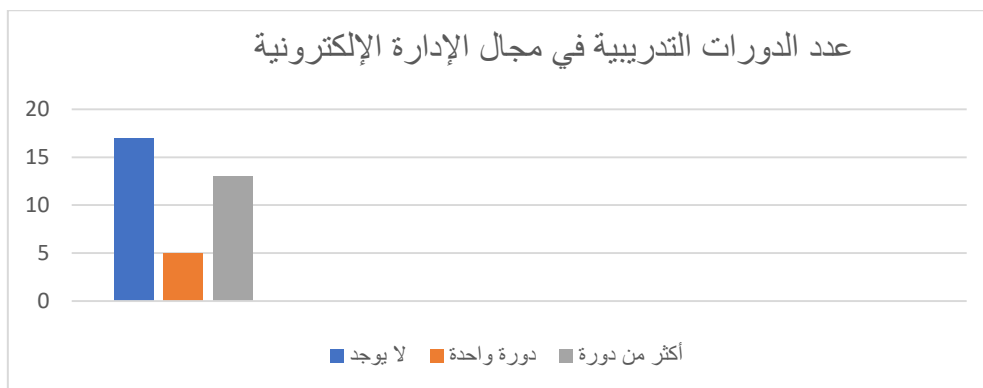
الجدول رقم (02 - 08): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
لا يوجد	17	48.5
دورة واحدة	5	14.3
أكثر من دورة	13	37.2
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02 - 06): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول والرسم البياني السابقين نلاحظ أن نسبة العمال الأكثر تكرارا الذين لم يتلقوا دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية بـ 48.5% ثم تليها نسبة من تلقوا التدريبات لأكثر من مرة واحدة فقط بـ 37.2%، والنسبة الأقل تكرارا في عينة الدراسة هم العمال الذين لم تلقوا دورة تدريبية واحدة بنسبة 14.3%، وبالتالي فإن أغلب العمال لم يتلقوا دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية ولكن عدد المستفيد منها يزيد وهذا راجع إلى أن نفضال بدأت تدعم هذا النوع من الدورات وتسعى إلى تطوير الوضع الراهن وتحسينه.

سادسا: القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

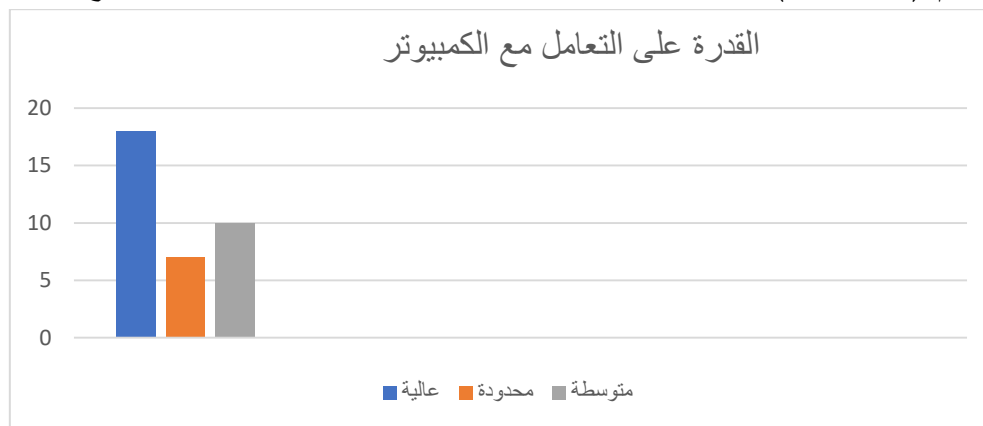
الجدول رقم (02 - 09): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	التكرار	النسبة
عالية	18	51.5
محدودة	7	20
متوسطة	10	28.5
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02 - 07): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول والرسم البياني السابقين نلاحظ أن نسبة العمال الذين لديهم قدرة عالية على التعامل مع الكمبيوتر تقدر بـ 51.5% وهي النسبة الأكثر تكرارا، ثم تليها نسبة من لديهم قدرة متوسطة في التعامل مع الكمبيوتر بنسبة 28.5 ، وفي الأخير نسبة من لديهم قدرة محدودة في التعامل مع الكمبيوتر بـ 20%، وبالتالي فأكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لديهم قدرة عالية في التعامل مع الكمبيوتر وهذا راجع للدورات التدريبية للعمال في مجال الرقمنة التي بدأت تدعمها نفضال.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية.

لدراسة الفرضية مجال الدراسة نعتد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتتضح النتائج من خلال التالي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

✓ الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أجهزة الحاسوب والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت".

✓ H_0 : لا توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أجهزة الحاسوب والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت.

✓ H_1 : توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أجهزة الحاسوب والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت.

الجدول رقم (02 - 10): معامل الارتباط بين بعد أجهزة الحاسوب والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

المتغير	التميز المؤسسي	
	Sig	معامل Pearson
أجهزة الحاسوب	0.001	0.529**

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

قوية وموجبة بين استخدام أجهزة الحاسوب والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.529) وهو قريب من الواحد الصحيح، مما يدل على أن العلاقة طردية وقوية.

أما قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$) فهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد عادة ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية.

بناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أجهزة الحاسوب والتميز المؤسسي بمؤسسة نفضال وحدة تيارت.

ويُفسّر هذا الارتباط بأن كلما زاد استخدام أجهزة الحاسوب من قبل الموظفين، زادت سهولة تعاملهم مع الأنظمة الرقمية، مما يعكس فاعلية التطبيقات التقنية المستخدمة وسهولة تصميمها. كما أن ذلك قد يُعزى إلى امتلاك غالبية الموظفين مهارات عالية في التعامل مع الحاسوب، ما يعزز من اندماجهم في بيئة العمل الرقمية ويساهم في رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين برمجات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت. "

✓ H_0 : لا توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين برمجات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت.

✓ H_1 : توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين برمجات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت.

الجدول رقم (02-11): معامل الارتباط بين بعد البرمجات والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة

المتغير	التميز المؤسسي	
	معامل Pearson	Sig
البرمجات	0.303	0.077

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0,303) بين تطبيق البرمجات والتميز المؤسسي، وهي قيمة سلبية، ما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.077$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

($\alpha = 0.05$) ، مما يؤكد أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية معنوية.

وبالتالي، يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي أنه لا توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين تطبيق البرمجات والتميز المؤسسي في أداء المهام داخل مؤسسة نفضال.

تعكس هذه النتيجة أن المؤسسة لا تعتمد على البرمجات في إنجاز المهام والعمليات الإدارية. ويمكن

أن يُعزى ذلك إلى عدم وجود التحديثات التقنية المعتمدة والمهارات الرقمية والعملياتية للمؤسسة التي يتمتع بها الموظفون.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بين شبكة الاتصالات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت."

✓ H_0 : لا " توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين شبكة

الاتصالات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت.

✓ H_1 : " توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين شبكة

الاتصالات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت."

الجدول رقم (02 – 12): معامل الارتباط بين بعد شبكة الإتصال والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة

المتغير	التميز المؤسسي	
	معامل Pearson	Sig
شبكة الإتصال	0.555**	0.001

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0,555) بين تطبيق شبكة

الاتصالات والتميز المؤسسي، وهي قيمة موجبة، ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية للغاية بين

المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد

($\alpha = 0.05$) ، ما يُشير إلى وجود دلالة إحصائية معنوية لهذه العلاقة.

وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية، ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي تنص على وجود علاقة دالة إحصائية بين تطبيق شبكة

الاتصال والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال وحدة تيارت.

وتُبرز هذه النتيجة أن الاعتماد على شبكة الاتصال يسهم بفعالية في تعزيز التميز داخل مؤسسة

نفطال، من خلال استخدام تقنيات حديثة، كما يُمكن تفسير هذا الارتباط بمستوى التكوين الذي يتلقاه

الموظفون في مجال شبكات الاتصال الداخلية والخارجية، وهو ما يعكس توجه القطاع المؤسسي نحو

تعزيز الثقة الرقمية في خدماته.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

• الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بين قواعد البيانات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت."

✓ H_0 : لا توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين قواعد البيانات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت.

✓ H_1 : توجد علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين قواعد البيانات والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت.

الجدول رقم (02 – 13): معامل الارتباط بين بعد قواعد البيانات والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة

المتغير	التميز المؤسسي	
	معامل Pearson	Sig
قواعد البيانات	0.433**	0.009

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0,433) بين تطبيق قواعد البيانات وتحقيق التميز المؤسسي، وهي قيمة موجبة ، ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.009$) تقل عن مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، ما يُثبت وجود دلالة إحصائية معنوية للعلاقة.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد البيانات وتحقيق التميز المؤسسي داخل مؤسسة نفضال وحدة تيارت.

تدل هذه النتيجة على أن التطبيق الفعّال لقواعد البيانات يُساهم في تعزيز مستوى التعامل مع البيانات والمعلومات داخل المؤسسة، وذلك من خلال أنظمة والبرمجيات. كما قد يُعزى هذا الارتباط القوي إلى وعي الموظفين بأهمية قواعد البيانات، وهو ما يتماشى مع متطلبات العمل المؤسسي الحديث الذي يعتمد بشكل كبير على بيانات مستحدثة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والفرضية الرئيسية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

• الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بين صناع المعرفة والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت."

✓ H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين صناع المعرفة

والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت.

✓ H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين صناع المعرفة

والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال بولاية تيارت.

الجدول رقم (02 - 14): معامل الارتباط بين بعد صناع المعرفة والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل

الدراسة

المتغير	التميز المؤسسي	
	معامل Pearson	Sig
صناع المعرفة	0.682**	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0,682) بين صناع المعرفة

وتحقيق التميز المؤسسي، وهي قيمة موجبة، ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين. كما

أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) تقل عن مستوى الدلالة المعتمد

($\alpha = 0.05$) ، ما يُثبت وجود دلالة إحصائية معنوية للعلاقة.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفريّة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يعني أن هناك

علاقة ذات دلالة إحصائية بين صناع المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي داخل مؤسسة نفضال وحدة

تيارت.

تدل هذه النتيجة على أن الكوادر البشرية يُساهم في تعزيز مستوى التعامل مع الإدارة الإلكترونية

داخل المؤسسة، وذلك من خلال معرفتهم التعامل مع الكمبيوتر، وكذا الدورات التدريبية في مجال الإدارة

الإلكترونية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية.

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي في مؤسسة نفضال.

ولاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار بيرسون لقياس قوة وموضوعية العلاقات بين المتغيرات الدراسة، وجاءت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (02 - 15): معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

المتغير	التميز المؤسسي	
	Sig	معامل Pearson
الإدارة الإلكترونية	0.000	0.680**

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0,680) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي، وهي قيمة موجبة، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) تقل عن مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ما يُثبت وجود دلالة إحصائية معنوية للعلاقة.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي داخل مؤسسة نفضال وحدة تيارت.

وهذا يدل على أن الاستثمار في الإدارة الإلكترونية وتوظيفها بفعالية داخل المؤسسة ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء والتميز المؤسسي، من خلال تبسيط الإجراءات، تسريع الخدمات، تعزيز سرية المعلومات من خلال برمجيات حديثة معتمدة، وضمان الأمان في المعاملات الإلكترونية، وصنع كوادر بشرية مؤهلة في مجال الرقمنة، وهو ما يعزز من رضا الزبائن وتنافسية المؤسسة في السوق.

خلاصة الفصل:

سعى هذا الفصل إلى عرض الخطوات الإجرائية التي اتُبعت في تنفيذ الدراسة الميدانية، بدءًا بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مؤسسة نفضال وحدة تيارت، مرورًا باختيار العينة، وتصميم أداة الاستبيان وتحديد محاورها، ثم اختبار صدقها وثباتها باستخدام معامل الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ، والتي أظهرت جميعها مستويات عالية من الصدق والثبات، مما يعكس موثوقية الأداة.

خاتمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل التقدم التكنولوجي المتسارع، الذي أعاد صياغة مفاهيم العمل المؤسسي وأساليبه التقليدية، وفرض على المؤسسات بمختلف أنواعها ومستوياتها ضرورة التكيف مع هذا الواقع الجديد، الذي أصبحت فيه المعلوماتية والرقمنة حجر الأساس في بناء القدرات التنافسية.

وفي ظل هذه التغيرات المتلاحقة، برزت الإدارة الإلكترونية كأداة استراتيجية تُمكن المؤسسات من إعادة هندسة عملياتها، وتحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والفعالية، بما ينسجم مع متطلبات الجودة والتميز في الأداء، وبالتالي أصبحت الإدارة الإلكترونية بما توفره من تقنيات متقدمة في مجال الاتصالات والمعلومات، ركيزة أساسية في دعم اتخاذ القرار، وتحقيق التكامل بين الأنظمة، وتيسير تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها.

أولاً: نتائج الدراسة.

- من خلال دراستنا لمختلف عناصر الواردة في هذا البحث استخلصنا النتائج التالية:
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد بشكل جزئي على أنظمة الإدارة الإلكترونية، مع تركيز أكبر على أنظمة الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني الداخلي؛
- تبين أن هناك تفاوتاً في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، حيث تحظى الأقسام التقنية والإدارية بنصيب أكبر مقارنة بالأقسام التقليدية؛
- هناك وعي متزايد بأهمية التحول الرقمي، لكن التنفيذ ما يزال يواجه بعض العقبات المرتبطة بالبنية التحتية والتدريب؛
- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومؤشرات التميز المؤسسي؛
- تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً محورياً في تحقيق التميز من خلال تسهيل تدفق المعلومات وتقليل الوقت والتكاليف وتعزيز الشفافية والمساءلة.

ثانياً: التوصيات.

تمثلت في:

- الإسراع في رقمنة العمليات الداخلية لمؤسسة نפטال، خاصة على مستوى التوزيع، التخزين، والتسويق، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وخفض التكاليف التشغيلية؛
- إنشاء منصة إلكترونية موحدة للخدمات الإدارية والتجارية، تتيح للزبائن والشركاء الوصول إلى المعلومات والعمليات بسهولة، مما يعزز من جودة الخدمة والشفافية؛
- تحديث البنية التحتية التكنولوجية، من خلال توفير شبكات اتصال حديثة، وخوادم قوية، ونظم معلومات مدمجة وآمنة، تدعم التحول الرقمي الشامل للمؤسسة؛

- توفير تكوين مستمر للموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات، وذلك لرفع كفاءة الموظفين وضمان استخدام فعال للأنظمة الإلكترونية الجديدة؛
- بني نظام معلومات إداري متكامل (ERP) يربط بين مختلف المديريات والفروع التابعة لنفطال، مما يسهل تبادل المعلومات ويسرع اتخاذ القرار؛
- تعزيز ثقافة الابتكار والتحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال تنظيم ورشات عمل داخلية، ومكافأة المبادرات الرقمية التي تساهم في تحسين سير العمل؛
- إطلاق تطبيقات وخدمات إلكترونية موجهة للزبائن، مثل تتبع الطلبات، والدفع الإلكتروني، وحجز مواعيد التزود بالوقود، لرفع رضا العملاء وتحقيق التميز التنافسي؛
- الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في التنبؤ بالطلب، وضبط المخزون، وتحسين توزيع الموارد؛
- إبرام شراكات مع مؤسسات متخصصة في الرقمنة لتبادل الخبرات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في الإدارة الإلكترونية؛
- قياس أثر الإدارة الإلكترونية بانتظام من خلال مؤشرات أداء محددة، مثل زمن إنجاز المعاملات، درجة رضا الموظفين، ومدى رضا الزبائن.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

تفتح هذه الدراسة آفاقاً واسعة لمزيد من البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات والخدمات المصرفية، ومن أبرزها:

- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا العملاء في المؤسسات الخدمية.
- أثر التحديات الأمنية للإدارة الإلكترونية على التميز المؤسسي
- دور تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة التميز المؤسسي..

قائمة المصادر والمراجع

1. الكتب:

- مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011.
- فريد كورتل. اسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، زمزم الناشرون والموزعون، ط 01، عمان، الأردن، 2015.
- صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، المنصورة، مصر، 2013.
- عمر احمد أبو هاشم الشريف وآخرون، مدخل الى إدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- محمود عبد الفاتح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012.
- ¹ عمر أبو احمد هاشم الشريف و آخرون، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص68.
- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- محمد مدحت، الحوكمة الإلكترونية، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الأردن، 2016.

2. أطروحات الدكتوراه والماجستير:

- سمير عماري، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة اعمال وتسويق، جامعة الجزائر 3)، الجزائر، 2016.
- رحمانى سناء، دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2017.
- عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، الجزائر، 2016.

- يوسف محمد يوسف أبو امونه، واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية الحكومية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الله بن سعيد ال دحوان، دور إدارة تطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة جامعة ملك سعود، الرياض، السعودية، 2008.
- بوخاري ثلجة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3)، الجزائر، 2015.
- اسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي، (رسالة ماجستير تخصص ادارة تربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعود)، السعودية، 2016-2017.
- عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، (أطروحة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
- محمد رشدي أنور هنية، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى قاع صناعات الغذائية في غزة، (أطروحة لنيل شهادة ماجستير في تخصص إدارة أعمال)، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2016.
- هالة مرغيني، أثر تبني معايير النموذج المؤسسي في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية، (أطروحة لنيل شهادة ماجستير تخصص الجودة والإمّياز)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

3. المجالات:

- لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث إقتصادية عربية، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2012.
- وردة حروطي، أحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد6، العدد3، 2020.
- أحمد اسعد فياضو وآخرون، أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي، مجلة إدارة، العدد60، 2020.
- بوقرة رابح وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد4، العدد2، 2019.
- عمارة ريم، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد4، العدد2، 2018.

- رويشد الزهراء، طالب أحمد نورالدين، سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، مجلة الأبحاث الاقتصادية المعاصرة، المجلد 7، العدد 1، 2024.
- بوزورين فيروز، يعلى فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 14، العدد 4، 2021.
- بن دنيدينة سعيد، خلفاوي عبد الصمد، دور اليقظة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2024.
- بوعافية علي، دور التميز المؤسسي في الارتقاء بالعلامة التجارية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 9، العدد 3، 2024.
- ¹نور الدين مزهوده، إسمهان قرزه، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد 2، 2018.
- ربيع شفيق لطفي عطير، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية، مجلة الجامع، العدد 6، الضفة الغربية، فلسطين، 2017.

4. الملتقيات:

- مراكشي محمد امين. فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية وأثرها على اصلاح خدمة العمومية في الجزائر، ملتقى وطني حول: إصلاح الخدمة العمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بليلة 2، الجزائر.
- شوقي قبطان، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الهضاب العليا، سطيف، الجزائر، 2019.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم خدمة واتجاهات العاملين نحوها، المؤتمر العلمي السنوي الدولي العشرون حول: صناعة الخدمات في الوطن العربي، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر، 2004.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Waswa dima , jwaifell mostafa, the role of universities, Electronic managment in achieving organitatonal execellence : example of al hussein bin talal university, worlde journal of education, vol09, no 03, 2019.
- Oreste Signore, franco chesi, maurizio palloti, Egovernement :challengs and opportunities, cmg italy , -XIX annual conference, 7-9june, 2005, florece, italy.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

استبانة بحث حول:

"دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي"

دراسة حالة مؤسسة نفطال بولاية تيارت -

الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تحية طيبة وبعد.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، فهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على كافة محاور الاستبيان بدقة وذلك بوضع علامة (X) تحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، نحن نثق بأرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير.

تحية إهداء الدكتور:

بهلول خيرة

من إهداء الطالبة:

بوشنتوف ميمد

القسم الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 40 سنة ☐ 41 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر / ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة): ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

5- عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:

لا يوجد ☐ دورة واحدة ☐ أكثر من دورة ☐

6- القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

عالية ☐ محدودة ☐ متوسطة ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة.

1- المحور الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية.

الترقيم	المحور الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أجهزة الحاسوب وملحقاته Hardware						
01	توفر مؤسسة نضطال أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة					
02	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات					
03	توفر مؤسسة نضطال مستلزمات الحاسوب الضرورية (فاكس، طابعة، لواحق ...)					
04	يتم تحديث أجهزة الحاسوب بشكل مستمر ومنظم					
البرمجيات software						
05	توفر مؤسسة نضطال البرامج والتطبيقات الحاسوبية الجاهزة					
06	يتم تحديث البرامج المستخدمة باستمرار					
07	تعتمد مؤسسة نضطال على تكنولوجيا التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين					
08	تحرص مؤسسة نضطال على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة					
شبكة الاتصال Networks						
09	توفر مؤسسة نضطال الربط بشبكة الأنترنت Internet					
10	يوجد تواصل بين الموظفين في مؤسسة نضطال من خلال الشبكة الداخلية الأنترانت Intranet					
11	يوجد تواصل إلكتروني بين مؤسسة نضطال والعميل من خلال الشبكة الخارجية الأكسترانت extranet					
12	لدى مؤسسة نضطال موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية					
13	ترتبط المكاتب في مؤسسة نضطال بخدمة الهاتف					
قواعد البيانات Data Bases						
14	تمتلك مؤسسة نضطال قاعدة بيانات كافية لإنجاز أعمالها					
15	تمتلك مؤسسة نضطال قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة					

الملاحق

16	تمتلك مؤسسة نفطال قاعدة بيانات توفر معلومات حديثة				
17	يتم تعديل قاعدة بيانات مؤسسة نفطال من قبل مختصين				
صناع المعرفة					
18	تقدم مؤسسة نفطال دورات تدريبية للموظفين في مجال الحاسوب				
19	تعمل مؤسسة نفطال على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني				
20	يوجد في مؤسسة نفطال كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب				
21	لدى مؤسسة نفطال مهندسين قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة في البنك بكل سهولة				

2- المحور الثاني: التميز المؤسسي.

الترقيم	المحور الثاني: التميز المؤسسي.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تحرص مؤسسة نفطال بمضامين التميز القيادي					
23	تركز مؤسسة نفطال على اختيار القائد الأكثر كفاءة.					
24	يحظى القائد بالاحترام اللازم من قبل الآخرين.					
25	تحرص مؤسسة نفطال على تقديم خدماتها بكل سرعة وراحة.					
26	تحرص مؤسسة نفطال على تطوير خدماتها بما يتوافق وحاجات العملاء.					
27	تعتمد مؤسسة نفطال على وسائل تكنولوجيا حديثة لتقديم خدماتها.					
28	يتميز عمال مؤسسة نفطال بالمهارة العالية والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه					
29	يمتلك عمال مؤسسة نفطال القدرة على تقديم الحلول المناسبة للمشاكل القائمة					
30	يتعامل العمال مع العملاء بشكل لبق					

كيف يتم بيع الوحدات الخارجية

Unité : 714 DISTRICT GPL TIARET

Structure : 000 CODE STRUCTURE ZONE

Page 1

Nature document : Manuel

Code Doc	Type Journal	Journal	Période	N° Support	Centre
40	S09		30/04/2025	814860714	

N°	N° Enreg	Comptes Généraux	Comptes Analytique, Tie.Per, Trésor	DEBIT	CREDIT	LIBELLE	Flux/Honoraire
							Code Référence
001		181714		323 300.00		TRANSFERT PRODUITS	
002	814860	182930			290 000.00	TRANSFERT PRODUITS 042025	
003		4471			33 300.00	TRANSFERT PRODUITS 042025	
TOTAUX				323 300.00	323 300.00		

OBSERVATION
Les Ticket d'imputation sont :

	NOM	DATE	VISA
EMIS PAR		14/05/2025	
CONTROLE PAR			
APPROUVE PAR			

Page 10 : 14/05/2025 10:00:00

Page 10 : 14/05/2025 10:00:00

مخرجات برنامج .spss

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	97,2
	Exclue ^a	1	2,8
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,520	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	97,2
	Exclue ^a	1	2,8
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,645	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	97,2
	Exclue ^a	1	2,8
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,695	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	97,2
	Exclue ^a	1	2,8
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	97,2
	Exclue ^a	1	2,8
	Total	36	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	97,2
	Exclue ^a	1	2,8
	Total	36	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	21

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	97,2
	Exclue ^a	1	2,8
	Total	36	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	9

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	97,2
	Exclue ^a	1	2,8
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	30

		اجهزة الحاسوب	البرمجيات	شبكة الاتصال	قواعد البيانات	صناع الالكترونية المعرفة	الادارة
اجهزة الحاسوب	Corrélation de Pearson	1	,455**	,512**	,311	,253	,667**
	Sig. (bilatérale)		,006	,002	,069	,143	,000
	N	35	35	35	35	35	35
البرمجيات	Corrélation de Pearson	,455**	1	,590**	,265	,456**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,006		,000	,124	,006	,000
	N	35	35	35	35	35	35
شبكة الاتصالات	Corrélation de Pearson	,512**	,590**	1	,503**	,649**	,906**
	Sig. (bilatérale)						
	N	35	35	35	35	35	35

	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,002	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
قواعد البيانات	Corrélation de Pearson	,311	,265	,503**	1	,372*	,636**
	Sig. (bilatérale)	,069	,124	,002		,028	,000
	N	35	35	35	35	35	35
صناعة المع رفة	Corrélation de Pearson	,253	,456**	,649**	,372*	1	,756**
	Sig. (bilatérale)	,143	,006	,000	,028		,000
	N	35	35	35	35	35	35
الإدارة الال كترونية	Corrélation de Pearson	,667**	,731**	,906**	,636**	,756**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35
التميز المؤ سسي	Corrélation de Pearson	,529**	,303	,555**	,433**	,682**	,680**
	Sig. (bilatérale)	,001	,077	,001	,009	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35