

جامعة ابن خلدون - تيارت

ملحقة قصر الشلالة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر.

بعنوان:

أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة: مؤسسة روائح الورود « wouroud »  
بوادي سوف

الأستاذة المشرفة:

د.بنية صابرينة

إعداد الطالبة

سفيان نصيرة

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر أ	بوجنان الخالدية
مناقشا	أستاذ محاضر أ	بلكحل امين
مناقشا	أستاذ مساعد ب	بطاهر بختة
مشرفا	أستاذ محاضر أ	بنية صابرينة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: .

السنة الجامعية: 2022/2021



## كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من لا يشكر الناس لا يشكر الله.  
أشكر الله جل في علاه أولا وأخيرا الذي مكّني من إنجاز هذا العمل  
المتواضع؛ كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "بنية صابرينة"  
لإشرافها على هذا البحث من خلال إرشاداتها وتوجيهاتها ؛ دون أن يفوتني  
شكر جميع أساتذتي الذين كان لهم الفضل في هذه المرحلة من عمري  
وأشكر الأساتذة و على رأسهما لاستاذ التقدير ايت " عيسى عيسى " و الدكتور "بربار  
نور الدين"، كما أتوجه بالشكر إلى مديري في العمل السيد:زيتوني نور الدين  
الذي كان له الفضل الأكبر في هذا التخرج .دون أن أنسى أستاذة اللجنة.  
و أتقدم بالشكر إلى عمال منظمة روائح الورود **wouroud** « على  
الترحيب و المساعدة والمعاملة الحسنة

شكرا لكل من ساعدني من

قريب أو من بعيد

ولو بكلمة أو بدعوة صادقة.





## إهداء

إلى روح أمي,..... إلى من علمتني أول الحروف ....

إلى الحاضرة الغائبة **فاطمة الزهراء** .

إلى أبي سيدي و تاج رأسي منبع العطاء والسعادة, مرشدي ومسير دربي, إلى من رباني على طريقة الإسلام وأرشدني إلى طريق الصواب إلى أحلى كلمة يرددها اللسان أجمل كائن عرفت فيه الأمان, إلى من عاني وأفنى عمره ليوصلني إلى أعلى مراتب العلم . **محمد**

و إلى أمي الثانية التي عوضتني عن غياب أمي و كتبت من جديد قصة جميلة في بيتنا **مسعودة**

إلى زوجي قرّة عيني ,منبع قوتي وسندي إلى من شجعني لأكمل دراستي و أعانني لأرسم حلمي . **عبد المالك**

إلى الإنسانية التي أحيا بحسها إلى أختي و نصفي الثاني الذي لا يتجزأ مني إلى من أشم فيها عطر أمي : **هجيرة**

إلى الورود التي تزهر كل يوم في قلبي فتعطره : جومانة , طه .زهرة, نور , قصي , سيرين , إياد , فاطمة

الزهراء. غيث, يوسف و علي .

إلى صديقاتي الصدوقات ،إلى اللواتي جمعتنني بهن أحلى السنين منذ الطفولة إلى يومي هذا في العقد الرابع من عمري :

..... جميلة ي ، فاطمة ب، زينب ع، جميلة ع .امينة خ.

إلى الجميع اقول:شكرا لأنكم في حياتي



# Graduation

## نصيرة





فهرس

المحتويات

VII-VIII	فهرس المحتويات .....
IX	فهرس الأشكال .....
XI	فهرس الجداول .....
أ- ز	مقدمة عامة : .....
<b>الفصل الأول :عموميات حول الإدارة الالكترونية</b>	
02	تمهيد.....
03	<b>المبحث الأول : ماهية الإدارة الالكترونية</b>
03	المطلب الأول : تعريف الإدارة الالكترونية، خصائصها، عناصرها.
06	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية و أهمية تطبيقها
11	المطلب الثالث متطلبات و مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية
15	<b>المبحث الثاني: أسس الإدارة الالكترونية في المؤسسة</b>
15	المطلب الأول:تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كركيزة للإدارة الالكترونية..
20	المطلب الثاني:نظم المعلومات في الإدارة الالكترونية.
23	المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة و إدارة المعرفة كركيزة للإدارة الالكترونية.
27	<b>المبحث الثالث: التحول نحو الإدارة الالكترونية</b>
27	المطلب الأول:أسباب التحول نحو الإدارة الالكترونية.
28	المطلب الثاني:خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية و عوائقها .
30	المطلب الثالث: إيجابيات و سلبيات الإدارة الالكترونية.
34	خلاصة الفصل الأول.
<b>الفصل الثاني : الأداء في المنظمة و انعكاسات الإدارة الالكترونية عليه</b>	
36	تمهيد.....
37	<b>المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة</b>
37	المطلب الأول: تعريف الأداء.....
39	المطلب الثاني: خصائص الأداء و أنواعه.....
44	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء بالمؤسسة
49	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة</b>
49	المطلب الأول:مؤشرات قياس الأداء
52	المطلب الثاني :.أدوات تقييم الأداء و الفرق بين أدوات التقييم الحديثة و القديمة

59	المطلب الثالث:: أهداف تقييم الأداء
60	المبحث الثالث : انعكاسات الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة
60	المطلب الأول: أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الإداري والموارد البشري
64	المطلب الثاني: أثر الإدارة الالكترونية على الميزة التنافسية و اتخاذ القرارات
68	المطلب الثالث: أثر الإدارة الالكترونية على طبيعة عمل المؤسسة و الأداء
71	خلاصة الفصل الثاني:
الفصل الثالث: اثر الإدارة الالكترونية على أداء مؤسسة روائح الورود « wouroud » - بوادي سوف	
72	: تمهيد
73	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة روائح الورود « wouroud »
73	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة "ورود للعطور" wouroud «
75	المطلب الثاني : أهداف مؤسسة "ورود للعطور" wouroud «
76	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي بمؤسسة "ورود للعطور" wouroud «
81	المبحث الثاني : استعمالات الإدارة الالكترونية بمؤسسة "ورود للعطور" wouroud «
81	المطلب الأول : التطبيقات و البرمجيات بمؤسسة "ورود للعطور" wouroud «
82	المطلب الثاني :أنظمة كاميرات المراقبة وأنظمة الرقابة على الدخول والخروج في مؤسسة « wouroud »
84	المطلب الثالث: الأجهزة الرقمية الإنتاجية وشبكات الاتصال في مؤسسة « wouroud »
86	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
86	المطلب الأول:عرض أهم مؤشرات تقييم الأداء في بطاقة الأداء المتوازن حسب مؤسسة « wouroud
89	المطلب الثاني: عرض أسئلة المقابلة
95	المطلب الثالث:تحليل نتائج الدراسة
102	خلاصة الفصل الثالث
ح - ي	خاتمة عامة
112-108	المراجع و المصادر
116-114	الملاحق
	الملخص





الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	عناصر الإدارة الالكترونية	الشكل (1-1)
16	خصائص المعلومات الالكترونية	الشكل (2-1)
17	أنظمة التشغيل و التطبيقات	الشكل (3-1)
19	مكونات شبكة الاتصال	الشكل (4-1)
20	مكونات نظم المعلومات	الشكل (5-1)

50	أنواع مؤشرات الأداء	الشكل (1-2)
52	وضع المؤشر	الشكل (2-2)
54	خصائص قياس و تقييم الأداء	الشكل (3-2)
57	بطاقة الأداء المتوازن	الشكل (4-2):

75	مدخل مؤسسة "ورود للعبور" wouroud «	الشكل (1.3)
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ورود للعبور" wouroud «	الشكل (2-3)
82	أنظمة كاميرات المراقبة بمؤسسة روائح الورود « wouroud	الشكل (3.3)
83	:Système de contrôle d'accès d'entrée	الشكل (4-3)
84	آلة التأشير على الحضور بالبصمة الخاصة بالعمال LA POINTEUSE	الشكل (5-3)
94	شهادة الايزو المقدمة لمؤسسة روائح الورود wouroud «	الشكل (6-3)
98	معدل الانحراف في أخطاء الإنتاج بمؤسسة "روائح الورود" Wouroud	الشكل (7-3)
100	الانحراف في تطور رقم الأعمال لمؤسسة "روائح الورود" Wouroud	الشكل (8-3)



فهرس

الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	الجدول (1-1)
58	الفرق بين أدوات التقييم التقليدية و أدوات التقييم الحديثة	الجدول (1-2)
67	أمثلة عن استخدامات نظم المعلومات الإدارية في دعم نموذج القوى التنافسية لـ Porter	جدول (2-2)
87	الأبعاد الأربعة لبطاقة تقييم الأداء المتوازن بمؤسسة "ورود للعطور" wouroud «	جدول (1-3)
95	يبين ميزانية التكوين والتدريب في مؤسسة Wouroud/الوحدة: مليون د	الجدول (2-3)
97	معدل الاستحواذ على عملاء جدد بين 2013-2018	الجدول (3-3)
98	معدل الأخطاء في الإنتاج في الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2018	جدول (4-3)



مقدمة

عامة

ظهرت الإدارة الإلكترونية منذ أواخر القرن الماضي مع ظهور ثورة المعلوماتية ولازالت مصدر اهتمام الكثير من الباحثين خاصة أنها أصبحت أهم الميزات التنافسية للمؤسسات سواء العامة أو الخاصة حيث يتوقع المحللون والباحثون و المدراء أن لها دورا فعالا في تحديد مستقبل استمرار و نجاح المؤسسة محليا أو عالميا. فالتقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، الحواسيب و الاتصالات، خاصة مع ظهور شبكات الانترنت و بروز العديد من آليات تصنيع المعرفة كان له تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الإدارية و حتى التشغيلية، والتي تراجعت معها أشكال المعاملات التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي أو ما يسمى بالتقنية الرقمية أو الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية بكل استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تهدف إلى تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة ، ما جعل لها إسهامات كبيرة في تطوير نظم العمل والإنتاج وفي تقدم و نمو للمؤسسة والتأثير في أدائها المتميز. إذ تجلت إسهامات تكنولوجيا المعلومات و الحواسيب و الاتصال في جمع الكم الهائل من البيانات و المعلومات المفيدة من أجل اتخاذ أصوب القرارات بسرعة فائقة و اقل التكاليف و بدقة , من أجل تحقيق أفضل للاداء، حيث عززت و حسنت فاعلية وكفاءة الاداء المؤسسي سواء الأداء المالي أو الأداء في العمليات الإدارية أو التشغيلية و على أداء العاملين والعملاء أيضا. فهي إذن تعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

لابد للمؤسسات الاستفادة من هذه التكنولوجيا في كافة نشاطاتها، خاصة أننا في زمن عصرة مختلف القطاعات في كل المجالات و مختلف المؤسسات ، وذلك بالاعتماد على شبكة الانترنت الذي صاحبه التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، حيث كانت مؤسسة "Wouroud" بالوادي، من بين أوائل المنظمات بالجزائر التي اهتمت باستغلال التكنولوجيا و المعلومات و شبكات الاتصال من أجل تحسين أدائها باستمرار.

ووفق هذا المنظور تمحورت مشكلة البحث في:

✚ ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالإدارة الإلكترونية في المؤسسات ؟
- ✓ ما مستوى الاداء في المؤسسة المبحوثة ؟
- ✓ ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة؟ و ماهي إسهاماتها في تحسين أدائها؟

## ❖ فرضيات البحث:

تم الاعتماد على هذه الفرضيات كنتيجة لإجراء المقابلة بمؤسسة روائح الورود wouroud «. قصد الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه تم صياغة الفرضية التي تنص على أنه:

❖ يفترض أن يكون هناك تطبيق جزئي أو كلي للإدارة الالكترونية في المؤسسة.

❖ يفترض أن تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة".

## ❖ أسباب و دوافع اختيار البحث :

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع و المتمثل في محاولة معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في التحسين والرفع من قيمة المؤسسة و كذلك بغية معرفة كيفية تقييم أدائها و مدى تأثير الإدارة الالكترونية عليه ، ويمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين ,دوافع ذاتية ودوافع موضوعية.

### ○ الدوافع الذاتية:

- ✓ حداثة الموضوع وتماشيه مع التخصص.
- ✓ الرغبة الشخصية في التعرف على الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية، ومقارنته بما هو موجود على المستوى الواقعي في المؤسسة.

### ○ الدوافع الموضوعية:

- ✓ إبراز مدى أهمية الإدارة الالكترونية في الأداء المؤسسي و كذا تقييم الأداء.
- ✓ الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة لكونه من الأساليب الحديثة و المؤثرة .
- ✓ الاهتمام المتزايد الذي يحظى به موضوع الإدارة الالكترونية من طرف الكثير من الباحثين والاقتصاديين و مختلف الدول المتقدمة منها والنامية في ظل التحولات العالمية في شتى الميادين و التي تتطلب البحث عن مختلف الفرص التي يمكن الاعتماد عليها لدفع عجلة التنمية.

## ❖ أهداف البحث :

- ✓ التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة .
- ✓ عرض وتحليل واقع الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة.
- ✓ بحث العلاقة وأثر الإدارة الالكترونية في تحقيق الأداء المؤسسي المميز في المؤسسة المبحوثة.

## ❖ أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته كونه يقدم إطارا لتحقيق أداء مميز من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات مما يكسبها أهمية علمية تتجلى في الربط بين متغيرين كون تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعد سلاحا " استراتيجيا" للأداء المؤسسي المميز.

بالإضافة إلى تعزيز مفهوم الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة ، باعتبارها أحد الأساليب الحديثة التي قد تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي و بالتالي قياس مدى تأثيرها فعليا من خلال تقييم الأداء باستعمال مجموعة من المؤشرات.

## ❖ حدود الدراسة :

بهدف التحكم في الموضوع و معالجة الإشكالية محل البحث قمنا بوضع حدود و أبعاد للدراسة تمثلت أساسا فيما يلي:

✚ **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة أثر الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة محل الدراسة.

✚ **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة روائح الورود wouroud « بوادي سوف

✚ **الحدود الزمنية:** قمنا بالدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2018.

## ❖ منهجية الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث و محاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام للإدارة لالالكترونية و الأداء المؤسسي أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بدراسة تحليلية، و هذا بتسليط الضوء على المشكلة و توضيحها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع، متخذين مؤسسة روائح الورود wouroud « بولاية الوادي- نموذجا.

❖ **مصادر البيانات و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة، فإننا سنعتمد على مجموعة من المصادر و الأدوات المساعدة على ذلك أهمها:

- ✓ المسح المكتبي الذي سيكون الهدف الأساسي منه الوقوف على ما تناولته المصادر و المراجع القديم منها و الجديد حول موضوع الدراسة.
- ✓ المصادر الأخرى للبيانات مثل المقالات و الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع.
- ✓ معلومات من مؤسسة روائح الورود wouroud « بولاية الوادي.
- و اخترنا المقابلة كأداة في بحثنا العلمي .

#### ❖ صعوبات البحث :

تركزت الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد الدراسة فيما يلي:

- ✓ قلة المراجع في الملحق الجامعية - قصر الشلاله- خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الالكترونية .
- ✓ صعوبة الحصول أحيانا على المعلومات من مؤسسة محل الدراسة لسريتها على حد قولهم , خاصة الكمية.
- ✓ تداخل المفاهيم من جهة وتعقدها من جهة أخرى مما يصعب عملية توظيفها .

#### ❖ الدراسات السابقة :

(1) دراسة (أبو بكر عبد القادر ،قديد فوزية، 2021):

تحت عنوان " اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس "

بحثت الدراسة إشكالية : مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس؟ حيث أكدت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كما أكدت الدراسة على ضرورة التكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، وإشراكهم في جهود التطوير والتحسين. كما ألحت على ضرورة تكيف التطبيقات والعتاد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

(أبو بكر عبد القادر ،قديد فوزية اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة:

مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس "، مجلة البشائر الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد المجلد السابع، العدد 01، بشار، الجزائر، 2021)



2) دراسة (ساسي مريم 2016)،.

تحت عنوان : الإدارة الإلكترونية .دراسة مقارنة.

بحثت الدراسة إشكالية: ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟ وما مدى تطبيقها ؟  
كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهم الإجراءات التي يقدمها المشروع قصد تبنيه،  
التعرف على المتطلبات التي يستدعيها تطبيقها، التعرف على مختلف التجارب الدولية في الميدان سواء كانت عربية  
أو أجنبية، من بينها الجزائر بحكم الانتماء والمقارنة. ومن نتائجها العمل على إقامة دورات حول موضوع معالجة  
المعيقات والحد منها، استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت، الإنترنت، الأكسترنات)  
وهذا ما يساعد على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الإلكتروني، - تحسين والنهوض بمستوى البنية التحتية اللازمة  
لتطبيق الإدارة الإلكترونية

(ساسي مريم ، " الإدارة الإلكترونية .دراسة مقارنة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في القانون العام تخصص  
إدارة ومالية )، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، 2016..)

3) دراسة (لوناسي خديجة، قرازم إيمان. 2019)

تحت عنوان " دور إدارة الاللكترونية في تحسين أداء العاملين ،دراسة حالة في مؤسسة اتصالات  
الجزائر. البويرة"

بحثت الدراسة إشكالية: ما هو دور الإدارة الاللكترونية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة  
البويرة؟ أين تم التركيز على عناصر الإدارة الإلكترونية باعتبارها تساهم بشكل كبير في أداء العامل.

و خرجت الدراسة بالنتائج التالية : تساهم الإدارة الإلكترونية في سهولة الاتصال بين الرئيس والعاملين لأنها تعمل  
على إلغاء التنظيم التقليدي القائم على الهرمية والانتقال إلى التنظيم الشبكي، استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي  
إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تواجه العمال بحيث تساهم في تخفيض معدل زمن إنجاز مختلف أعمال  
المؤسسة بشكل مستمر وتقليل معدلات العيوب والتلف.، يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة  
الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري للمنظمات التقليدية وتحويلها إلى وظائف إدارية تشمل كل من  
التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة الإلكترونية.

(لوناسي خديجة، قرازم إيمان، " دور إدارة الاللكترونية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة

اتصالات الجزائر. البويرة" (دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة

أعمال) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاح .البويرة 2019).دراسة( أبو بكر عبد القادر، قديد فوزية، 2021)

#### ❖ مساهمة الدراسة :

من خلال تحليل و تمحيص الدراسات السابقة يمكن التعقيب عليها من أجل الخروج بمساهمة الدراسة من خلال النقاط الآتية:

حاولنا إبراز دور تأثيرات الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة ككل. حيث ان العديد من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تحدثت عن تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي خاصة أو على الأداء المالي. لكن في موضوعنا تطرقنا إلى دراسة تأثيرات الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة ككل و ذلك من خلال بحث العلاقة بين عناصر الإدارة الالكترونية و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و التي تتصل فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحسن الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة خاصة أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحسن أداة لتقييم الأداء المؤسسي سواء الأداء المالي و العمليات، أداء العمال و العملاء. فهي تساعدنا على الكشف عن تأثيرات الإدارة الالكترونية الحقيقية على الأداء في المؤسسة.

#### ❖ هيكلية البحث

من أجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، اثنان نظري و الثالث تطبيقي وذلك على النحو التالي:

#### الفصل الأول تناولنا فيه "عموميات حول الإدارة الالكترونية"، في ثلاثة مباحث، هدف المبحث الأول إلى

إبراز ماهية الإدارة الالكترونية من خلال تسليط الضوء على التعريف والخصائص والعناصر و تطرقنا إلى وظائف الإدارة الالكترونية و أهمية تطبيقها بالإضافة إلى متطلبات و مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية. كما تناولنا في المبحث الثاني "أسس الإدارة الالكترونية في المؤسسة" حيث تناولنا تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كركيزة للإدارة الالكترونية. ونظم المعلومات وكذلك سلطنا الضوء على ثقافة المؤسسة و إدارة المعرفة كركيزة أيضا للإدارة الالكترونية. أما المبحث الثالث الذي جاء بعنوان "التحول نحو الإدارة الالكترونية" فتطرقنا فيه إلى أسباب التحول نحو الإدارة الالكترونية وخطوات تطبيقها بالإضافة إلى العوائق التي تواجه هذا التطبيق. وكذا سلبيات و إيجابيات الإدارة الالكترونية.

#### أما الفصل الثاني فقد عنوانه ب "الأداء في المنظمة و انعكاسات الإدارة الالكترونية عليه"، حيث تناولنا في

المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الأداء في المنظمة من خلال الحديث عن تعريف الأداء خصائصه

أنواعه،العوامل المؤثرة فيه.أما المبحث الثاني عنونه"بتقييم الأداء في المنظمة " حيث تناولنا فيه مؤشرات قياس الأداء و أدوات تقييمه و الفرق بين أدوات التقييم الحديثة و القديمة،و الهدف منه أيضا، أما المبحث الثالث فضم "انعكاسات الإدارة الالكترونية على أداء المنظمة "أين تحدثنا فيه على أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الإداري والموارد البشري ،أثر الإدارة الالكترونية على الميزة التنافسية و اتخاذ القرارات و على طبيعة عمل المنظمة و الأداء. في حين خصصنا **الفصل الثالث** لدراسة واقع تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي فتناولنا دراسة حالة مؤسسة روائح الورود wouroud « خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2018 من خلال تقسيم الفصل الأخير إلى ثلاثة مباحث، حيث أنه في المبحث الأول استعرضنا "بطاقة فنية عن مؤسسة روائح الورود wouroud « من خلال بعض المعلومات حول نشأتها و تعريفها ومن ثمة التنظيم العام لها و بعض أهدافها، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى أهم " استعمالات الإدارة الالكترونية في المؤسسة" فضم ثلاثة مطالب أولها التطبيقات و البرمجيات بالمؤسسة روائح الورود wouroud « أنظمة كاميرات المراقبة وأنظمة الرقابة على الدخول والخروج ، الأجهزة الرقمية الإنتاجية وشبكات الاتصال بالمؤسسة.أما المبحث الثالث فكان يخص عرض و تحليل نتائج الدراسة و قسمناه أيضا إلى 03 مباحث :تناولنا فيه عرض أهم مؤشرات تقييم الأداء في بطاقة الأداء المتوازن حسب مؤسسة "ورود للعطور" wouroud ثم عرض أسئلة المقابلة و بعض أجوبتها وفي الأخير تحليل نتائج الدراسة.

وأخيرا **الخاتمة** وتشمل النتائج المتعلقة بالموضوع وبالدراسة الميدانية و أيضا بعض الاقتراحات.



الفصل الأول

عموميات حول الإدارة الالكترونية

تمهيد :

أصبحت معظم الدول المعاصرة تسعى إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهًا جديدًا في الإدارة المعاصرة، وأصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير المؤسسات سواءً كانت قطاع خاص أو عام وتحويلها إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت في إنجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكذلك إنجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية وغير ذلك من أعمال، بعقلية عالمية وبسرعة فائقة .  
والتي تتسم بالجودة وسرعة الإنجاز دونما استهلاك للوقت وكذلك الورق.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح ماهية الإدارة الالكترونية وأهميتها وكذا عناصرها و كل ما يتعلق بها ، و لهذا قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.
- المبحث الثاني: أسس الإدارة الالكترونية.
- المبحث الثالث: . التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بجملة من الخصائص ولعل أهم خاصية تتمثل في التقليل من استعمال الورق والإجراءات المكتبية الروتينية، أي استعمال الحاسوب ولعلها أهم ميزة تجمع بين تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية، وفي هذا المبحث سنحاول تعريف الإدارة الإلكترونية مع تسليط الضوء على خصائصها ووظائفها ثم الأهمية و عرض بعض العراقيل و أخيرا متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

### المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية، خصائصها، عناصرها

شهدت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين اهتماما كبيرا لما لها من تأثير بالغ الأهمية على الأداء خاصة في ظل التطورات السريعة للتكنولوجيا و الثورة المعلوماتية .

أولا :تعريف الإدارة الإلكترونية.

#### 1) تعريف الإدارة :

❖ تعريف "بيتل" **bethel**: عرفها بأنها تتمثل في وضع المدراء السياسات الخاصة بنوع السلعة المطلوب

إنتاجها وسياسات و منافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى، والإدارة مسؤولة عن وضع الهيكل

التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات".<sup>1</sup>

❖ تعريف "فردريك تايلور": "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم

يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".<sup>2</sup>

#### 2) الإدارة الإلكترونية:

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث النشأة، ظهر كنتيجة لثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها

الإنسان حاليا، وكان لشبكة الانترنت الدور الفعال في ظهور الإدارة الإلكترونية كمصطلح إداري حديث،

ويقصد بها:

"استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة

ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر عبد القادر، قديد فوزية، اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، أبريل 2021، ص370.

<sup>2</sup> (المرجع نفسه)، ص 370 -

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، الطبعة الأولى - دار المسيرة، عمان الأردن، 2009، ص42

وبصورة أخرى " الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، باعتماد كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.<sup>1</sup>

و من خلال هذين التعريفين نستنتج بان الإدارة الإلكترونية هي قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها و تقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية و بسرعة وقدرة عالية وبتكاليف و مجهود أقل باستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت.

### ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية :

تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية، وهي الميزة الأساسية والجوهرية التي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها وفيما يأتي سيتم بيان هذه الخصائص:<sup>2</sup>

1) **التشبيك الفائق:** وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة فهي التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية لزيادة إمكانات عدد المشاركين فيها.

2) **التفاعل الآني على مدار الساعة ، هنا وفي كل مكان:** هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24 ساعة/اليوم و 7 أيام في الأسبوع . مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم بيسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة.

3) **السرعة الفائقة الموارد، العمل عن بعد وبلا حدود:** سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15ثا، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل والمرن.

<sup>1</sup>علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص34

<sup>2</sup> محمد بن ناجي "الإدارة الإلكترونية". دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص43

4) الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

5) - السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور.

6) . زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات.

### ثالثا : عناصر الإدارة الإلكترونية

تشمل الإدارة الإلكترونية على 03 عناصر أساسية كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. عتاد الحاسوب: Hardware :

يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته.

#### 2. البرمجيات: Software:

تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة ، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة ، قواعد البيانات ، وبرامج إدارة المشروعات ، إضافة إلى مختلف الشبكات الانترنت ، الأكسترنات ، الإنترنت

#### 3. .صناع المعرفة:

إذ تمثل القيادات الرقمية Leaderships Digital وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية؛ فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية " .

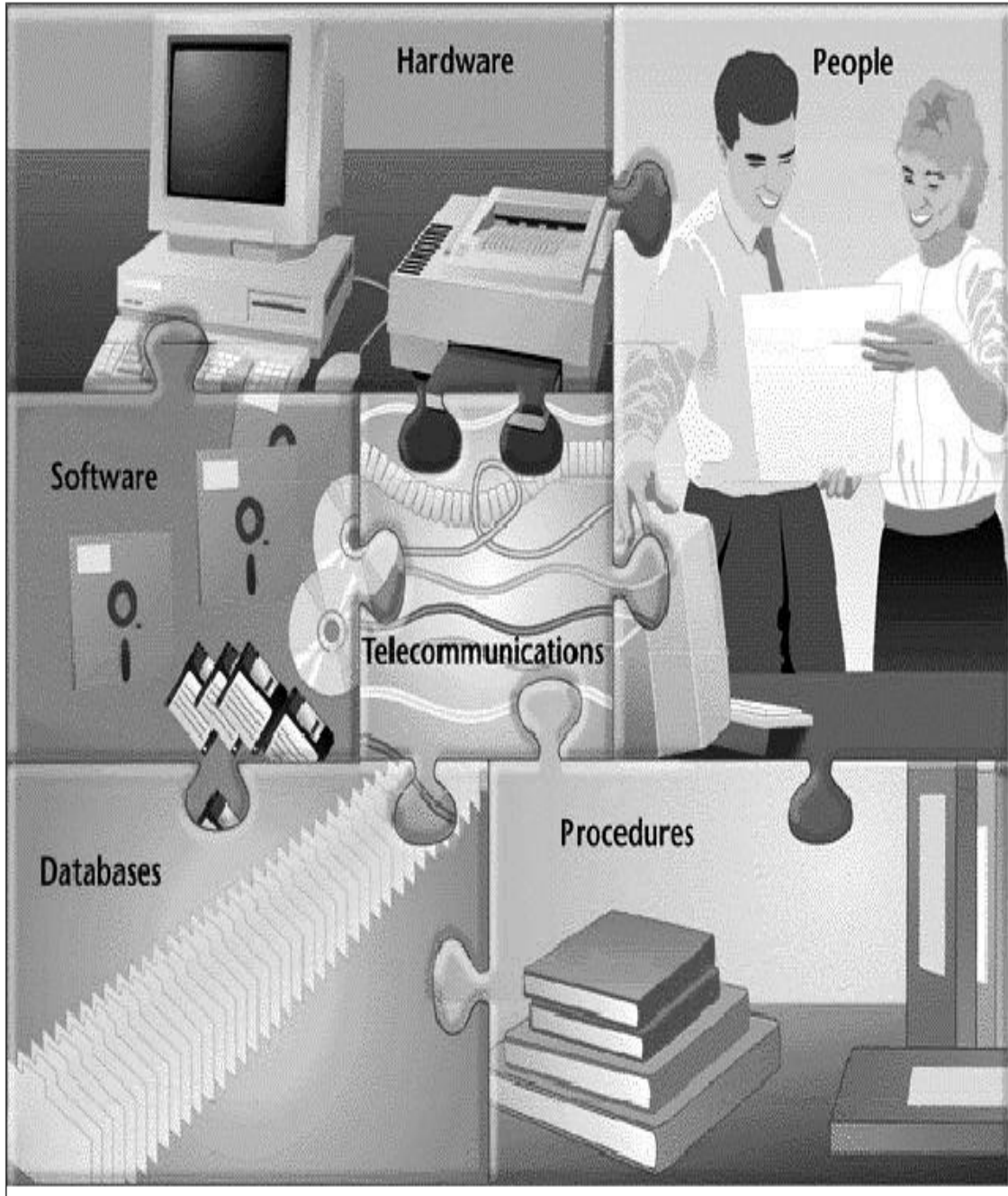
وبجدد التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية عن طريق

إعطاء الأولوية لتكامل العمليات التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات و مناهج العمل

<sup>1</sup>مضى عادل، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الجودة"، دار الوفاء، عمان، 2006، ص 102



الشكل (1-1): يوضح عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: موقع information system، "Computer Based IS (CBIS)"، تم لاطلاع في: 2022/04/21  
 على الساعة : 15:27 رابط الموقع <https://informationsystemis.files.wordpress.com/2013/04/22.jpg>

## المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية و أهمية تطبيقها

سنتطرق في هذا المطلب إلى سرد أهم وظائف الإدارة الالكترونية و أهميتها :

### أولاً : وظائف الإدارة الالكترونية

الإدارة الالكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة، لذلك يتطلب التحول من العمل بأسلوب الإدارة التقليدية إلى العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الالكترونية الحديثة وذلك بإعادة هندسة كل نظم العمل الإداري المعمول بها بالمنشآت التقليدية، وقد أسفر ذلك عن تغيير الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف الكترونية مثلت بصفة أساسية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### (1) التخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

(أ) إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرئية والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف تأثير سلبي على كفاءة التخطيط.

(ب) إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

(ت) إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي، يتم تجاوزها تماماً في مجال الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

ويعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنشأة وإداراتها، بالإضافة إلى ذلك فإن القرارات الإستراتيجية بالمنشأة تتسم أيضاً بأنها تحدد المعالم

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية"، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 29.

الأساسية التي تسير على نهجها هذه المنشأة بالإضافة إلى أنها تكون قرارات طويلة الأجل تغطي فترات طويلة نسبيا وغالبا ما تشمل حياة المنشأة كلها.

يعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم و إجراءات العمل والتي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد وحيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية والتي تجعل أداء الأعمال يتم لحظيا.

مما لا شك فيه أن ذلك يمكن المنظمات من استخدام أساليب تخطيطية جديدة ومبتكرة مما يرفع ويزيد من كفاءة وفعالية عمليات التخطيط، كذلك يساعد على تحسين وزيادة كفاءة وفعالية عمليات صنع واتخاذ القرارات مع تحمل المخاطر المحسوبة، كما يمكن تحويل القرارات المخاطر إلى قرارات شبة مؤكدة، فضلا عن إمكانية قياس المخاطر دوريا والاستعداد لمواجهةها أو تغطيتها، بالإضافة إلى توسيع قاعدة البدائل والفرص و إمكانية تقييمها واستخدام أفضلها لمواجهة التحديات.

## (2) التنظيم الإلكتروني :

يعتمد التنظيم الإلكتروني على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل المصفوفي إلى الشكل الشبكي، وذلك على اعتبار أن الهياكل الطويلة تتعدد مشكلاتها، حيث تتعدد فيها المستويات الإدارية مما يترتب عليه زيادة في التكاليف، كما تتباعد فيها أيضا المسافات بين الإدارة العليا والعاملين، مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق وتتعقد عمليات الاتصال.

لذلك فإنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة تميل إلى الشبكية، مما يؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات بالمنظمة. وبالإضافة إلى ذلك فقد يتطلب التنظيم الإلكتروني أيضا إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة القضاء على كل عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية والتقليدية، ويتم ذلك من خلال إعادة تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية وتحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية الحالية إلى وحدات وفقا للنظام الإلكتروني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، (مرجع سبق ذكره)، ص 30

### 3) التوجيه الإلكتروني:

يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها. هذا ولا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية، كما لا بد عليهم أيضا من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسئول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذلك النشاط فيه. ولا بد أن تكون القيادات قادرة على التعامل مع مواقع المنشآت على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وأن يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.

وبالإضافة إلى ذلك فقد يتطلب التنظيم الإلكتروني أيضا إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة القضاء على كل عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية والتقليدية، ويتم ذلك من خلال إعادة تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية وتحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية الحالية إلى وحدات وفقا للنظام الإلكتروني.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن التنظيم الإلكتروني يتطلب أيضا ضرورة استخدام أنماط تنظيمية مستحدثة بدلا من استخدام الأنماط القديمة كنمط التنظيم البيروقراطي الذي يركز على استخدام الوحدات أو الأقسام الإدارية الجامدة التي تقدم الروتين ولا تقبل التغيير أو التجدد.<sup>1</sup>

### 4) الرقابة الإلكترونية :

يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للرقابة الإلكترونية على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفعالية، وكذلك تحديد السلطات والمسئوليات والصلاحيات المختلفة وفي ضوء ذلك فإذا كانت المنشأة تتبنى نظام مركزي في أعمال المراقبة الإلكترونية، فإن الأمر يتطلب ضرورة تركيز كل القرارات لدى المركز الرئيسي، حيث يحقق ذلك فرصة أكبر للنجاح إذا كان المسئول يرفع تقاريره مباشرة إلى القادة المسئولين عن المنشأة من الناحية التكنولوجية، وعلى النقيض ففي النظم اللامركزية، فإن كل وحدة نشاط أو قطاع تعمل مع المجموعة التكنولوجية والمتخصصة الخاصة بها.

<sup>1</sup>محمد بن ناجي، (مرجع سبق ذكره)،

كما تتم المراقبة الإلكترونية لأعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها، وكذلك المراقبة على العاملين فيها باستخدام العديد من أساليب المراقبة الإلكترونية، تلك التي تختلف في طبيعتها وجوهرها عن أساليب الرقابة التقليدية. وكمثال فانه يمكن الرقابة باستخدام أسلوب التقارير بطريقة الكترونية و يتم ذلك سواء عند إعداد التقارير الداخلية حيث تعد الكترونيا على شكل مطبوعات يمكن إعادة استخدامها عدة مرات أو عند الحاجة إليها .

التقارير الخارجية تلك الموجهة إلى أطراف خارجية، ويتم إعدادها وعرضها إلكترونيا على الشبكة، و من ناحية أخرى فإنه يمكن إعداد تقارير إلكترونية تفصيلية عن الأنشطة المختلفة وفي هذا الصدد فإنه يمكن تخفيض تكاليف الرقابة والمراجعة من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة باستخدام أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة والتجاوز عن نسبة أخطاء بسيطة مسموح بها.<sup>1</sup>

### ثانيا : أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية

و تتضح هذه الأهمية في أمور كثيرة نذكر منها ما يلي :<sup>2</sup>

- تسهيل تقديم المعلومات بشكل كبير مما يساعد في صنع القرارات.
- إحداث ثورة في الوظائف الحكومية و ضمان الشفافية في الأعمال , و بالتالي تقليل الفساد.
- تقديم خدمات أفضل و أعلى جودة و توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسات و السعي الى تنفيذها .
- السرعة في انجاز العمل.
- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي و الزمني و التقليل من مخاطر التنقلات من مكان إلى آخر .
- تطوير آلية العمل و مواكبة التطورات . و رفع كفاءة العاملين في الإدارة .
- المساعدة على تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات الكترونية . والحد من التدخل البشري و بالتالي الحد من الأخطاء و إنهاء الطوائف الملتوية للتحايل أو الغش و الخداع.
- تعزيز قيم الشفافية و روح تطبيق القانون والتطوير الجذري في نظم و آليات عمل المؤسسات .
- تغيير أساليب انجاز المعاملات و سرعتها و ترشيح عمل المؤسسة و إضافة المزيد من المرونة.

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، (مرجع سبق ذكره)، ص31.

<sup>2</sup> محمد بن ناجي، (مرجع سبق ذكره)، ص57..

- إعادة هندسة المؤسسة داخليا كما يتناسب مع أداء الأعمال. والتوسع في الأتمتة الإدارية .
- تبسيط الإجراءات و زيادة تدفقها والرقابة الآنية في كل مفاصل المؤسسة لان المنظومة لا تقبل المعاملات الغير مطابقة للمعايير القانونية.
- الاعتماد على اقتصاد المعرفة بدلا من الاقتصاد التقليدي. والاعتماد على فرق العمل بدلا من التكوينات التقليدية.
- تغيير الأنظمة الداخلية بما يناسب مع الإدارة الإلكترونية.
- التفاعل الدائم مع المتغيرات الداخلية و الخارجية. والاستثمار الدائم للمعدات و الوقت و الخبرات.
- الترابط العالي بين المنظومات الإدارية و الإنتاجية والتبادل السريع للمعارف و المعلومات و الخبرات .
- تقليل الورق.
- زيادة التحول بشكل سهل و سلس في التعامل مابين الموظفين .

### المطلب الثالث: متطلبات ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي. خاصة في وجود مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة.

#### أولا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

##### 1) المتطلبات الإدارية: وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ- وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة
- ب- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي

<sup>1</sup> عبد العال محمود، الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال، دار الوهاب، القاهرة، 2015، ص 62



عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .

**ج- الهيكل التنظيمي.** ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات التنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

**د- تعليم وتدريب العاملين، توعية و تثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئته. من الجانب النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. مع المحافظة على امن و خصوصية المعلومات و السرية في التعامل.

**2) المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.<sup>1</sup>

**3) المتطلبات التقنية :** وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد،

<sup>1</sup>مضى عادل، "مرجع سبق ذكره"، ص56

لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:<sup>1</sup>

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية : وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

ب- البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية : وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية .

ج- شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات :

✓ شبكة الانترنت : (internet)

✓ الشبكة الداخلية أو الانترانت ( : Intranet).

✓ الشبكة الخارجية أو الاكسترنانت (Extranet).

#### 4) المتطلبات الأمنية :

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها، وتطبيق وإجراء المعالجة والنقل عليها الكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يعد ضعف الأمن في مجال العمل الإلكتروني ضعفاً للثقة، مما يتطلب توفير هذه الثقة ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخداميها.

وهناك عدة عوامل للثقة تمثل الأمن المعلوماتي والتي لا بد من تحقيقها ومنها التحقق من المستخدم والتصديق والسرية والتكامل، وهو ما يقضي أن تصدر وتعديل القوانين والتشريعات وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي:<sup>2</sup>

✓ يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وتوكل هذه المسؤولية لأشخاص محددين.

<sup>1</sup> منى عادل، (مرجع سبق ذكره)، ص57

<sup>2</sup> عبد العال محمود، (مرجع سبق ذكره)، ص64.



- ✓ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- ✓ تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية .
- ✓ الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن .
- ✓ تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط

### ثانيا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، ومن أهم تلك المجالات:<sup>1</sup>

1. الأعمال الإدارية: تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات الكترونية، وتسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية وتصويرها رقمية.
  2. المعاملات المالية: إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقب وصرف وتحويل وغيره عن طريق الشبكة الإلكترونية.
  3. المؤتمرات الإلكترونية: حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلية ودولية دون انتقال المجتمعين جغرافية.
  4. الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: مثل الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات، الترقيات، الرواتب، التنقلات، المكافآت، الانتدابات، الترشيح للتدريب والتأهيل .
  5. مجال المتابعة الإلكترونية: حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.
- إن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني، أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات.

<sup>1</sup> موقع ستار شمس، (الإدارة الإلكترونية، مفهومها، أهدافها، خصائصها، أثارها) تم الاطلاع عليه في 2022/03/21 على الساعة: 15:34  
 رابط الموقع: <https://www.starshams.com/2021/05/%20electronic-administration.html>

## المبحث الثاني: أسس الإدارة الالكترونية

تعتمد الإدارة الالكترونية على مجموعة من المرتكزات التي تتمثل في بناء شبكي متماسك وأنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة ، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الالكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لها ، والتي يمكن تسليط الضوء عليها في هذا المبحث.

## المطلب الأول : تكنولوجيا المعلومات كركيزة للإدارة الالكترونية.

تعد المعلومات الحجر الأساس والمورد الهام لأداء فعاليات وممارسات مختلف المؤسسات، وقد ساعد ظهور تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات وتزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة ودقيقة لانجاز أعمالها، وتقديم الاستشارات اللازمة لها لاتخاذ القرارات بشكل صائب، وتشكل تكنولوجيا المعلومات ركنا حيويا في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، إذ ساهم استخدام الحاسوب وتطبيقاته المتعددة في إحداث تغييرات هائلة في مجال الإدارة وتحويل نمط للإدارة من التقليدي إلى المتطور أي الإدارة الكترونية .

## أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

## 1) مفهوم التكنولوجيا :

يرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما *techno* : تعني التشغيل الصناعي و الثاني *logos* أي العلم أو المنهج ،لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي .

يعرف المعجم *welster* التكنولوجيا إياها بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلا على أنها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم.<sup>1</sup>

وتعني أيضا التقنية في أسلوب إنتاج سلعة معينة وأداء نشاط محدد ،وتعرف أيضا أنها التركيبة المناسبة من مخرجات أو منتجات التكنولوجيا لتحقيق أهداف إنتاجية محددة أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة أما التكنولوجيا فتعني بتطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هدى ملك سرحان ،"التكنولوجيا في ظل الإدارة الالكترونية " ،دار الوفاء للنشر و التوزيع ،مصر ،2008،ص 44 .

<sup>2</sup> محمد الصيرفي،"إدارة تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى ،دار الفكر الجامعي للنشر،الإسكندرية،مصر.2009،ص13.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف التكنولوجيا أنها: "العمليات، التقنيات، الآلات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (الموارد، المعلومات، والأفكار) إلى مخرجات (المنتجات و الخدمات).

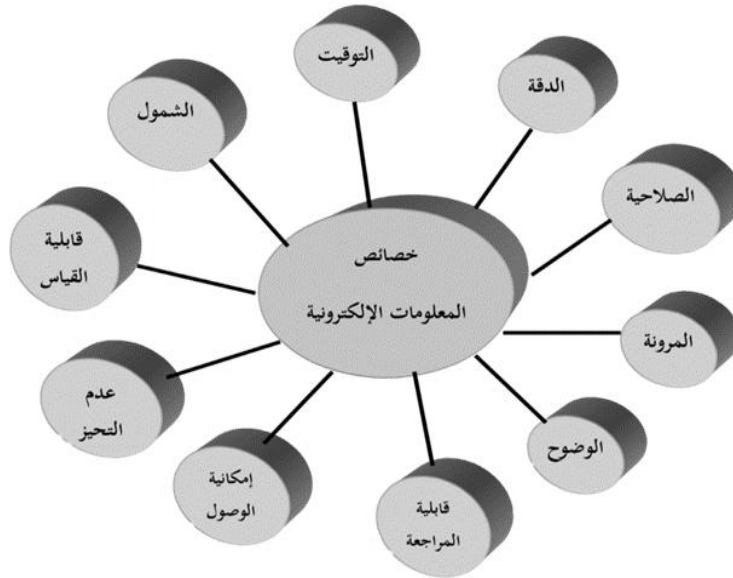
## 2) تعريف المعلومات:

أما عن المعلومات فهي عبارة عن البيانات المنظمة وغير المنظمة، والتي خضعت للمعالجة، هي ذات أهمية، ولها سياق محدد، كما أنها مهمة وأساسية لاتخاذ القرارات.

فالمعلومات هي مجموعة من البيانات التي يتم تحليلها للوصول إلى الحقائق و الأفكار التي يتبادلها الناس.

أما خصائصها فيلخصها الشكل التالي:

### الشكل رقم (1-2): خصائص المعلومات الإلكترونية



المصدر : محمد بن ناجي , (مرجع سبق ذكره), ص 76

### 3) تعريف تكنولوجيا المعلومات: يعرف قاموس "ماكملان" تكنولوجيا المعلومات على أنها: "حياة

،معالجة ،تخزين و بث معلومات ملفوفة مصورة متينة ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني

والاتصالات السلكية واللاسلكية ومبني على الأساليب الإلكترونية الدقيقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي., (مرجع سبق ذكره), ص 13.

ثانيا: مكونات تكنولوجيا المعلومات :

تتكون تكنولوجيا المعلومات الى خمس مكونات أساسية:<sup>1</sup>

1) **المكونات المادية:** هي الأدوات التي تحفظ و تخزين و تعالج الأساس الأول (البيانات)، و استخراج المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات و أداء الأعمال على الوجه المطلوب، و هذا نظرا لما تتمتع به هذه الأجهزة من قدرات سريعة، و تكلفة أقل مع إمكانية فنية أعلى من قدرات الإنسان. و عندما نتحدث عن الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات فإننا نعني بها جميع أنواع الحواسيب.

2) **البرمجيات:** يمكن أن نعرف البرمجيات بأنها مجموعة من الأوامر و التعليمات المعدة من طرف الإنسان، و التي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة، وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين. و التي تحتوي على :

الشكل رقم (1-3): أنظمة التشغيل و التطبيقات



المصدر: ، محمد ين ناجي، (مرجع سبق ذكره)، ص75

➤ **أنظمة التشغيل،** وهي البرامج الأساسية التي تضم كافة الأوامر الضرورية لتشغيل أجهزة الحاسوب، والتي تمكن من تسهيل استخدام. جهاز الكمبيوتر، وتختلف أنظمة التشغيل من كمبيوتر إلى آخر، وجميعها تقوم بنفس المهام.

➤ **التطبيقات والبرامج المتنوعة** يضم جهاز الكمبيوتر العديد من البرامج الصوتية، والفيديوهات، والمتصفحات، وتحرير النصوص، وغيرها البرامج، والتطبيقات التي تستخدم في عالم الكمبيوتر.

و نميز فيها نوعين :

<sup>1</sup> ياسع ياسمين، "دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقره، بومرداس، 2011، ص40.

\*برمجيات النظام : وهي البرامج الموجودة على الحاسب ومخزنه مسبقا على الاسطوانة الصلبه عند شراءه .

\*.البرمجيات التجارية :هي أي برنامج معروض يعتبر للبيع ويوجد آلاف البرامج. (نظم المعلومات )

### (3) قواعد البيانات Base Data:

هي عبارة عن المستودع الذي يحتوي البيانات والمواضيع والملفات المنظمة والمترابطة مع بعضها التي تصف كل العمليات والأحداث الجارية في المنظمة بكل تفاصيلها، وتنظم على شكل ملفات وتحفظ في أوعية حاسوبية مغمظة بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيل هذه البيانات واستخدامها.<sup>1</sup>

### (4) الأفراد:

يمكن تصنيفهم إلى :

✚ المتخصصون: من محللين ومصممي النظم، المبرمجين، مختصي تشغيل الأجهزة و صيانتها، و المتخصصون في تكنولوجيا الاتصالات و هؤلاء يطلق عليهم " رأس المال الفكري في النظام.

✚ الإداريون: يشارك في إدارة النظام، مسؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون الأنظمة المعلومات كمستفيدين المنتجات النظام ( من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، كتبة الحسابات، مدراء ومستهلكين).

### (5) البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية:

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة ، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها .

#### أ) أنواع الشبكة :

هناك 03 أشهر شبكات :<sup>2</sup>

✚ شبكة الانترنت Internet : وهي شبكة معلوماتية عالمية ، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية ، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة ، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة ، أو نظام واحد .

<sup>1</sup> غسان الطالب. مراكز الزعاير ، " الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع. الأردن . 2018، ص79.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، " النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الإلكترونية" ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية- 2003 ، ص 322

✚ الشبكة الداخلية للمنظمة الانترنت: " هي شبكة الشركة الخاصة وتعتمد على تقنية الانترنت. وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمنظمة لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة. وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار Wales Fire

✚ الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء الاكسترنات: هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدمتها إلى مستخدمين خارجيين محولين من داخل المنظمة الداخلية. الاكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركة أو المجهزين أو الشركات.

(ب) مكونات الشبكة:

تتكوّن شبكة الإنترنت من عدد من المكونات التي تعمل معاً مشكّلةً البنية التحتية للشبكة وتسمى بالنظام الإيكولوجي، حيث يضم أهم المكونات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): مكونات شبكة الاتصال



المصدر : محمد بن ناجي , (مرجع سبق ذكره), ص76

بالإضافة إلى الموديم و الكابلات السارفور (الموزع): الأسلاك النحاسية الاعتيادية : الأقمار الصناعية.

## المطلب الثاني: نظم المعلومات في الإدارة الالكترونية:

تكتسب المعلومات أهمية بالغة في حياة الأفراد والمؤسسات، فقد أصبحت من أهم الموارد التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسات في القيام بأعمالها ونشاطاتها، وخاصة في هذا العصر المليء بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف مجالات الحياة.

### أولاً: تعريف نظم المعلومات :

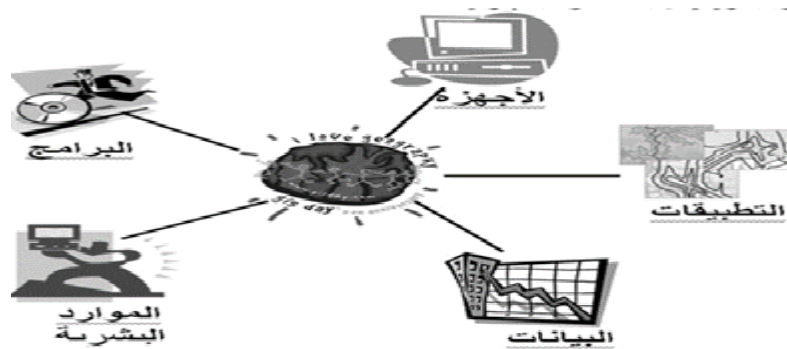
يمكن تعريف نظم المعلومات فنيا كمجموعة من المكونات المترابطة تهدف لتجميع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار والتحكم في المؤسسة. وبالإضافة إلى دعم عملية صنع القرار، والتنسيق، والسيطرة، فإن نظم المعلومات تساعد أيضا الإدارة العليا على تحليل المشاكل و الموضوعات المعقدة بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

يعرف (كانتر) Kanter نظم المعلومات الإدارية "النظم التي توفر للإدارة معلومات بنوعية أفضل وتوقيت أدق وأكثر توثيقاً".<sup>2</sup>

### ثانياً: مكونات نظم المعلومات

وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): مكونات نظم المعلومات



المصدر: منى عادل، "مرجع سبق ذكره"، ص 57

<sup>1</sup> محمد بن ناجي، "مرجع سلق ذكره"، ص 79

<sup>2</sup> منى عادل، "مرجع سلق ذكره"، ص 83

ثالثا : أنواع نظم المعلومات في المؤسسة:

نميز فيها عدة أنواع على مستوى الهيكل التنظيمي سواء الإداري أو التشغيلي ، و هي كالتالي:<sup>1</sup>

(1) **نظم أتمتة المكاتب :** تشير إلى كل تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة لأتمتة المهام و الواجبات التي تنجز في المكاتب بهدف زيادة الإنتاجية للعاملين في المكاتب ، و ذلك من خلال تحسين جودة اتصالات المعلومات داخل المكتب الواحد و بين المكتب و البيئة الداخلية ، و بين المكتب و البيئة الخارجية . وقد بدأت هذه النظم أولا مع ظهور نظم معالجة النصوص و ما يرتبط بها من برامج و أجهزة.

(2) **نظم معالجة المعاملات(نظم المعاملات الإدارية):**

هي نظم محوسبة تتولى تسجيل الوقائع و الأحداث و تفاصيل الأنشطة اليومية للأعمال كالبيع ، الشراء ، إعداد الرواتب ..... الخ في شكل تقارير روتينية. لذلك تمثل هذه النظم القاعدة التشغيلية الأساسية للمنظمة و لنظم المعلومات الإدارية الأخرى الموجودة فيها.

(3) **نظم التقارير الإدارية:**

هي نظم تهدف إلى إنشاء تقارير محددة تفيد في اتخاذ القرارات النمطية و شبه النمطية بشكل خاص ، وذلك بالاستناد إلى بيانات نظم معالجة المعاملات لتلبية حاجات الإدارة الوسطى و الدنيا ، و الجدير بالذكر هنا ، أنه كثيرا ما يحدث تداخل بين مفهوم نظم المعلومات الإدارية و نظم التقارير الإدارية نظرا لمحدودية استخدام مصطلح نظم التقارير الإدارية الذي ظهر بـ و . م . أ في سنوات الستينات و السبعينات، حيث يعد نظاما فرعيا من نظم المعلومات الإدارية.

(4) **نظم دعم القرارات :** هي نظم حاسوبية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات غير الهيكلية و شبه الهيكلية من خلال استخدام النماذج ، قاعدة البيانات وواجهة بسيطة للمستخدم النهائي. و تتميز بدعمها المباشر للإدارة العليا و بسهولة الاستخدام و المرونة ، و بكونها تستند على قواعد البيانات و قواعد النماذج\* .

(5) **نظم المعلومات التنفيذية (نظم المعلومات الإدارية):** تدعى كذلك بنظم المعلومات الإستراتيجية، و هي نظم تعمل على تلبية احتياجات الإدارة التنفيذية من المعلومات حيث تنتج تقارير موجزة و عميقة وشاملة

<sup>1</sup> سناء جبيرات، "تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص36.



عن المنظمة و أنشطتها في الداخل وعن الفرص و التهديدات و أوضاع منافسة البيئة الخارجية.

6) **نظم الذكاء الاصطناعي**: يعتبر حقل الذكاء الاصطناعي حديث نسبيا بالمقارنة مع حقول علمية وتطبيقية أخرى ، وهو يشير إلى الجهود لتطوير نظم المعلومات بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها و تفكر بأسلوب مماثل للبشر ، نظم تستطيع أن تتعلم اللغات الطبيعية و انجاز المهام الفعلية بتنسيق و تكامل أو استخدام صور وأشكال إدراكية لترشيد السلوك الإنساني. كما تستطيع في نفس الوقت تخزين الخبرات و المعارف الإنسانية المتراكمة و استخدامها في عملية اتخاذ القرارات.

### نظم المعلومات حسب المستوى الوظيفي:

وظائف الأعمال في المنظمة مختلفة و كثيرة و هي تعمل مجتمعة لدعم عمل المنظمة و يمكن جمعها في خمسة وظائف عمل رئيسية و هي كالتالي:<sup>1</sup>

#### أ) نظم معلومات الموارد البشرية:

حيث تعتبر الموارد البشرية عماد المنظمة فهي فاعلة و مشاركة في الإدارة العليا على الرغم من أنها تواجه صعوبات كثيرة في الشركات التقليدية و في الآونة الأخيرة ساعدت البحوث على تطوير النماذج لمساعدة الموارد البشرية في إضافة قيمة حقيقية للأعمال تساعد أنظمة الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات و تقييم العاملين حيث أن كل منظمة يجب أن تحتفظ بسجل دقيق للعاملين يتضمن معلومات كاملة عن كل فرد أما أنظمة تقييم الأداء فإنها تزود بقوائم التدقيق و التي بإمكان المديرين الدخول إليها من أجل متابعة المرؤوسين و تخدم نظم معلومات الموارد البشرية أهدافا كثيرة منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين ملئى فرص العمل ، الاختيار للتدريب حسب متطلبات و مهارات العاملين و خدمات أخرى.

#### ب) نظم المعلومات المحاسبية

إن الهدف من هذه النظم هو تجميع المعلومات لتساعد في اتخاذ القرار و قد كانت هذه النظم في القديم عبارة عن نظم تقليدية و ورقية، أما الآن فأصبحت تعتمد على الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في أغلب عملياتها و تساعد هذه النظم في فعالية الأعمال و تزويد البيانات المالية الدورية و تزويد التقارير المطلوبة قانونيا و بيانات الأرباح و الخسائر و كذلك فإن هذه النظم تزود التقارير الغير مطلوبة قانونيا و التي تساعد المدراء في فهم تغيرات تمويل المنظمة و تشمل هذه النظم المراقبة للتأكد من الالتزام بالمعايير.

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاي، "نظم المعلومات الإدارية ، مدخل إداري" ، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر ، 1999، ص 26

ت) **نظم المعلومات المالية** : أصبحت هذه النظم الآن معتمدة كلياً على الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات و تزويد المنظمة و إدارتها بالمعلومات المالية و التي تركز على تقارير التغيرات المالية و الهدف من هذه النظم هو تسهيل وضع الخطط المالية و فعاليات الأعمال و كذلك تساعد المنظمة في تنظيم الميزانية و إدارة تدفق النقد و الأموال و تحليل الاستثمار و اتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات و زيادة الأرباح.

ث) **نظم المعلومات التسويقية** : إن هدف التسويق هو تحديد الأشخاص و المنظمات و الأكثر رغبة في الشراء و ما هي مبيعات المنظمة و كذلك لترويج المنتجات و الخدمات المناسبة لتلك المنظمات و الأشخاص و تساعد هذه النظم في تحليل الطلب لمختلف البضائع في الأماكن المختلفة و المجمعات السكنية لكي يكون السوق أكثر دقة و تكون البضاعة المناسبة إلى المستهلك المناسب و تزويد هذه النظم معلومات تساعد الإدارة لتحديد طلبات الشراء لمختلف البضائع و في المناطق الجغرافية المختلفة.

ج) **نظم أخرى** : حسب المؤسسات و تعتمد على طبيعة عمل المنظمة و تخصصاتها. فإذا كانت جامعة مثلاً فإن وظائفها تكون: القبول، و التسجيلات .

### المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة وإدارة المعرفة كركيزة أساسية للإدارة الإلكترونية

سندرج في هذا المطلب نقطتين مؤثرتين في الإدارة الإلكترونية ألا وهما ثقافة المؤسسة و إدارة المعرفة.

#### أولاً : ثقافة المؤسسة ( الثقافة التنظيمية )

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية مع بداية الثمانينات، حيث أصبح كافة المؤسسات والمنظمات تمتلك ثقافتها التنظيمية الخاصة بها ، والتي تتضمن العديد من الجوانب التي تضمن تنظيم أعمال المؤسسات والأفراد المنضمين لتلك المؤسسة، والبيئة الخارجية للمنظمة، وسوف يتم خلال هذا المقال توضيح الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها.

#### 1) تعريف ثقافة المؤسسة : من أهم التعريفات الشائعة لثقافة المؤسسة ما يلي :<sup>1</sup>

✚ عرف "القربوتي"ثقافة المؤسسة :بأنها هي تلك المنظومة التي تتضمن على الرموز والمعاني والممارسات والمعتقدات التي تطورت مع مرور الزمن لتصبح من السمات الخاصة بالتنظيم، والتي ساعدت بشكل كبير في فهم أعضاء التنظيم للسلوك الذي يتوقعونه من أعضاء المنظمة.

<sup>1</sup> محمد بن ناجي , (مرجع سلق ذكره), ص57

✚ عرف الجزراوي الثقافة التنظيمية بأنها هي تلك الحصلة الخاصة بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين في مجال التنظيم، والتي تشكل أنماط سلوكهم، وتساعد على الوصول إلى الوحدة التنظيمية من خلال التقاء العاملين في معتقداتهم وقيمهم وأعرافهم وتوقعاتهم المستقبلية.

يمكن إجمال كافة تعاريف الثقافة التنظيمية، التي توصل قد توصل إليها علماء التنظيم، على أنها هي تلك المنظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع كافة أفراد المنظمة مع بعضهم ويشتركون بها، والتي من شأنها أن تؤثر بسلوكياتهم وتتحكم بخبراتهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة وكفاءتها.

## (2) أهمية الاتصال في الثقافة التنظيمية :

يعد الإتصال وسيلة على درجة عالية من الأهمية في عملية التغيير ، حيث أن الإتصال الجيد والقوي داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعف الإتصال في المؤسسة فسوف يؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع ، فعندما يسمع الأفراد عن وجود مبادرة للتغيير فإن ذلك سوف يثير لديهم مجموعة من التساؤلات مثل : ما هي أسباب التغيير ؟ ماذا يعني التغيير بالنسبة لي ؟ ماذا يعني ذلك بالنسبة للمؤسسة ؟ وإذا كان مطلوبا مني العمل بشكل مختلف ، فهل سيمكنني ذلك ؟ وكيف سأتعلم المهارات الجديدة التي أحتاجها ؟ وهل يجب علي تقديم توضيحات ؟ وما هي تلك التوضيحات ؟ وهل سأقبل ذلك ؟ هل أصدق ما أسمعه عن الاتجاه المتوقع للمستقبل ؟ فجميع هذه التساؤلات بالإضافة إلى تساؤلات أخرى يجب أن يحصل الأفراد على إجابات لها حتى يفهموا التغيير ويقبلوه ويقتنعوا به، لذلك يجب على المؤسسة أن تستعمل مختلف الوسائل المتاحة للاتصال بالأفراد ، والتي تتيح لها أن تبلغ جميع الرسائل التي توفر الإجابات التي يبحثون عنها وتجعلهم يشعرون بالاطمئنان على مستقبلهم ، وهناك طرق أو قنوات عديدة للاتصال يمكن للمسؤول في المؤسسة أن يبلغ رسائله عن طريقها كالكتابة أو الحديث والرسوم أو الصور أو الزيارات أو الاحتفالات السنوية أو الإنصات الفعال ويمكن للمسؤول أن يتبنى إحدى هذه القنوات أو يتبنى مجموعة واسعة منها أو سياسة الباب المفتوح لإيصال رسائله ، لان الاعتماد على وسيلة واحدة قد لا يكفي لتحقيق المطلوب ، لذلك من المستحسن التنوع في وسائل الإتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلكير يومدين،فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز"، مداخلة مقدمة بالمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة لجزائر. 8.9، مارس، 2005، ص 289.

ثانيا : إدارة المعرفة:

1) تعريف إدارة المعرفة:

■ هناك عدة تعريفات لإدارة المعرفة منها.<sup>1</sup>

■ **التعريف الأول:** " منظومة متكاملة مترابطة من المهارات و الخبرات و القيم مع التقنيات، الشبكات ،للتعامل مع البيانات و المعلومات و النظريات وصولا إلى قيم إضافية وسلوكيات إبداعية لإدامة التميز و التفوق و لبلوغ الأهداف.

■ **التعريف الثاني :** يعرف "سكايرم" إدارة المعرفة بأنها "الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بهاو الخاصة باستحداثها و جمعها و تنظيمها ونشرها و استخدامها و استغلالها و هي تتطلب تحويل معرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة." ومنه يمكن أن نقول أن المعرفة تعتبر المادة الخام الأكثر أهمية، فهي المصدر الأكثر أهمية للقيمة المضافة ، كما أنها المحرج الأكثر أهمية لذلك تركز إدارة المعرفة على تسيير هذه المعرفة المتمثلة في الأفكار و التقنيات والتكنولوجيات.

2) عمليات إدارة المعرفة:

تتمثل في 04 مراحل و هي كالتالي :<sup>2</sup>

أ) **تشخيص المعرفة :** إن أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المؤسسة لتتمكن من تحديد الفجوة ،ولان الهدف هو اكتشاف المعرفة و الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم ،وهي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في أعمالها فقد أشار الفلاسفيون أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها ،بل إن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه المؤسسة و عملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل و عملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف و البحث.

ب) **توليد المعرفة:**هو ذلك الجزء من عمل المعلومات الذي يهدف إلى إيجاد المعلومات و المعرفة الجديدة، حيث يتم تجزئة عمل المعلومات إلى العديد من المجالات المتخصصة جدا، بحيث يتضمن كل مجال نظم عمل معرفية متعددة و متخصصة لدعم العاملين في هذا المجال.

<sup>1</sup> شوقي جواد، "الإدارة الرقمية". دار الهدى للنشر و التوزيع، القاهرة"2010،ص104

<sup>2</sup> (المرجع نفسه) ،ص105

(ت) **خزن المعرفة:** وهي المحافظة على البيانات و إدامتها و تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية و على المؤسسة أن تحافظ على المعرفة لان فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية و المادية.

(ث) **توزيع المعرفة:** تشمل عملية التوزيع كل من تقاسم المعرفة، نشرها، نقلها وتشاركتها ، يدخل في هذا الإطار كل من العمليات المتعلقة بمصطلحات التبادل ،النشر ، المشاركة وتقاسم المعرفة.

(ج) **تطبيق المعرفة:** يدخل في هذا الإطار مصطلحات الاستفادة منها، استخدامها و إعادة استخدامها. فتوليد المعرفة و خزنها و توزيعها هي إجراءات عشية ما لم يتم استخدام المعرفة بفعالية ويشمل هذا إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين .

### 3) العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و إدارة المعرفة:

لقد اتضح من خلال آراء الكتاب حول العلاقة بينهما من خلال الأطروحات النظرية أن هناك وجهتا نظر حول تلك العلاقة وهما كالتالي <sup>1</sup>.

❖ **الأولى:** تشير إلى أن الإدارة الإلكترونية و الشبكات ما هي إلا جزء من إدارة المعرفة باعتبار أن إدارة المعرفة هي الأوسع و الأشمل و تتضمن عمليات المعالجة ، الإنتاج و التخزين.

❖ **الثانية:** تنظر إلى أن الإدارة الإلكترونية جزء مهم و ساند لعمليات إدارة المعرفة، إذ تساعد على جعل تدفق المعلومات او الحصول على قاعدة معرفتها مثالية . و من خلال الأطروحات السابقة، يتضح أن هناك اتفاق إلى حد كبير على وجود إدارة المعرفة يرافقه وجود الإدارة الإلكترونية ليسهل لها إنتاج المعرفة و إنجاز عملياتها بأقل تكلفة و جهد من جهة ، و أن استخدام الوسائل الإلكترونية يستلزم وجود إدارة المعرفة لتفسير معطيات المعلومات وبالتالي فالعلاقة بينهما تفاعلية ترابطية

<sup>1</sup> زكريا الدوري ، احمد علي صالح ، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة" ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2005، ص68

## المبحث الثالث: التحول إلى إدارة إلكترونية

أصبح التحول إلى إدارة إلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية.

**المطلب الأول: أسباب التحول إلى إدارة إلكترونية** للتحول إلى إدارة إلكترونية العديد من الأسباب والتي سيتم ذكر عدد منها لكن على سبيل الحصر وليس إجمالاً. ولقد دفعت موجة التغيير في مجال تقديم و إيصال المعلومات بجميع أنواع المؤسسات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد عدة تطورات دفعة واحدة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية.

### أولاً: الأسباب

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ✓ التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار.
- ✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- ✓ دافع الزمن: تسعى الإدارة إلى كسب الوقت وسباق السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من التطبيقات التقنية، بوصفها المطلب الأول لإلقاء أسباب بقاء الحركة، من روتين ومعاملات يدوية، والانطلاق إلى آفاق الإبداع التقني، الذي يقدم لها كل يوم حلوة جديدة لاختصار مزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قرارات.
- ✓ الإجماع على التقنية: تتجه أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها، وأن تعمم تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حولها وبخاصة ما

<sup>1</sup>-عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006. ص183

- يتعلق بجانب المعاملات، فلم تعد الأجيال الحديثة تتقبل على الإطلاق فكرة الاصطفاف بالأوراق والملفات أمام شبك موظف الإدارة المحلية للحصول على رخصة محل أو مزاولة.
- ✓ عدم وجود مستويات إدارية معقدة.
  - ✓ تحسين الخدمات من خلال التقارير الواردة بالبريد الإلكتروني.
  - ✓ تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية مثل التعليم الإلكتروني الذي يقصد به التعلم بواسطة الحاسبات الآلية وبرمجتها المختلفة سواء الشبكات المغلقة أو المفتوحة أو شبكات الانترنت فهو تعلم مرن مفتوح.

### ثانياً: أهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية

وتظهر هذه الأهمية في المؤسسات من خلال<sup>1</sup>:

- ✚ انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، حيث تؤدي إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة ورواتب العاملين والإجراءات الإدارية نتيجة لاختلاف شكل المؤسسات من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة أقل ومواقع جغرافية محدودة مما يترتب عليه زيادة الأرباح.
- ✚ تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وآثاره السلبية، والتي من أبرزها تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة إليها فاصبح من السهل الوصول إليها من خلال استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة.

### المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية و عوائقها :

لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة لا بد من المرور عبر مجموعة من الخطوات من بينها نذكر:

#### أولاً: خطوات تطبيق الادارة الالكترونية

للقيام بالإجراءات التي تساهم في تطبيق الإدارة الإلكتروني، لا بد من القيام بإجراءات قصد ضمان نجاح عملية التحول إلى إدارة إلكترونية و هي كالتالي<sup>2</sup>:

- ✓ **قياس درجة القابلية للتغيير**: تزداد فكرة الإدارة الإلكترونية قبولاً لدى الكثير من المسؤولين والمهتمين في الدول المتقدمة والنامية، ويأتي ذلك نتيجة لقناعة هؤلاء بأن التقنية والاتصالات يمكنها التغيير للأفضل.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، "مرجع سلق ذكره"، ص183

<sup>2</sup> ساسي مريم- "الإدارة الإلكترونية -دراسة مقارنة"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام تخصص إدارة ومالية) كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، 2015، ص33.

✓ وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

✓ تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لفرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا ما يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة

✓ **تحديد المسؤولية:** عند تنفيذ الخطة، لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم تنفيذها وتمويلها بشكل واضح في الخطة والكلفة المرصودة لها ضمن الوقت المحدد.

✓ **متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لا بد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من إتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

ثانيا : عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر ، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها ، وعموما يمكن التطرق إلى بعض العوائق او التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي: <sup>1</sup>

(1) المعوقات الإدارية:

✓ العشوائية في التخطيط وضعف التنسيق على المستوى الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الإلكترونية.  
 ✓ عدم القيام بتنظيمات جديدة مطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية مع وجود رؤية ضبابية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقلة الوعي بالأهداف التي ترمي إليها نظرا للاعتماد على الأساليب التقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية .

(2) المعوقات السياسية والقانونية:

<sup>1</sup> أبو بكر عبد القادر، قديد فوزية" (مرجع سبق ذكره)"، ص 374.



- ✓ غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو إدارات إلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة .
- ✓ عدم توفر بيئة عمل محمية وفق أطر قانونية.

### (3) المعوقات المالية والتقنية :

- ✓ ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وربط الشبكات،
- ✓ ارتفاع تكاليف الصيانة، ومحدودية المخصصات المالية الموجهة لتدريب العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة ومحدودية انتشار الإنترنت يجد من تطبيق الإدارة الإلكترونية .

### (4) المعوقات البشرية:

- ✓ الأمية الإلكترونية لدى العديد من الفئات، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.
  - ✓ تزايد الفوارق الاجتماعية في المجتمع وانقسامه بين فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها،.
  - ✓ غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة.
  - ✓ مشكل البطالة التقنية، بحلول الآلة محل الإنسان، ومشكلة مقاومة التحول الإلكتروني خوفاً عن المنصب.
- مما سبق نستخلص أن الإدارة الإلكترونية تسمح بتحول جذري في الممارسات التقليدية للإدارة وتكسر القيود والحوجز الزمنية والمكانية التي كانت تفرضها الأنماط التقليدية في الإدارة، ولتطبيقها، ينبغي على المؤسسات أن تتبنى إستراتيجية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، نظراً لان تطبيقها يتطلب توليفة من المقومات البشرية والتقنية والإدارية والأمنية، كما أن الواقع يفرض جملة من التحديات، ما على المنظمات إلا مسايرتها حتى تستطيع تحقيق النقلة الإيجابية في هذا الأسلوب الجديد.

### المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية

- لا بد أن استحداث الإدارة الإلكترونية في المؤسسات قد أحدثت فوارق كبيرة و لكن لكل شيء إيجابيات و سلبيات و هذا ما سنستطلع إليه من خلال الأتي:

أولاً : أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

في الجدول التالي سنبين أهم الفوارق البارزة التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية و التي هي كالتالي :

الجدول رقم(1-1): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت .	النظام الإلكتروني في مأمن من التلف والتقادم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني
الحفظ	احتمال ضياع المعاملات وأوراق مهمة	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية .
الضياع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة
الاسترجاع	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات و المعاملات واستخراجها .	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفا
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخمة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة
الحماية	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية
التوثيق و الضبط	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه لتوجيهه	التعامل من خلال برامج الحاسوب ، أو مكائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أحد الطرفين	لقاء افتراضي ، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى احدهما فقط
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام وأشهر .	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لإنجاز المعاملات .	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا .
مدة الخدمة	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة إنجاز المهام الخاصة ببسر وسهولة

المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز- "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" (مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير)، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2011. ص 49.

ثانياً: إيجابيات الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات والتي تستشف من خلال تطبيقها وفيما يأتي سيتم بيان البعض منها على سبيل الحصر وليس إجمالاً.<sup>1</sup>

إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى

- ✓ توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجها.
- ✓ تسويق المنتجات والخدمات محلياً وعالمياً.
- ✓ اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة.
- ✓ تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعدد
- ✓ . تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء .
- ✓ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة .
- ✓ التأهيل و التنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة.

ثالثاً: سلبيات الإدارة الإلكترونية :

يسود اعتقاد لدى الكثيرين أنه بتطبيق الإدارة الإلكترونية تزول كل المصاعب الإدارية، إلا أن تطبيق الإدارة

الإلكترونية قد ينتج عنه بعض السلبيات التي لا بد من تلاشيها وذلك بالعمل الدؤوب المتواصل لتقديم الخدمة المتوقعة في وقتها، وهذا يتطلب وجود تخطيط متكامل يشمل وجود خطط بديلة في حال تعثرت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الهدف المنشود منها، ومن السلبيات المحتملة من تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن ناجي، (موقع سبق ذكره)، ص 64

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد العزيز، محمد الخطيب، "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات والمعلومات"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص قيادة و الإدارة)، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. 2018. ص، ص. 29. 30.

❖ **التجسس الإلكتروني:** الحصول على المعلومة المخزنة إلكترونياً أسهل بكثير من الحصول على المعلومة المخزنة بالطرق التقليدية وبالتالي فإن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب أخذ الاحتياطات الأمنية اللازمة لحماية المعلومة، بحيث يصل إليها الشخص المخول صاحب صلاحية الوصول لا غيره .

❖ **شلل الإدارة:** الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب التسلسل والتدرج، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة ودون مراعاة الانتقال المرحلي قد يسبب شللاً للإدارة، وحينها نكون تخليفاً عن الإدارة التقليدية دون أن نطبق الإدارة الإلكترونية .

### ❖ زيادة التبعية للخارج:

من المعروف أن الإدارة الإلكترونية تعتمد اعتماداً كلياً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي لا تتوفر صناعتها بالشكل الكافي في الدول العربية والإسلامية، لذلك فقد يزيد التحول الكامل للإدارة الإلكترونية للتبعية للغرب ويعرض الأمن القومي والوطني للخطر، وهذا لا يعني أن نستمر في الإدارة التقليدية ولكن أن تبحث عن طرق نقل فيها التبعية للخارج في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### ❖ تكاليف الإدارة الإلكترونية:

تحتاج تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى بنية تحتية تكنولوجية وإلى برامج وتطبيقات إلكترونية بالإضافة إلى متطلبات التدريب والتأهيل والصيانة وهو ما يبدو في بداية الأمر مكلفاً، ولكن هذا لا ينفي أبداً أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من المال مستقبلاً .

### ❖ البطالة:

من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية فإننا نعتمد على الآلة ونقل من الأيدي العاملة وهو ما يؤثر سلباً في مشكلة البطالة (المرجع السابق). يتضح مما سبق أنه وبالرغم من وجود السلبيات إلى إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعود بفائدة عظيمة على الجميع وأن هذه السلبيات غالباً ما تكون ناتجة عن النظام المحيط وإن كانت الإدارة الإلكترونية سبباً مباشراً لها، لذلك لا بد من معالجة شاملة للنظام المحيط بمعالجة إدارية وأمنية ومالية وتنموية قبل البدء في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة لدراسة السلبيات السابقة ووضع حلول لها أو التقليل من خطرها.

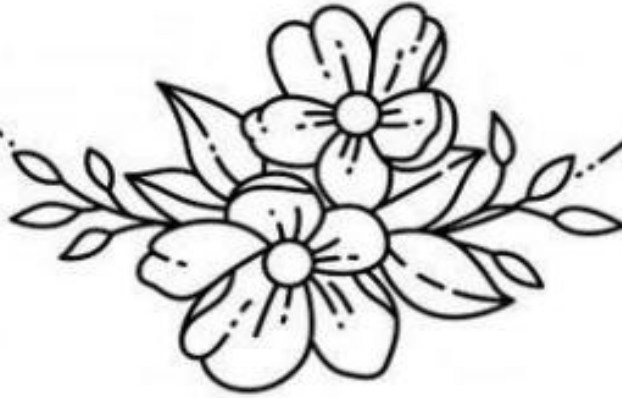
### خلاصة الفصل :

تعتبر الإدارة الإلكترونية من التطورات العلمية في عالمنا الحديث حيث يظهر ذلك في المجال التقني و الابتكار في وسائل الاتصال المتطورة. و قد تصبح مفروضة على كل المؤسسات نتيجة لظروف العولمة التي يعيشها العالم و الشبابك المعقد، فلا يكفي أن نعرف ما هي الإدارة الإلكترونية بل يجب أن نطبقها لأن الميزة التنافسية من صنع عقل الإنسان وقدراته و لهذا لا بد من التفكير الجدي من قبل المنظمات للاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب و شبكات الانترنت حتى تكون الأعمال أكثر مرونة و فعالية و كفاءة ما يؤثر إيجابا على الأداء الفعلي للمؤسسة

الفصل الثاني :

الأداء في المؤسسة و انعكاسات

الإدارة الالكترونية عليه



تمهيد :

إن تقييم الأداء المؤسسي, من المفاهيم الإدارية الرئيسية المهمة حيث أصبح لزاما على المؤسسة أخذه بعين الاعتبار, بعد أن كان يصب فقط على تقييم أداء الأفراد العاملين فقط ، لكنه وجد من خلال ملاحظات و دراسات علماء الإدارة أن الاهتمام لا بد من أن يتركز الآن على مستوى الأداء الشامل للمؤسسة, دون إهمال الأداء الفردي باعتبار انه يشكل أحد المكونات الرئيسية لأداء المؤسسة. و للإحاطة بالموضوع ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ❖ المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة.
- ❖ المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة. .
- ❖ المبحث الثالث: انعكاسات الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة..

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة

إن موضوع الأداء في المؤسسة أصبح مركز اهتمام الباحثين، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي للمؤسسة، باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن مسؤولية تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكيفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم هذا يبقى يعاني من صعوبة التحديد و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ما يلي :

### المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء و تسليط الضوء على المكونات الأساسية له.

#### أولاً: تعريف الأداء

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

#### 1) تعريف الأداء لغة:

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.<sup>1</sup>

#### 2) الأداء اصطلاحاً :

يعتبر تحديد المفهوم الدقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة، وقد قدم الباحثين عدة تعريفات للأداء المؤسسي وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

<sup>1</sup>. شوقي جواد، "مرجع سيق ذكره"، ص104



✓ يعتبر V Luchsinger., T Singleton., J, Miner أن الأداء هو: " ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>.  
 ✓ وقام Venkatraman. N & Ramanujam Vasudevan، ( في 1986 بتقديم مفهوم أكثر شمولاً في بنية الأداء، إذ شبهه على أنه "مفهوم هرمي، والذي يتكون من عدة مجالات: أداء مالي، أداء بشري، أداء تجاري، هذا الأخير يضم الأداء المالي التشغيلي، وهو الأكثر سعة لفعالية المؤسسة"<sup>2</sup>.  
 كما يعرف الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي"<sup>3</sup>.

### 3) تعريف المؤسسة:

تُعرَّف المؤسسة أنها " كل هيكل تنظيمي مستقل مالياً، يخضع لكلاً من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة، وإنَّ المؤسسة باعتبارها منظمة تُعتبر في ذات الوقت هيكلًا اجتماعياً واقعياً ومتعاملاً اقتصادياً، وتتبع خصائص تنظيمية"<sup>4</sup>.

و على ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص أن الأداء المؤسسي عبارة عما يلي:

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية و هو جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من مخرجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة و جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة و أهداف المؤسسة ككل.

### ثانياً: مكونات الأداء المؤسسي

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء، هي التي

<sup>1</sup> محمد علي الفهمي، "أثر الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية"، "دار الهدى للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 91

<sup>2</sup> عبد العزيز مصطفى أبو نبرة، "مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 142

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 93

<sup>4</sup> -عزيزة طويل، "مفهوم المؤسسة"، تم الاطلاع عليه :25/04/2022 على الساعة : 19:06 من موقع "موضوع"

تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة، وبناءً على ذلك سنتطرق لهذين المصطلحين الهامين:<sup>1</sup>

❖ الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات" وهي بالتالي مفهوم لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين أساسيين هما: مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

❖ الفاعلية: وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.

بالإضافة إلى محددات الأداء التالية:

- الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك و يفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

### المطلب الثاني: خصائص الأداء و أنواعه.

في هذا المطلب سنتناول خصائص الأداء و أنواعه من خلال ما يلي:

#### أولاً: خصائص الأداء

للأداء عدة خصائص أدت بالباحثين إلى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معاييرها ومن هذه الخصائص نذكر:<sup>2</sup>

- 1) الأداء مفهوم متناقض: يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد، منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضا، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك،

<sup>1</sup> محمد إبراهيم سعد. "الأداء المؤسسي (مكوناته، خصائصه)", تم الاطلاع عليه في: 2022/03/08 على الساعة 00:25 من موقع "كناانة

اونلاين " رابط الموقع: . <https://kenanaonline.com/users/fekrfoundation/posts/1057802>.

<sup>2</sup> ياسع ياسمينية، "مرجع سلق ذكره" ص 80.

- ولكن ورغم ذلك فان هذه العناصر المتناقضة تبقى مكتملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء، فهذا الأخير لا يتحقق مثلا إلا من خلال التكامل بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية.
- (2) **الأداء ذو تغذية عكسية:** إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب
- (3) **الأداء مفهوم شامل:** لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، سواء تعلق الأمر برضا العاملين داخل المؤسسة، أو رضا المجتمع بشكل عام على أداء المؤسسة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدولي والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.
- (4) **الأداء مفهوم متطور :** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن الأبعاد والمعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة، أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية، تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج، كما إن المؤسسة التي تواجه أزمة داخلية أو خارجية يتطلب منها معايير أخرى للحكم على الأداء، حيث يصبح البقاء والاستمرارية معيار للأداء العالي بدلا من النمو و التوسع.
- (5) **الأداء مفهوم ذاتي :** يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذا فان كل مؤسسة ملزمة بتحديد واستعمال تعريفا لمفهوم الأداء، وفقا لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية ولهذا يختلف الأداء الجيد باختلاف الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهو بالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمديرين يعني الأداء المرادفة الاقتصادية للأموال المستثمرة، وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات، وبالنسبة للحكومة يعني الأداء احترام القوانين والمساهمة في خدمة المجتمع، وهذا كله يبين أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وإرضاء جميع الأطراف.
- (6) **الأداء مفهوم سلوكي:** إن الأداء كظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات باختلاف أنواعها، يمكن إدارته من خلال إخضاعها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنسيق ورقابة وتقييم، وتعرف إدارة الأداء بأنها تلك الجهود الهادفة من قبل المديرين، لتخطيط وتوجيه ورقابة الأداء، ووضع معايير واضحة كأهداف للأداء، واختيار مقاييس مناسبة لقياسه وتقييمه، وهذا على مستوى المؤسسة ككل، او الوحدات المكونة لها، أو حتى الأفراد

العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي أو المهني، فكل نشاط يعطي نتائج، أي يعطي أداء، يتطلب بالضرورة إدارة هذا الأداء.

### ثانياً: أنواع الأداء

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاهها الباحث حول تحديد

أنواع الأداء نذكر منها: <sup>1</sup>

#### 1) حسب معايير المصدر ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام إلى مايلي:

أ) الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداء الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:

➤ الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى

حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به القيام

الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن

التميز في الأداء لن يستند رد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في

المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

➤ الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

➤ الأداء المالي: ويتحدد من خلال حسن استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة،

فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية (والمالية والتقنية، فمن

خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر تتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

ب) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق

هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو

التطورات

1 نایل عبد الحافظ، "إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص 84

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وآثاره السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

(2) **حسب معايير الشمولية:** ينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:<sup>1</sup>

أ) **الأداء الكلي:**

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

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

(3) **حسب المعيار الوظيفي:**

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة

الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة. و نلخصها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ) **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتماد الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية، فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أتحاول زيادة ثروة، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، أو تقوم الدولة بتقديمها بالجمان أو بسعر أقل من سعر السوق.

<sup>1</sup> عبد الله حاتم، "الأداء و الكفاءة" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص. 48.

<sup>2</sup> زرنوخ محمد، "الأداء في المنظمة"، تم الاطلاع عليه في 03.03.2022 على الساعة 12:47 من موقع المنصة الجزائرية للمجلات رابط الموقع

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64627>.

(ب) أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

(ت) أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة أو المنتج وتسهيل لقاء المنتج بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها ، ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا ، تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية . كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.

(ث) أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، و يقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها

✓ كمية الإنتاج.

✓ الجودة.

✓ الخدمات المقدمة للعملاء.

✓ المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.

✓ معالجة شكاوي العملاء.

✓ المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.

✓ التعاون مع الزملاء..

(4) حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سالم، "تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية"، دار الأمل للنشر و التوزيع ، القاهرة 2008 ، ص 58

❖ أداء طويل الأجل : الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الإستراتيجي .

❖ أداء قصير الأجل : الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملياتي

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال، وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية

### المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الأداء

تعمل أي مؤسسة كانت على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا. وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، وهذه مجمل العوامل المؤثرة في الأداء التي ذكرت في اغلب كتب الباحثين و نذكر منها:

#### أولا :العوامل الداخلية

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما . ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل، ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:<sup>1</sup>

أ) **الهيكل التنظيمي**: الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة. ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:

✓ تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.

<sup>1</sup> عبد الله حاتم، "مرجع سبق ذكره"، ص34

✓ العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

✓ المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة, كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

(ب) الثقافة التنظيمية: تلخص فيم يلي :<sup>1</sup>

توجد علاقة قوية بين الأداء المتميز والثقافات القوية السائدة داخل الشركات بمعنى أن الشركات الأكثر نجاحاً وفعالية هي الشركات التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط وتعقداته . وأقرب مثال على ذلك هو مستوى النجاح الكبير لتطبيق إرادة الجودة الشاملة في اليابان مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية ، وما لاختلاف الثقافة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية من دور كبير في ذلك " . وهذا يقودنا إلى التعرف على مصطلحات " القيم التنظيمية والثقافة " والتي قد تعني شيئاً تافهاً للكثير من الأفراد . أن هذه المصطلحات البعيدة كل البعد عن التأثير على إنتاجية الأفراد داخل المنظمات (البشرية: إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره . سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

ثانياً: عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره . سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

<sup>1</sup> بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، " (مرجع سبق ذكره) "، ص 289.



(1) التحفيز : إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز.<sup>1</sup>

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام

الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي:

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات.
- تحسين أداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
- الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة.
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

(2) التكوين :

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.<sup>2</sup>

(3) القيادة

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.<sup>3</sup>

(4) الإدارة :

فللإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة

<sup>1</sup> أحمد قطامين ، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،1996، ص 144

<sup>2</sup> عمر ياسر،"دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، دار اليمامة للنشر و التوزيع،الأردن،2014،ص.243

<sup>3</sup>عبد الكريم محمود" الأداء الاستراتيجي علاقته بالميزة التنافسية"، دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن، 2001، ص84

بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير في أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

#### 5) بيئة وطبيعة العمل:

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز.. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى التشبع المترتب على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء<sup>1</sup>.

#### 6) العوامل الفنية :

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

#### ثالثا:العوامل الخارجية

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي:

1) **العوامل السياسية والقانونية:** إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن "المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك
  - . أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
  - أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة
- و ضمان احترامها للمصالح العاملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد قطامين ، "مرجع سبق ذكره" ،ص 145

<sup>2</sup> (المرجع نفسه ) ،ص 145

<sup>3</sup> أحمد عبد الفتاح الصبري، "إدارة الأعمال الحكومية" ، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12

(2) **العوامل الاقتصادية:** وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.<sup>1</sup>

(3) **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، بالإضافة إلى التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في هذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في (المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية) وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا منظمة تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.<sup>2</sup>

(4) **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتهما تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع.<sup>3</sup>

(5) **الزبائن:** مدى تأثير السوق على استقطاب الزبائن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 136.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، (مرجع سبق ذكره)، ص 23، 22.

<sup>3</sup> محمود عدنان، "صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص 84.

<sup>4</sup> (المرجع نفسه)، ص 85

## المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

مؤشرات الأداء هي أداة توضح أن المؤسسة تتجه في الطريق الصحيح، وهي تتماشى مع أهداف المؤسسة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء

سنتناول في هذا المطلب شرح تقييم الأداء مروراً بمفهوم مؤشرات وقياس الأداء و أدوات التقييم و الهدف من تقييم المؤسسة له.

#### أولاً: مفهوم قياس الأداء

هناك عدة مفاهيم حول قياس الأداء نميز منها التالي:<sup>1</sup>

هو عملية جمع وتحليل أو الإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بأداء فرد أو مجموعة أو منظمة أو نظام حيث تميل تعريفات قياس الأداء إلى الافتراض حول سبب قياس الأداء. يحدد "مولين" المصطلح من خلال التركيز التنظيمي المستقبلي - "عملية تقييم مدى إدارة المنظمات والقيمة التي تقدمها للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

• يستخدم "نيلي وآخرون" التركيز بأثر رجعي أكثر في التعريف - "عملية تحديد كفاءة وفعالية الإجراءات السابقة".

• في عام 2007، حدده مكتب كبير موظفي المعلومات في الولايات المتحدة باستخدام التركيز الأكثر تقيماً "يقيس مقياس الأداء المعايير التي تصل بموجبها البرامج والاستثمارات وعمليات الاستحواذ إلى النتائج المستهدفة".

لا يوجد إجماع كبير حول كيفية تحديد أو استخدام مقاييس الأداء. في ضوء ما حدث هو ظهور أطر عمل تنظيمية تتضمن مقاييس الأداء .

#### ثانياً : مؤشرات الأداء

#### 1) مفهوم مؤشرات الاداء :

تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنشآت الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها، ويتم قياسها بناءً على معايير تحددها طبيعة مهام و نشاطات المنشأة سواءً كانت

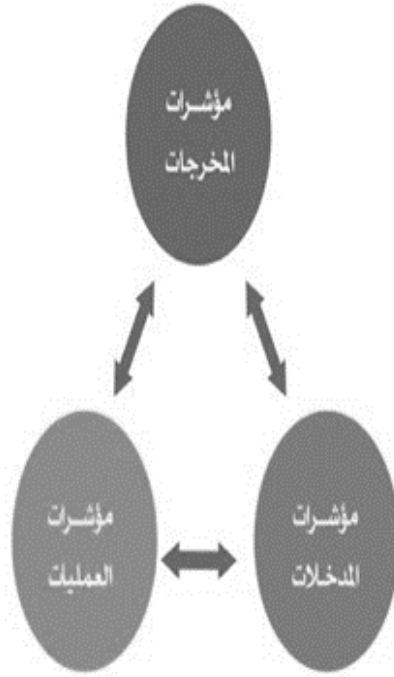
<sup>1</sup> عبد الكريم محمود، (مرجع سبق ذكره)، ص 68.

تعليمية أو صحية أو خدمية أو صناعية أو زراعية أو تقنية . كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية أو إدارية و تقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه المؤسسات. وتعتبر مؤشرات الأداء في منشآت الأعمال اليوم مؤشرات قيمة لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها.<sup>1</sup>

## (2) أنواع مؤشرات الأداء:

تختلف أنواع المؤشرات المستعملة في تقييم الأداء من مؤسسة إلى أخرى، بحسب الأدوات التي تستعملها في التقييم والتي عرفت بدورها تطورات ملحوظة. كما تختلف تبعاً للأداء الذي نقيسه حسب التصنيف الموضح في الشكل التالي :

### الشكل (2-1): أنواع مؤشرات الأداء



المصدر : محمد علي الفهيمي، (مرجع سبق ذكره)، ص 61

التقييم في القرن الخامس عشر والتاسع عشر ركز على جانب واحد وهو الجانب المالي مستعينا في ذلك بالأدوات المحاسبية، ثم تحول في بداية القرن العشرين إلى الجوانب العملية والإستراتيجية ليشمل في نهايته جميع الجوانب من خلال مثلاً أداة بطاقة الأداء المتوازن والتي حظيت بنجاح أكاديمي وشاع استعمالها في المؤسسات.

<sup>1</sup> نسيم الصمادي، "مؤشرات قياس الأداء". تم الاطلاع عليه في: 2022.05.03 على الساعة 11:42 من موقع "إدارة كوم" رابط الموقع <https://edara.com/Consultation/Details/-kpi/7565> :

و لكن يجدر بنا الإشارة إلى وجود مؤشرات أداء رقمية ايضا و التي أصبحت من أهم المؤشرات باعتبار المؤسسة أصبحت تتبنى إدارة الكترونية و هي :

### ❖ مؤشرات الأداء الرقمية

إن التحول الرقمي هو استخدام المنظمة التقنية والتكنولوجيا لإحداث تغيير جذري في الأداء والوصول إلى نموذج مؤسسي متكامل مدعوم بهذه التقنيات. التحول الرقمي الحقيقي ليس حول حصول منظمتك على مجموعة محددة من التقنيات والتكنولوجيا الجديدة، بل إنها عن قدرة المنظمة على التفاعل والاستفادة من التقنيات والتكنولوجيا والإجراءات الجديدة بنجاح الآن ومستقبلا.

مؤشرات الأداء الرقمية تمكن مدراء تقنية المعلومات من قياس أثر مبادرات تنفيذ الأعمال الرقمية، وتساعدهم على إعادة معايرة النماذج الرقمية وقياسها استنادا إلى القيمة، والأداء بحيث تكون قابلة للقياس. والواقع أن العديد من مدراء تقنية المعلومات ليس لديهم مقاييس لقياس نجاح المشاريع الرقمية مثل المنصات الإلكترونية الجديدة وتطبيقات الجوال و .الخ. ومدراء تقنية المعلومات الذين يفشلون في تحديد هذه المبادرات "كميا"، قد يجدون أنفسهم غير قادرين على المنافسة أو قياس مدى نجاحهم في التحول الرقمي.<sup>1</sup>

### (3) كيفية وضع مؤشرات الأداء

بعد تحديد المؤشرات التي تحتاجها المؤسسة سواء لقياس تقدمها في خططها الإستراتيجية أو لقياس تقدمها في تحقيق معايير الجودة المطلوبة . وبعد اعتماد هذه المؤشرات من الجهات المعنية في المؤسسة فإن القائمين على ضمان الجودة يقومون بوضع وصف دقيق للمؤشر يساعد الجهات المسؤولة على قياس المؤشر بدقة ، والاستفادة القصوى من هذه المعلومات . وفيما يلي توضيح لإجراء وضع المؤشر وهي كما يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> - هاشم أبو بكر "مؤشرات الأداء الرقمي"، تم الاطلاع عليه في: 16-03-2022 على الساعة: 13:24 من موقع "مدونة هاشم".

رابط الموقع : <https://hashemabubaker.tumblr.com/post/167399557026>

الشكل (2-2): وضع مؤشر الأداء



المصدر: محمد علي الفهيمي، (مصدر سبق ذكره)، ص63.

المطلب الثاني: أدوات تقييم الأداء

تعدد طرق تقييم الأداء، وستعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً، ومن أهم طرق تقييم الأداء في هذا المطلب.

أولاً: ماهية تقييم الأداء

1) تعريف تقييم الأداء :

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا

تعددت التعريفات و اختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعريفات نذكر:

✓ **تعريف 01:** "هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه بمقدرته مع المطلوب إنجازه

كما و نوعاً".<sup>1</sup>

✓ **تعريف 02:** "هي الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة

مستوى الأداء و فعالية و إنجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس".<sup>2</sup>

من خلال هذه التعريفات السابقة يمكن ملاحظة و استنباط مجموعة من النقاط الهامة:

- التقييم هو مقياس كما و نوعاً للإنجاز الفردي بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و المواصفات و الخصائص.

<sup>1</sup> كامل المغربي "أساسيات الإدارة". الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، مصر، الأردن، 1995، ص. 33.

<sup>2</sup> مصطفى نجيبشاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 87

- إن عملية التقييم تقيس الجهد الأداء البدني و الذهني لأداء العمل و مستوى المهارة و الإتقان و الدقة المطبقة.
- وجود معايير و معدلات لقياس أداء .
- وجوب وجود مقيم تتوفر فيه النزاهة و الموضوعية .

### أما تقييم الأداء المؤسسي:

يعتبر موضوع قياس و تقييم الأداء على مستوى المؤسسة ” الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الرئيسية المهمة و ربما يعتبر لدى البعض أمرا مبهما أو غير مألوف، و ذلك نظرا لحدائته نسبيا ( في الاستخدام على الأقل )، و محدودية تطبيقاته، على الرغم من أهميته المتميزة. و الأداء على مستوى المؤسسة يشمل بشكل عام ما يأتي:<sup>1</sup>

\* أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية الفرعية المتخصصة.

\* أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

\* أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية، الاقتصادية، الاجتماعية، و الثقافية.

و برغم كون أداء المؤسسة يشمل الأبعاد الثلاثة أعلاه، إلا إنه يختلف عن كل واحد منها لو اخذ بشكل منفرد منفصل، فأداء المؤسسة يختلف عن أداء الأفراد، و يختلف كذلك عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية و الثقافية عليهما.

و بالتالي تقييم الأداء على مستوى المؤسسة يستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ الأعمال فيها، و مقارنة هذه النتائج مع الأهداف الموضوعية، و ذلك بغية التأكد من كفاءة التنفيذ ، و أيضا للوقوف على الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ، و إمكانية معالجتها، و محاولة تجنب الوقوع فيها مستقبلا.

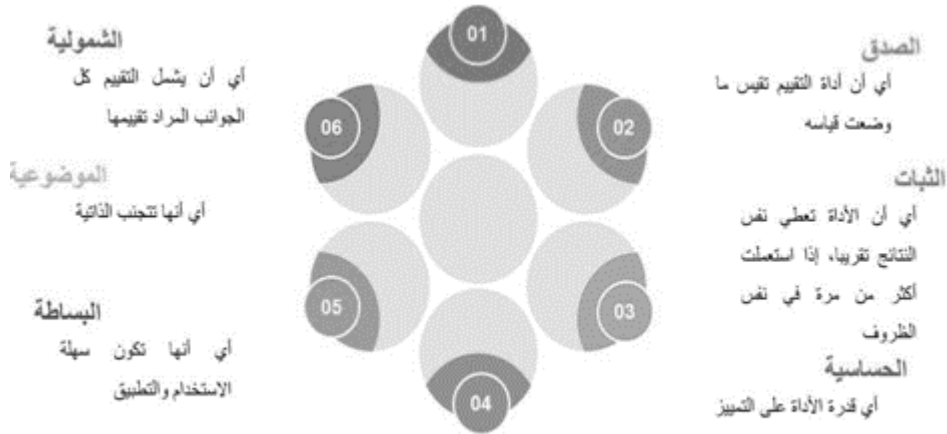
### (2) خصائص تقييم الأداء

و هي كما يوضحها الشكل التالي :

<sup>1</sup>.عمر وصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص170



الشكل رقم (2-3): خصائص قياس و تقييم الأداء



المصدر : ناصر سيف الدين " علاقة بطاقة قياس الأداء المتوازن بالأداء المؤسسي، " دار النصر للنشر و التوزيع، مصر ، 2005

،ص 82

ثانيا :أدوات تقييم الأداء

➤ أشهر أدوات تقييم الأداء القديمة هي أداة القوائم السلوكية .:

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس ، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة ما يلي:

. هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟ . هل يواظب على الحضور ؟. هل لديه معلومات كافية عن عمله . هل لديه إهتمام بعمله ؟

ومن عيوب هذه الطريقة :تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها ، وتصبح الإحاطة بكل مكونات الأداء.<sup>1</sup>

➤ و من أشهر الأدوات الحديثة للتقييم الشامل لأداء هي بطاقة الأداء المتوازنBSC.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 ، ص 311

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة (BSC) score card Balanced بالإنجليزية. وهي بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية. كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعية، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية. المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة، من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى أهدافها.<sup>1</sup>

تتكون BSC من أربعة محاور: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم<sup>2</sup>

➤ **المحور المالي:** يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

✓ هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

✓ كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.

➤ **محور العملاء:** تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

✓ كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة و مدى رضاهم عن خدماتها؟

✓ هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

<sup>1</sup>نعمة بجاوي، خديجة لدرع، " بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)"، مقدمة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص78.

<sup>2</sup>طارق عبد العال حماد، "الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص. 184.

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن معدل الوفاء لدى الزبائن.

➤ **محور العمليات الداخلية:** يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم:

✓ ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟ كيف يتم ترشيد التكاليف؟ ماهي العمليات المحورية و مدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟.

و تنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:

أ- **فرع الإبداع:** يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع

❖ عدد المنتجات الجديدة، ، آجال تطوير منتجات جديدة،، عدد الرخص المودعة

. ب- **فرع العمليات:** يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال

❖ قياس معدل المردودات، معدل العيوب ، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه.

ج- **فرع ما بعد البيع:** يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال

❖ المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

ولتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواء التكلفة، الجودة، الخدمة، رضا الزبون، غالبا ما تعتمد طريقة BSC في هذا المحور إلى عملية إعادة هندسة العمليات عوضا عن المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمراقبة وتحسين العمليات. وبينت تجارب عدة مؤسسات أن فوائد إعادة الهندسة كثيرة خاصة تلك التي عمدت إلى تعديل الوظائف والمسؤوليات وحذف الأنشطة غير الضرورية.

➤ **محور التعلم والنمو:**

يحدد هذا البعد المجالات التي يجبان تبذل فيها المؤسسة من اجل تحسين أدائها و تحقيق نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر: **الأفراد، الأنظمة والإجراءات** كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقديم حقيقي في الأداء. و

لملا هذه الفجوة ينبغي على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم و تحسين الأنظمة المعلوماتية و تعديل إجراءاتها و يسعى هذا المحور إلى تقييم :

✓ هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟

✓ كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير و التحسين المستمر؟

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حُضيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة.<sup>1</sup>

ثالثا : الفرق بين أدوات التقييم التقليدية و أدوات التقييم الحديثة.

لقد شهد تقييم الأداء قديما وحديثا فرقا كبيرا من خلال استعمال أدوات التقييم و التي سنستعرضها في الجدول التالي:

الجدول (2-3): الفرق بين أدوات التقييم التقليدية و أدوات التقييم الحديثة.

أدوات التقييم الحديثة	أدوات التقييم التقليدية
<p><u>على مستوى الأهداف :</u></p> <p>✓ التحكم المسبق في الإستراتيجية والأهداف نوعية</p> <p>تترجم الحقائق الأكثر تعقيدا .</p> <p>✓ تنفيذ ومحاكاة الوضعية</p> <p>✓ . ردة الفعل سريعة وتوقعية -</p> <p>✓ التفسير يكون انطلاقا من معطيات خارجية .</p>	<p><u>على مستوى الأهداف :</u></p> <p>✓ التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف تقليدية .</p> <p>✓ تنفيذ ومتابعة المخططات.</p> <p>✓ ردة الفعل بطيئة ومتأخرة .</p> <p>✓ تفسير النتائج يكون انطلاقا من معطيات داخلية .</p>

<sup>1</sup>-عمرو فؤاد، (مرجع سبق ذكره)، ص 125

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاعتماد على معطيات نوعية</li> <li>✓ الاعتماد على نظام التكوين والتدريب .</li> <li>✓ مساهمة تفاعلية وغير متركزة</li> <li>✓ أهداف شاملة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاعتماد على معطيات كمية .</li> <li>✓ الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب</li> <li>✓ مساهمة الأشخاص قليلة ومركزة</li> <li>✓ أهداف جزئية .</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>على مستوى الوسائل والأدوات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاعتماد على نظام يعالج المعلومة كمادة أولية</li> <li>تصنع لمعالجة مرنة متعددة الأبعاد انطلاقاً من المعطيات .</li> <li>✓ البحث عن معلومة شفافة صاعدة، نازلة ومشاركة</li> <li>✓ نظام المعلومات دعامة للاتصال بين الوظائف</li> <li>✓ مؤشرات مادية ونوعية شاملة</li> <li>✓ توجه استراتيجي باستعمال مؤشرات التقدم</li> <li>✓ تحليل أفقي يستند إلى الأنشطة والعمليات</li> <li>✓ مفهوم التفاعل: اثر متبادل بين الوسائل المنظمة والعوامل.</li> <li>✓ الدورة مكيفة ومرتبطة بإمكانيات عمل المسيرين</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>على مستوى الوسائل والأدوات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاعتماد على نظام المعلومات المحاسبية .</li> <li>✓ معالجة صلبة للمعلومات</li> <li>✓ معلومة كمية تسلسلية وصاعدة مخصصة لكل مهتم</li> <li>✓ نظام المعلومات دعامة للوظيفة .</li> <li>✓ مؤشرات تحليلية مالية</li> <li>✓ رقابة تطابق باستعمال مؤشرات الانحراف</li> <li>✓ تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية</li> <li>✓ مفهوم معياري للأدوات، منطق عقلائي ومتسلسل لتسجيل الوسائل .</li> <li>✓ دورة الرقابة والتقييم شهرية.</li> </ul>

المصدر : ناصر سيف، "مرجع سبق ذكره"، ص94

### المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء في المؤسسة

من أهم الغايات التي يسعى قياس و تقييم أداء المؤسسة إلى تحقيقها هي ما سنوضحه من خلال هذا المطلب و هي كالتالي<sup>1</sup>:

- ✓ الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة, و الجهات الحكومية بشكل خاص, و ذلك عن طريق الحد من الإسراف, مع جعل تكلفة هذه الخدمة على اقل ما يكون, و بأعلى ما يمكن من الكفاءة.
- ✓ تحديد المشكلات الإدارية المتسببة في انخفاض الأداء في المنظمة و وحداتها الفرعية, و إمكانيات معالجتها لرفع مستوى الأداء.
- ✓ تحديد و وضع المؤشرات و المعايير العلمية والعملية اللازمة لقياس و تقييم الأداء, للتمكن من تحديد أسباب عدم كفاية الأداء و فاعليته.
- ✓ تحديد مستوى الأهمية النسبية لكل معيار و مؤشر, و مجالات استخدامه و شروطها, و ذلك نظرا للاختلاف بين نشاط و أساليب أداء المنظمات بشكل عام.
- ✓ دراسة و فحص كافة المتغيرات و العوامل الفاعلة داخل المنظمة للتأكد من الإمكانيات المتاحة للمنظمة, و مدى الكفاءة في استخدامها للموارد المتنوعة المتاحة لها, و سبل معالجة جوانب الضعف في الأداء .. الخ بشكل عام تعتبر عملية قياس و تقييم الأداء الشامل للمنظمة من الأنشطة و الفعاليات الرئيسية التي لا بد و ان تمارسها الإدارات في المنظمات المختلفة بشكل عام, و في المنظمات الحكومية بشكل خاص .

<sup>1</sup> غسان العفاسي, "قياس و تقييم الأداء على مستوى المنظمة", تم الاطلاع عليه في : 2022/03/16. على الساعة 14:25 من موقع الصدى رابط الموقع : <http://elsada.net/54445>

### المبحث الثالث: انعكاسات الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة

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

#### المطلب الأول: اثر الإدارة الالكترونية على الأداء الإداري والموارد البشري

##### أولاً: أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الإداري

(1) **ماهية العمل الإداري:** يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان

السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة. وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والاستمرار في سوق المنافسة. وعلى العموم، فإن الحديث عن العمل الإداري يعني الحديث عن الوظائف التالية: التخطيط التنظيم التوجيه والقيادة. الرقابة.<sup>1</sup>

##### (2) **اثر الإدارة الالكترونية على الأداء الإداري**

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، و في الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية ، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه من بين أهم هذه التأثيرات على كل من التخطيط، التنظيم التوجيه..... الخ و نذكر أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>موسي عبد الناصر، (مرجع سبق ذكره) ،ص92

<sup>2</sup> محمد بن ناجي، (مرجع سبق ذكره) ،ص70

أ) التخطيط الالكتروني : الذي يعني تحديد ما يراد عمله آتيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفصيلاتهم المحتملة ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آتية وقصيرة الأمد.

وعموما فان التخطيط الالكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات.

تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

- ✓ نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية .
- ✓ إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فورا إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فورا لتلبيةها.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
- ✓ دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقوم كل بديل.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع و النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية .
- ✓ القدرة على تفعيل ودعم القرارات
- ✓ القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.<sup>1</sup>

### ب) التنظيم الالكتروني :

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ و نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بـ " التنظيم الالكتروني".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شوقي جواد ، (مرجع سلق ذكره) ،ص.79

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.251.



وعلى العموم يمكن توضيح مدى تأثير و مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ التنظيم المرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- ✓ التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Intranet وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة. ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي .
- ✓ اعتماد على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي factory Virtual ، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن .
- ✓ تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما :

- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب .
- ✓ تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها .

#### ت) التوجيه الالكتروني:

- يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>
- ✓ توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
  - ✓ الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.
  - ✓ توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترنات.
  - ✓ زيادة القدرة على الابتكار ؛ كإلتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة.
  - ✓ زيادة القدرة على التحفيز وأنجاز المهام.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، (مرجع سبق ذكره)، ص.ص 251، 258

<sup>2</sup> ناجي محمد، (مرجع سبق ذكره)، ص 237

- ✓ زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- ✓ زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة
- ✓ زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل

### ث) الرقابة الالكترونية :

يؤخذ على الرقابة التقليدية انها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه.

لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الالكترونية"، فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات.<sup>1</sup>

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:<sup>2</sup>

- ✓ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير .
- ✓ تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- ✓ تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص446

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، ("مرجع سبق ذكره")، ص ص ، 277 - 278

- ✓ - توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

### ثانيا: أثر الإدارة الالكترونية على الموارد البشرية:

تعد مهارات و قدرات الأفراد العاملين في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح المنظمة، و هذا الأمر يلزم المنظمات توجيه الاهتمام إلى الأفراد العاملين و فهم حاجاتهم و رغباتهم ليكونوا راضين عن الأعمال التي ينجزونها لان ذلك ينعكس على رضا الزبائن . حيث أصبح لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا كبيرا في راحة و رضا العمال.

كما لها اثر في نوع المهارات و الخبرات التي يتطلبها الأفراد الذين يشغلون الوظائف الجديدة إذ يشترط فيهم امتلاكهم نوع من الخبرات و المهارات التي يتطلبها الأفراد. و تظهر تأثيرات الإدارة الالكترونية على أداء العاملين في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى رفع أداء العاملين
- ✓ يساعد على ربط الوظائف الإدارية المختلفة و القضاء على الازدواجية .
- ✓ التقليل من الأخطاء
- ✓ تقليل الوقت و الجهد المبذول .
- ✓ تساهم في زيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة حجم الأداء ككل .
- ✓ تحسين نوعية و جودة و دقة أداء العاملين بسبب استخدام الحاسوب في كل العمليات.

### المطلب الثاني : اثر الإدارة الالكترونية على اتخاذ القرارات و الميزة التنافسية.

مما لا شك فيه أن للإدارة الالكترونية فضلا و اثرا كبيرا على تقوية مكانة المنظمة و إكسابها ميزة تنافسية في سوقها من خلال حسن استغلال التكنولوجيا و المعلومات و كل عناصرها وذلك بتوفير المعلومات اللازمة التي تصنع القرارات الملائمة و هذا ما سنستفيض فيه في هذا المطلب.

<sup>1</sup> هدى العلي ، " استخدام نظم المعلومات و مساهمتها في أداء العامل"، دار الهاني للطباعة ، مصر، 2005 ص 156

أولاً: أثر الإدارة الالكترونية على اتخاذ القرارات

### 1) مفهوم عملية اتخاذ القرارات :

➤ **مفهوم القرار:** في بيئة الأعمال يعبر القرار على إدارة أو رغبة معينة لدى شخص معين (ماديا ومعنويا) حيث يتم الإعلان عن تلك الرغبة بشكل شفهي او مكتوب من أجل بلوغ هدف معين، ولكي يكون القرار فعالا يجب أن يمر بالخطوات التالية: <sup>1</sup>

○ تحديد المشكل، البحث عن البدائل، مقارنة البدائل، اختيار البديل المناسب.، تنفيذ القرار، متابعة تطبيق القرار ومراقبته.

تمثل عملية اتخاذ القرار أحد الأنشطة الرئيسية للقادة الإداريين، وهذه العملية تتضمن الاختيار بين البدائل، فهي شريان الحياة لأي مؤسسة، وإذا توقف هذا الشريان عن العمل تعرضت حياة المؤسسة للخطر .

فعملية اتخاذ القرار هي نشاط له صفة الاستمرارية يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة . إضافة إلى ذلك، فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية متغلغلة في الوظائف الرئيسية التالية : التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

حيث نجد أن كل وظيفة من هذه الوظائف لا يمكن لها أن تتم أو يمارسها الأفراد دون الاعتماد على عملية اتخاذ القرارات.

### 2) اثر الإدارة الالكترونية على اتخاذ القرارات

يظهر أثرها في ذلك من خلال ما يلي: <sup>2</sup>

سرعة الحصول على بيانات دقيقة، صحة وتكامل المعلومات، مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية، تحسين الاتصالات الإدارية ، دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل. كما تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات التقليدية (الحاسبات والبرمجيات والاتصالات والانترنت) في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات الحديثة من حيث تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد المبذول وتقليل التكاليف وزيادة الدقة والسرعة في عمليات الانجاز ورفع الإنتاجية الإدارية، إضافة إلى ذلك فإن بناء نظم

<sup>1</sup> عبد الله الفايز. "السلوك التنظيمي"، دار الوفاء , مصر، 2000 ،ص ص : 245.244،

<sup>2</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة". دار الهاني للطباعة، مصر، 1999 ،ص 49

دعم القرارات تتسم بالدقة و الموضوعية والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة يحتم أن تختلف تقنياتها عن النظم التقليدية وخاصة إذا ما اعتبرنا أن الذكاء الاصطناعي الذي هو عبارة عن مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم (عنصر أساسيا فيها نظرا لدمج النظم الخبيرة )، هي نظم حاسوبية معقدة تقوم على تجميع المعلومات المتخصصة من الخبراء ووضعها في صورة تمكن الحاسوب من تطبيق تلك المعلومات (الخبيرات) وتكاملها مع هذه النظم في القرن الجديد.

ولهذا السبب يشار في بعض الأحيان إلى النظم الخبيرة على أنها نظم دعم الخبرة التي تتكامل مع نظم دعم القرارات ونظم المعلومات التنفيذية ونظم دعم القرارات الجماعية التي تساعد في اتخاذ قرار دقيق وصائب. وإذا ما توفرت هذه التكنولوجيا الحديثة في إدارة منظمات الأعمال جعلتها أكثر فاعلية ودقة في إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.<sup>1</sup>

ثانيا :اثر الإدارة الالكترونية على الميزة التنافسية :

### 1) مفهوم الميزة التنافسية:

لتحقيق وصياغة الأهداف وتطبيق الإستراتيجيات والحصول على أفضل مكانة بين المنافسين لا بد من بناء الميزة التنافسية. وقد عرف أبو بكر الميزة التنافسية بأنها تطبيق إستراتيجيات وصياغتها لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن وجعل المنظمة في مركز أفضل مما هي عليه.<sup>2</sup>

تتسم الميزة التنافسية للمؤسسة بسمة خاصة بها عن باقي المؤسسات المنافسة، التي تستطيع التفوق عليها، إذ تمتاز بالجودة وتوفر موارد بشرية تتسم بالكفاءة العالية وتستخدم أحدث الأجهزة الإلكترونية و نظم المعلومات و الاتصال كما تعمل الميزة التنافسية على تطوير المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير الكفاءات وتنفيذ الإجراءات؛ إذ إن الميزة التنافسية تعتمد على إستراتيجيات يتم تنفيذها بشكل سليم، وتعكس بدورها رؤية الشركة وأهدافها.<sup>3</sup>

### 2) اثر الإدارة الالكترونية على الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السلمي , "نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي"، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998 ، ص841  
<sup>2</sup> أبو بكر، مصطفى محمود. "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، مصر.2004.ص 28..  
<sup>3</sup>.نجم عبود نجم. "مرجع سبق ذكره)ص45

ويتم ذلك من خلال تقديم المعلومات والخصائص الجيدة عن قوى المنافسة الخمسة التي حددها "بورتر" والتي أيضا مفادها اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة.

إن المعلومات المقدمة من نظم المعلومات الإدارية حول قوى المنافسة تحدد الصورة التي ستكون عليها المنتج أو الخدمة من خلال تقديم معلومات متكاملة عن القوى التنافسية و عن متغيراتها المهمة و تأثير هذه المتغيرات على تشكيل القوى الإستراتيجية المنافسة للمنظمة في الصناعة و السوق ، و بالتالي سوف توفر للمسيرين فرص تكوين رؤية فهم مشكلات المنظمة و مصادر التهديدات و مكامن الفرص الحالية و المتوقعة للأعمال . و الجدول التالي يبين أمثلة عن استخدامات نظم المعلومات الإدارية على مستوى نموذج القوى التنافسية . و كما هي موضحة في الجدول أدناه.

. جدول رقم (2-2) : أمثلة عن استخدامات نظم المعلومات الإدارية في دعم نموذج القوى التنافسية لـ

### Porter

الرقم	قوى المنافسة	الشرح	استخدامات نظم المعلومات الإدارية
01	قوى التفاوض للموردين	تغزو هذه القوة على عدد الموردين و أهمية ما يقدمونه في تكوين المنتج و على حجم كل منهم.	نظم معلومات مكانة السوق تسمح بمقارنة مجهودات الموردين أو إمكانيات الزبائن.
02	قوة التفاوض للزبائن	نفس الشيء و لكن مع تغيير المورد بالزبون	
03	تهديدات المنافسين الجدد	من أجل تقليل من خطورة هذا التهديد ، على المنظمة خلق موانع الدخول إلى السوق تكون مرتفعة.	دليل الهاتف الإلكتروني [ حالة الأوراق الصفراء بفرنسا ] مصنف البيانات المتوفر على الانترنت هي عائق أمام أي شركة تريد المنافسة [ فرنسا للاتصالات تحالفت مع الشريك من أجل توفير البحث على الأرقام عن طريق مخطط العناوين.
		يأخذ هذا التهديد شكل تقديم منتج	سوق الكتب الإلكترونية : يتحول القارئ العادي إلى قارئ الكتروني

04	تهديدات المنتجات البديلة	ذو وظائف مماثلة لمنتوج المنظمة. حيث يقوم بتحميل الكتب بأثمان أقل من الكتاب العادي في أغلب الأحيان.
05	. شدة المنافسة	من أجل تقليل من خطورة هذا التهديد على المنظمة تمييز منتجاتها أو خدماتها. الحواسيب المباعة . عرض استشارات للحسابات عن بعد المصارف.

المصدر: محمد ناجي, (مرجع سبق ذكره)، ص141.

### المطلب الثالث: اثر الإدارة الالكترونية على طبيعة عمل المؤسسة و على تحسين الأداء

انه من الصعب تجاهل اثر تكنولوجيا المعلومات الايجابي في طبيعة عمل المؤسسات والى أي مدى يمكن أن تغير و تطور من عملها أدائها لاسيما حين يكون إدخال هذه التقنيات مصاحبا لتغييرات تنظيمية و إدارية و فنية.

#### أولا: أثرها على طبيعة عمل المؤسسة

و من ابرز هذه التأثيرات نذكر<sup>1</sup>:

1. استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المعاملات التجارية و ما رافقها من تغييرات اجتماعية و اقتصادية و نفسية و أفرزت نمطا جديدا من التسوق و الوظائف و خلق فرص عمل جديدة و غيرت من ظروف العمل التقليدية ,فضلا عن توافر الوقت و الجهد و المال و تسهيل التعاملات التجارية مع مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين الندرة و الكثرة .
2. اثر في طبيعة العمل التنظيمي من خلال إدارة البيانات الكثيرة الناتجة من تعامل المنظمة مع عدد كبير من الزبائن و التي تجعلها تتعامل مع زبائنها و كأنها تعرف كل زبون من زبائن المنظمة بمفرده و من ثم تقدم الخدمات المناسبة مع احتياج كل واحد منهم لكسب ولائه وزيادة الرضا .

<sup>1</sup>محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، "تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة :منظور إداري-تكنولوجي". دار النشر المدينة-2014، ص319 .

3. تساعد تكنولوجيا المعلومات في المنظمات في تحقيق التميز بإضافة قيمة او مزايا فريدة لتحسين صورة هذه المنظمة , و جودة الخدمة المقدمة من خلال إجراء التعاملات بواسطة الحاسوب الشخصي او التعاملات المنزلية او التعاملات الالكترونية.
  4. بفعل أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال و التناقل السريع للمعلومات فان سرعة و مرونة و فاعلية اتخاذ القرارات قد ازدادت كثيرا إذ إن القدرة الهائلة لتكنولوجيا المعلومات في إعداد التقارير و معالجة الكم الكبير من البيانات و بشكل اني (لحظي) و الحصول على الإحصائيات و المؤشرات المناسبة في بسرعة بالغة تعطي فاعلية و مرونة عاليتين في سرعة التقييم و اتخاذ القرارات.
  5. تشذيب الموارد البشرية من خلال الاستثمار الفعال بتكنولوجيا المعلومات و الذي يعمل على تخفيف المورد البشري، و يسهل ترابط الأقسام الإدارية في المنظمة من خلال الشبكات التي تسهل تبادل و تناقل المعلومات بين أقسام العمل .
  6. تعمل أنظمة تكنولوجيا و المعلومات على بناء بنك من المعلومات لإدارة معلومات المنظمة. و هذا يعطي حياة و ديناميكية لاستثمار هذه المعلومات في تطوير بنية الإدارة و حركة المعلومات الإدارية وفعاليتها فضلا عن إحراج المنظمة من واقع التشتت و بطء الحركة و عشوائية العمل إلى تركيز الجهد وتمدجة العمل .
  7. تسهيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات آلية قراءة المؤشرات و المؤثرات البيئية العالمية و الأسواق العالمية اللحظية و الآنية من خلال التطبيقات و البرامج المعلوماتية العالية، الأمر الذي يؤثر في أداء المنظمات بشكل مستمر و يعطي سياسة تعامل سليمة و صائبة للمنظمة.
- كما تساعد الإدارة الالكترونية باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التخفيف من حدة تحديات المنظمة و هذا نظرا للتغيرات المستمرة و السريعة و تظهر قيمة و أهميتها في <sup>1</sup>:
- ❖ **تقديم منتجات ذات قيمة للزبون:** تؤدي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا كبيرا في هذا المجال من خلال امتلاكها قدرات لتوجيه اهتمام الزبائن نحو مواصفات المنتج أو الخدمة و تزويدهم بمجموعة من التصاميم و المعلومات عن كيفية إنجاز الأوامر الخاصة بالمنتج.

<sup>1</sup> ناصر سيف, (مرجع سبق ذكره), ص 106



❖ استخدام نظام التصنيع المرن : إن تطبيق المنظمة لنظام التصنيع المرن يعني الحصول على مجموعة من المزايا الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات و أدواتها الفعالة في تعديل و تطوير و مواصفات المنتج والتوجه نحو إدارة سلسلة القيمة و استخدام مختلف الأنظمة للتصميم التصنيع مثل نظام التصميم والتصنيع بواسطة الحاسوب .

ثانيا : تأثير الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء

لأنظمة و تكنولوجيا المعلومات أثرا مهما في المنظمات , و ذلك في تأثيرها على تحسين أداء المنظمة في المجالات المختلفة منها :<sup>1</sup>

✓ زيادة قدرة المنظمة على الإشراف على المشاريع في جميع الأقسام و روع المنظمة من خلال أساليب تكنولوجيا المعلومات

✓ زيادة الفرص المتاحة أمام المنظمة بغية استغلالها و تفعيل عمليات و تطابق الأفكار الجديدة و تطوير المنتجات (سلع و خدمات).

✓ زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها و بخاصة طويلة الأجل و المتعلقة بالخطط الإستراتيجية فضلا عن القصيرة الأجل من خلال استخدام شبكات الاتصال و العمل العالمية و المحلية و ذلك من خلال زيادة فاعلية صنع القرارات و زيادة جودتها و تحسين محتواها و زيادة فاعلية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة و خارجها فضلا عن تحسين محتواها .

✓ تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة و التي تعمل على إنجاز أهدافها.

✓ زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة و ذلك من خلال أتمتة عملياتها و أنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب الأمر الذي يسهم في تحسين نوعية المنتجات و يقلل التباين و التفاوت في مستوى الأداء.

<sup>1</sup> محمود حسن الهواسي، (مرجع سبق ذكره) . ص 327.

## خلاصة الفصل :

في الأخير يمكننا القول أن المؤسسة إذا ما أرادت أن تتميز بأدائها عن منافسيها لابد لها من استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة من خلال تطبيق عدد من الإجراءات و تدريب المستخدمين على هذه التكنولوجيا لضمان عملها بشكل صحيح و بما يحقق معايير الاداء الكفاء الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه . كما يبرز دور تكنولوجيا المعلومات و في تحقيق مستويات عالية للاداء إذ تمكن الادارة العليا من إحداث تحسينات و تطويرات فاعلة و كفؤة من خلال توفير المعلومات لاتخاذ قرارات بناءة تدعم رؤية ورسالة المؤسسة مما يؤثر في أهدافها الإستراتيجية وتحسين أداء الموظفين و إكسابها ميزة تنافسية ، مع ضرورة توفير نوع من المرونة في استعمال التكنولوجيا و تطبيقها وفق أسلوب فعال يؤدي إلى أداء متميز للمؤسسة خاصة من خلال تقييم أدائها باستمرار بالاعتماد على نظم المعلومات و الاتصالات.

إن استعمال التكنولوجيا بشكل خاطئ قد يعيق عمل المؤسسة و يؤدي بها إلى الفشل و التدهور بدلا من أن يكون ذلك ميزة تنافسية ترفع من أداء المؤسسة الشامل.

الفصل الثالث:

اثر الإدارة الالكترونية

« على أداء مؤسسة روائح الورود **wouroud** »

بوادي سوف



## تمهيد

بعد دراستنا النظرية للفصل الأول و الثاني بكل جوانبه سنقوم في هذا الفصل بربط أهم نقاط الجانب النظري بالجانب التطبيقي و بالتالي اخترنا مؤسسة " روائح الورود " **Wouroud** بوادي سوف نموذجاً للدراسة ، حيث اعتمدنا على أسلوب المقابلة مع نائب المدير العام للمؤسسة وكذا أسلوب الملاحظة لجمع البيانات المتعلقة بالمشكلة المدروسة، من اجل الوقوف على مدى تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة و مدى تأثيرها في تحسين أدائها , و ذلك من خلال استعمال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المنظمي ككل ومحاولة إيجاد العلاقة بين الأداء و الإدارة الالكترونية وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم الفصل الثالث إلى:

### المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة " روائح الورود " **Wouroud**

المبحث الثاني : استعمالات الإدارة الالكترونية بالمؤسسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج

## المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة "روائح الورد" Wouroud

إن مؤسسة "روائح الورد" Wouroud من أقدم المؤسسات بالجزائر والتي لا تزال رائدة إلى اليوم في مجال العطور ومن خلال هذا المبحث سنقدم تعريفا موجزا لهذه المؤسسة وكذلك سرد تاريخها، ثم عرض شكل هيكلها التنظيمي و التعريف بأهم مصالحه.

### المطلب الأول : نشأة و تعريف مؤسسة "روائح الورد" Wouroud

سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء لمحة عن نشأة وتعريف مؤسسة "روائح الورد" Wouroud بالوادي. و عرض أهم مصالحتها من خلال هيكلها التنظيمي.

### أولا : نشأة و تعريف مؤسسة "روائح الورد" Wouroud

يقع مقر مؤسسة "روائح الورد" Wouroud في ولاية الوادي ويتربع على مساحة 25 000 م<sup>2</sup> في المنطقة الصناعية كوينين, مؤسس المجموعة الحاج سالم جديدي بدأ التجارة منذ سنة 1938 معتمدا في ذلك على روح المبادرة. وبعد نجاحه من الإعداد في سجون الإستعمار الفرنسي، استأنف نشاطه بعد الاستقلال بتأسيس شركة عطور وورد سنة 1963 والتي تعتبر أول مؤسسة لتصنيع العطور بالجزائر.

وقد خلفه على رأس المؤسسة إبنه السيد محمد بشير جديدي، الرئيس المدير العام الحالي، والذي أظهر عطور وورد على الساحة الدولية. وبهذا النجاح، قرر السيد جديدي اقتحام ميادين اقتصادية جديدة بإنشاء مجموعة صناعية قوية تعرف بمجموعة وورد.

تشمل المجموعة حاليا 3 شركات كبرى تشغل أكثر من 300 شخص وتهتم بميادين شتى كالعطارة ومواد التجميل والتعبئة والطباعة.

### ثانيا : التعريف بمؤسسة "روائح الورد" Wouroud

اسم المؤسسة name company : مؤسسة وورد للعطور

رابط المؤسسة url company : <http://wouroud.com>

وصف المؤسسة - Description تهتم بإنتاج و تطوير المنتجات الأساسية لمختلف العطور. العناية بالجسم: العطور ومياه المراض ومزيلات العرق والصناديق أو جيوب المعطرة شعبية جدا.

عنوان المؤسسة - CompanyAddress wouroud.com

الدولة - [Country Algeria](#)

تقوم المؤسسة الورد بتصنيع 86 نوع من المنتجات منها روائح و عطور و كذا مزبل للعرق و مناديل معطرة, و تقوم بتسويقها لتجار الجملة الموزعين في الاتجاهات الأربعة شرق, غرب, شمال و جنوب و عدو دول خارج الوطن . كذلك لدى المؤسسة عدة تظاهرات منها المشاركة في المعارض الداخلية و الخارجية منها في روسيا و كوبا و السودان و كذا جنوب أفريقيا والكونغو والسنغال والغابون, و متحصلة على شهادة الايزو 9001 نسخة 2000 في 11 ماي 2006 و كذلك نسخة 2008 في 26 ماي 2010. و تقوم بالتصدير إلى دول خارج الجزائر من بينها: فرنسا و تونس بلجيكا السودان . . . . .

مؤسسة الورد متحصلة على جائزة الاستحقاق الصناعي في 22 فيفري 2006 من طرف مؤسسة FINA-ALGER كما منحت الشركة من طرف بصمة جزائرية 03 أحسن منتجات EAU DE TOILETTE; DÉODORANTS ET SERVIETTES PARFUMÉES في

تعداد المؤسسة 300 عامل دائمين منهم 12 إطار و 34 تقني و الباقي عمال.

و مؤسسة الورد من ضمن عدة مؤسسات في المجموعة (مجموعة الورد) و هي كالاتي:

- 1- مؤسسة وورد كوسمتيك متخصصة في صناعة الصابون و الزيوت و مواد التحميل
- 2- مطبعة الوليد متخصصة في الطباعة على الورق البلاستيك و كذا على الزجاج
- 3- مؤسسة الوصل متخصصة في الطرقات
- 4- مؤسسة الوفاء متخصصة في البناء.

إن "روائح الورد" Wouroud تولى عناية خاصة لاستعمال التقنيات الحديثة وتعول عليها في سياستها التنموية. فعلى سبيل المثال، بدأ الاعتماد على المعلوماتية في المجموعة واستعمال النسخ الهاتفية (الفاكس) منذ سنة 1987، أما إدخال رموز السطور فقد تم في سنة 1993 وهي أول مؤسسة خاصة قامت بذلك في الجزائر)، وأخيرا استعمال التقنيات الجديدة للإعلام و الإتصال الذي تم في 1994.

الشكل (1.3): مدخل مؤسسة "روائح الورود" - Wouroud



المصدر : معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة روائح الورود « wouroud

تسعى مؤسسة ورود إلى تحقيق جملة من الأهداف طويلة و قصيرة المدى ، من بينها نذكر :

+ الاستفادة من التطور التكنولوجي؛و تعميمه في جميع أنشطة المؤسسة.

+ الاستمرارية في التحسين و الترقية الدائمة لجودة و نوعية منتجاتها .

+ السعي وراء كسب حصة سوقية معتبرة.داخل و خارج الوطن.

+ تنمية الخبرات و تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة.

+ التميز في الأداء.

✚ الاستمرارية و البقاء في السوق.

✚ توفير بيئة عمل مناسبة للعمل تساهم في الإبداع .

✚ اكتساب ثقة الزبون، و الزيادة في درجة ولائه للمؤسسة.

بالإضافة إلى العديد من الأهداف الأخرى التي تسعى مؤسسة روائح الورود « wouroud إلى تحقيقها، و التي لم يتم التصريح بها خشية من رد فعل المنافسين.

### المطلب الثالث : التنظيم العام لمؤسسة "روائح الورود" Wouroud

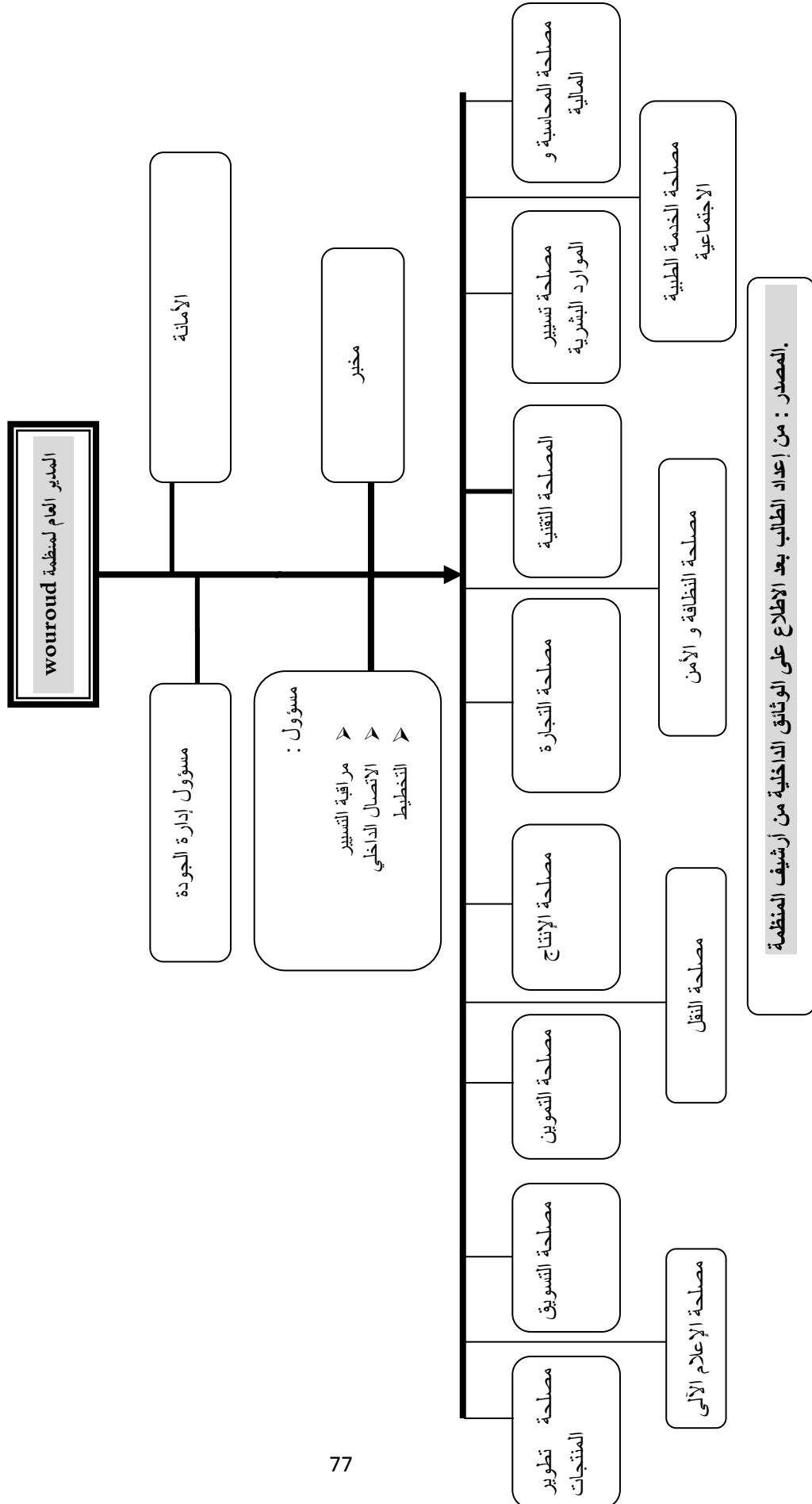
في هذا المطلب سنستعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع إبراز مهام بعض المصالح المكونة للهيكل التنظيمي و أهم مهامها.

#### أولا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة " روائح الورود" Wouroud

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة " روائح الورود" Wouroud سنقوم بالتعرف على مختلف مصالح مؤسسة روائح الورود "Wouroud" وهو الموضح في الشكل التالي .



الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لمنظمة "روائح الورود Wouroud"



ثانيا: مهام أبرز المصالح المكونة للهيكل التنظيمي لمؤسسة "Rourod"

### 1) مصلحة الأمانة العامة:

تتم هذه المصلحة بجمع المعلومات و توزيعها باستعمال الكمبيوتر وبعض أجهزته المرافقة له بالإضافة إلى أنظمة أتمتة المكاتب لتحسين جودة الخدمات الإدارية ومن بين مهامها :

✓ كتابة و إعداد و صياغة التقارير أو القرارات و المراسلات الصادرة من مكتب المدير. باستعمال

التطبيقات مثل الورد و الإكسيل.... الخ

✓ تسجيل الصادر و الوارد الكترونيا "الايملات".

✓ تصوير و طباعة الوثائق و الصور بماكينات التصوير و الطباعة المتطورة .

✓ تخزين المعلومات و البيانات و أرشفتها بطريقة يسهل الرجوع إليها في الحاسوب.

✓ استعمال كافة الوسائل الهامة للاتصالات بين جميع المدراء والأقسام الأخرى في المؤسسة ، من اجل

إيصالها إلى أطراف خارج المؤسسة أو إلى المستويات الدنيا بداخلها باستخدام و .email .fax .وأحيانا

الهاتف (الفايبر، الواتساب المسنجر... الخ)

### 2) مصلحة إدارة الجودة :

المصلحة المسؤولة على مراقبة جودة الأداء فهي أهم مصلحة في مؤسسة WOUROUD على

الإطلاق فهي تشرف على جميع الأنشطة والمهام التي يجب إنجازها للحفاظ على المستوى المطلوب من

التميز وفق المعايير المطلوبة التي حددتها المؤسسة . ويشمل ذلك تحديد سياسة الجودة ، تخطيط و إنشاء

وتنفيذ وضمان الجودة ومراقبتها و تحسينها ,فهي إدارة الجودة الشاملة بشكل عام من خلال عملية

تحديد معايير الجودة لكل منتجات عطورها وتحديد كيفية تلبيتها. و الهدف من إدارة الجودة هو ضمان

أن يعمل جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة معاً لتحسين عمليات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها

وثقافتها لتحقيق النجاح على المدى الطويل الذي ينبع من رضا العملاء. و تركز في مهامها على مختلف

نظم المعلومات من نظم معلومات إدارية و النظم مبنية على المعرفة و كذا دعم القرار.

### 3) المخبر :

أين يكون ابتكار العطر , إن المؤسسة تهتم بتوفير بيئة العمل المناسبة و المريحة فكل ما يحيط بهم من نوعية

الهواء إلى الإنارة المناسبة إلى انتقاء الألوان الفاتحة يبعث على توفير بيئة هادئة تساعد على الابتكار. بيد

أن إعداد العطور عملية جد معقدة تلعب فيها حاسة الشم دورا عظيما.

ومن جهة أخرى، يسهر مهندسون كيميائيون ذوي كفاءة عالية و باستعمال آلات رقمية على ابتكار العطور أو تطويرها و معدات عالية الجودة ويسهرون أيضا على مراقبة العطر طوال سلسلة الإنتاج، بحيث يتم تصفية المادة الأولية حسب الكثافة ومعامل الانكسار، ثم تراعى مطابقة نسبة الكحول للمنتجات الكاملة والنصف كاملة لمعايير محددة. وزيادة على ذلك، تؤخذ ثلاث عينات خلال سلسلة الإنتاج وتخضع لقياسات يتم بها تحديد وزنها ومحتواها بواسطة اختبار شمي أيضا.

#### 4) مسؤول مراقبة التسيير و الاتصال الداخلي و التخطيط:

تعتمد على نظام معلومات ملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير ، والذي يتضمن النظام الأساسي، ويتكون من طرق و برامج و أنظمة لتحديد وتجميع وتحليل و تصنيف وتسجيل وإشهار معاملات المنشأة مع المحافظة على الأصول والالتزامات ذات العلاقة. أما الاتصال يضمن التزويد بفهم واضح عن الأدوار والمسئوليات الفردية المتعلقة بالرقابة على النشاطات و جميع الأنشطة الرقابية و السهر عليها فهي تساعد على التأكد بأن توجيهات الإدارة قد تم تنفيذها وأنها تساعد في التأكيد بأنه تم اتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بمخاطر تحقيق أهداف المؤسسة. و تستعمل في ذلك التقارير الالكترونية بكثافة و المراقبة من خلال النظم الإدارية msi وكل وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة.

#### 5) مصلحة الإنتاج:

تعتبر ورشات الإنتاج لمؤسسة "عطور ورود" من اهم المصالح إذ أنها تمثل كل ما أبدعه العطارون البارعون على مدى السنين، حيث فيها يتم الإنتاج بكل مراحلها.

#### 6) مصلحة الموارد البشرية :

أن العامل البشري في غاية الأهمية لدى مؤسسة عطور ورود فإنها دائما تحرص على تكوين العمال، خاصة أن مهنة العطار مهنة متميزة. تهتم هذه المصلحة ب:

- ✓ وضع مقاييس لتعيين العاملين واختيارهم.
- ✓ تنمية خبرات الأيدي العاملة و تدريبها .
- ✓ دراسة المشاكل الخاصة بالعمال.
- ✓ الرقابة باستعمال الكاميرات ما يسهل حل أي نزاع بين العمال في وقته.
- ✓ تحديد وتنفيذ سياسة العمل والأجور والعقوبات لمن يرتكب مخالفات أثناء العمل.

✓ حفظ و تخزين ملفات العاملين

✓ تحديد مواعيد الدخول و الانصراف و متابعتها. باستعمال pointeuse لمراقبة حضور العمال.

✓ متابعة الترقيات و الخصومات.التعيين التنقلات...الخ.

✓ متابعة أداء العمال و تقييمه وفق مؤشرات خاصة.

#### 7) مصلحة التسويق :

حيث أن قسم التسويق الذي أنشئ سنة 1994 يهتم بالعلاقات الخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى الإتصال

الداخلي الذي يركز على ضرورة المحافظة على جودة و نوعية منتجات وروود. باستعمال جميع شبكات

الاتصال و حتى الهاتف النقال و الايميلات و الفيسبوك .الواتساب ... الخ .

8) مصلحة التجارة: اين تحفظ جميع المعلومات الخاصة بكل المبيعات و الطلبات

#### 9) مصلحة الإعلام الآلي :

تقوم بمراقبة كل الأعمال المبنية على التكنولوجيا و الاتصال بالمؤسسة حيث تضم رئيس المصلحة و

معاونية الممثلين في مهندسين في الإعلام الآلي و معاونين تقني في الإعلام الآلي و دورها يكمن في تسيير

و مراقبة استعمال شبكات الاتصالات السلكية و اللاسلكية و تستعملها و تحافظ على حسن سيرها .

بالإضافة إلى المراقبة التقنية المستمرة لضمان:

✓ أمن الأشخاص و حماية المباني .

✓ حماية المعلومات و الأجهزة الالكترونية في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة.

✓ ضمان تدفق المعلومات بين العمال في المستويات الإدارية و العمال في المستوى التشغيلي

للمؤسسة.

#### 10) مصلحة تطوير المنتجات:

تهتم هذه المصلحة بتطوير المنتج باستكشاف أفكار منتجات جديدة و معرفة ما يريده العملاء في المراحل

الأولى من وضع المفاهيم. و التأكد من أن المنتج الجديد أو المحسن يلبي حاجة الزبون و هذا بالتنسيق مع

مصلحة التسويق.

## المبحث الثاني : استعمالات الإدارة الالكترونية في مؤسسة روائح الورود « **wouroud**»

سنستعرض في هذا المبحث ابرز استعمالات المؤسسة لوسائل التكنولوجيا و الاتصال التي اعتمدها و أثرت على أدائها الإجمالي .

**المطلب الأول : التطبيقات و البرمجيات في مؤسسة روائح الورود « wouroud »**  
بالإضافة إلى تطبيق Office، مثل **Word** أو **Excel**، الخاصة بأنظمة أتمتة المكاتب إلا أن المؤسسة تعتمد على برامج معقدة سواء حسابية أو في مجال التصميم أو حتى حفظ و معالجة البيانات بحكم عملياتها و أنشطتها و زيادة عدد عمالها خاصة البرامج الذكية التي تساعد في دعم القرار. و بالتالي من بين أكثر البرامج التي أثرت إيجابا على أداء المؤسسة نذكر ما يلي :

(1) **Fill maker pro 18** : برنامج قاعدة البيانات الخاصة بالتصميم مثلا لزجاجات العطر.

(2) **Illustrator** : هو تطبيق الرسم المتجه يتيح لهم إنشاء الشعارات والطباعة والرسوم التوضيحية..... بأعلى دقة.

(3) برنامج **ossec** : لحماية المعلومات و الشبكات من أي تسلل .

(4) برنامج **Team Viewer** : هو تطبيق ولوج عن بعد حيث يسمح لعمال مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة بالدخول إلى أي الحواسيب الأخرى لصيانتها وكأنه يجلس أمامه. كما يستعملها أحيانا العمال في حالة العمل من المنزل أو في مكان أحر للضرورة القصوى ما ساهم في خلق العمل الافتراضي .

(5) **نظم دعم القرار** : و هي الأنظمة التي تساهم في تحليل أكبر قدر ممكن من البيانات بسرعة فائقة و بدقة متناهية مقارنة مع الأنظمة الأخرى ، كما أنها مبنية بطريقة خاصة حسب طلب المؤسسة بالتنسيق مع صانع القرار في المؤسسة أو خبراء في هذا المجال حسب الحاجة،فهو يلخص كمية كبيرة من البيانات بشكل يسهل تحليله بواسطة متخذي القرارات، و إعطائهم مجموعة من البدائل خاصة في وضع إستراتيجية التسعير . أو في حالة وجود فرصة أو تهديد المؤسسة . تم اقتناؤه سنة 2015

(6) **أنظمة المعلومات الإدارية MSI** : قامت المؤسسة سنة 2010 بالاعتماد على أنظمة المعلومات الإدارية ببرمجة هذه الأنظمة لدقتها العالية فهو يسهل المعاملات الإدارية بالمنظمة و هو أيضا برنامج عالي الدقة ما جعل الجميع يلاحظ الفرق في الأداء بين الماضي و الحاضر في كل المستويات الإدارية. و في سنة 2015 طورت فيه خاصة في مجال التدقيق المحاسبي .

7) **النظم المبنية على المعرفة: KWS** : تعمل على دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات. و التي تبنى أساسا على المعرفة بمجال معين و تستعمل خاصة في تحليل نقاط القوة و الضعف, الفرص و التهديدات في بيئتها الداخلية و الخارجية من اجل عملية التخطيط. ودراسة المخاطر. قامت المؤسسة في 2021 بتحديد جميع أنظمة المعلومات الإدارية و أجهزة الحواسيب و طورتها خاصة بعد كبر حجم المعلومات و توسعها في السوق المحلي و الدولي وزيادة تعقد العمل. و هي دائمة التجديد لكل العتاد الآلي من حواسيب و أنظمة و معدات تابعة له كالتابعات، السكاير... الخ.

**المطلب الثاني: أنظمة كاميرات المراقبة وأنظمة الرقابة على الدخول والخروج في مؤسسة « wouroud »**

أما في هذا المطلب ستحاول التعرف على الأنظمة الأخرى التي ساهمت في الرقابة سواء على العمال أو زوار المؤسسة. او حتى في ضمان امن المؤسسة و العمال و من أهمها نذكر :

#### أولا :أنظمة كاميرات المراقبة

بالرغم من تصميم بناء إدارة المؤسسة بطابق علوي من اجل إطلاله مباشرة على المعمل و العمال ما يسهل الرقابة المباشرة إلا أن المنظمة اعتمدت أيضا على الرقابة الرقمية بالكاميرات ،حيث تم تركيبها في كل أنحاء المؤسسة و التركيز خاصة على أماكن العمل . و الطابق العلوي للإدارة، كما تستعملها مؤسسة روائح الورود « wouroud »، من أجل زيادة الأمن بالمنظمة و هذه الأنظمة تعمل على رصد المشاهد القريبة و البعيدة، و تعمل على بثها بشكل مباشر، و تسجيلها من أجل الرجوع إليها وقت الحاجة، و تم تعليق الكاميرات بزوايا معينة بحيث تكون قادرة على كشف أكبر مساحة ممكنة من المكان المراد مراقبته. و ربطها مباشرة بهاتف و حاسوب المدير العام أيضا حيث تمكنه من المراقبة في أي وقت أو من أي مكان و إن كان خارج الوطن.

#### الشكل (3.3):أنظمة كاميرات المراقبة بمؤسسة روائح الورود « wouroud »



المصدر: [https://www.nologygate.com/data/news/1\\_8221.jpg](https://www.nologygate.com/data/news/1_8221.jpg)

تم الاطلاع عليه من موقع بوابة التكنولوجيا nologygate يوم: 2022/05/02 على الساعة: 14:23

ثانيا : وأنظمة الرقابة على الدخول والخروج في مؤسسة روائح الورود « wouroud »

### 1) أنظمة مراقبة الدخول **Système de contrôle d'accès d'entrée**

هي عبارة عن نظام يسمح لمن لهم بطاقة مغناطيسية الكترونية خاصة بالمؤسسة بفتح باب جناح الإدارة و الدخول من الساعة 8:00 صباحا إلى غاية الساعة 17.00 مساء فقط. ثم يغلق أوتوماتيكيا. إلا إذا قدم له ترخيصا و تعديلا في البطاقة ماعدا رؤساء المصالح بالإدارة العليا فقط تعطى لهم الشفرة للدخول في أي وقت و سيتم تسجيل كل أوقات دخولهم أو خروجهم الكترونيا، يتم إعطاء بطاقات مغناطيسية إجمالا لعمال الإدارة بالطابق العلوي أو بعض العملاء الدائمين و الأوفياء للمؤسسة حيث يسمح لهم استعمالها و الدخول إلى جناح الإدارة بدون المكوث في قاعة الانتظار بالطابق الأدنى لكن بأوقات العمل فقط. حيث يقوم هذا النظام بتسجيل أي دخول بالوقت و الساعة (وقت الدخول ووقت الخروج و الشخص الكترونيا) مصممة من أجل التحقق من البطاقة كإجراء امني إضافي.

الشكل رقم : (3-4): أنظمة مراقبة الدخول **Système de contrôle d'accès d'entrée**



المصدر : <https://www.es-securite.com/wp-content/uploads/2019/01/img12.jpg>

تم الاطلاع عليه من موقع " es-securite " يوم : 2002/4./6 على الساعة: 13:58

### 2) آلة التأشير على الحضور بالبصمة الخاصة بالعمال **LA POINTEUSE**

هي أنظمة الكترونية تعمل ببصمة الأصبع مزودة بمعالج دقيق يمكنه معالجة عمليات التحقق من الهوية للتعرف على الأشخاص بشكل دقيق وجمع معلومات محددة حول أوقات الحضور والانصراف أيام العمل، فهو نظام الكتروني



## الفصل الثالث: اثر الإدارة الالكترونية على أداء مؤسسة روائح الورود wouroud «- بوادي سوف

اعتمدته المؤسسة محل الدراسة لتتبع وقت الحضور والانصراف الخاص بعمالها لتتبع أيام العمل والغياب والإجازات والتي يتم تسجيلها من الموظف عن طريق أو من خلال البصمة.

### تأثيراتها على الأداء :

- يساهم في ضبط العمال على الالتزام بمواقيت العمل.
- تساهم أيضا في تقييم أداء المؤسسة من خلال تقييم مؤشر الغياب.
- يوفر الكثير من الوقت عند الحصول على إدخال الحضور والانصراف، مقارنة بالطرق القديمة في مصلحة الموارد البشرية.
- دمجها بأنظمة مصلحة الموارد البشرية وبنظام الرواتب و بمصلحة المحاسبة أيضا ما سهل العمل بهذه المصالح.
- حفظ جميع البيانات لإدارة الوقت والتسجيل.

الشكل رقم (3-5): آلة التأشير على الحضور بالبصمة الخاصة بالعمال. "LA POINTEUSE".



المصدر <http://www.groupe-savanna.fr/wp-content/uploads/2014/12/pointeuse-1110x400.jpg>

تم الاطلاع عليه من موقع "groupe-savanna" : 2002/4./6 الساعة: 14:13

## المطلب الثالث: الأجهزة الرقمية الإنتاجية و شبكات الاتصال في مؤسسة « wouroud

أولا : الأجهزة الرقمية الإنتاجية (ذات التغذية العكسية)

في سنة 2015 قامت مؤسسة ورود للطور WOUROUD « بتجديد الآلات بتكنولوجيا حديثة تعتمد على التغذية العكسية حيث تقتضي عملية ضبط النظام الخاص بتعبئة القارورات وجود رقابة على جميع عناصر



## الفصل الثالث: اثر الإدارة الالكترونية على أداء مؤسسة روائح الورد wouroud «- بوادي سوف

النظام ويعبر عنها بالتغذية العكسية و هي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الايجابية عن مخرجات النظام ,ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقا للأداء من طرف المؤسسة ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة ، وهذا وفق نظام التحكم بحلقة مغلقة وهي أنظمة ناقل (توقف و امش) ذات نظام معقد و ذات تطبيقات تكرارية عالية حيث تتطلب مرونة في نظام التحكم و سهولة في تغيير النقاط المرهجة.

إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام و معالجة الانحرافات، مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن و الاستقرار. و الأداء المميز.

كذلك تم اقتناء آلات مختصة بإخراج الغاز من قارورات déodorant و هذه التقنية تنفرد بها مؤسسة ورود مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى بالجزائر.

تستعمل مؤسسة " ورود للطور " « WOUROUD » هذه الأنظمة المعقدة في مختلف مراحل الإنتاج بمختلف الآلات حتى في المخابر. و هي تتطلب تقنيين ذوي مهارات عالية و تدريب مستمر نظرا لضرورة التحديثات المستمرة عليه.

### ثانيا :شبكات الاتصال :

مؤسسة ورود للطور « WOUROUD من أول المؤسسات الخاصة التي استعملت الانترنت في 1994 حيث أثرت تأثيرا بالغ الأهمية و الوضوح على أداء المؤسسة ككل.

أما الانترنت هي شبكة إنترنت عادية تستخدم ذات التقنية المستعملة في الإنترنت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمؤسسة ورود للطور « WOUROUD » فقط بالدخول إليها.

وشبكة الاكسترنات هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث في الداخل و خارج الجزائر الذين تجمعهم شراكة عمل معها ، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل مؤسسة.

و تستغل المؤسسة الانترنت أيضا في التواصل بين العمال في المؤسسة و بين العملاء بكل التطبيقات في الهاتف النقال، viber، skype، ..... الخ .

## المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

من خلال جمعنا للمعلومات و البيانات بعد المقابلة الشخصية مع نائب المدير العام سنحاول من خلال هذا المبحث عرض الأسئلة التي تم إدراجها أثناء المقابلة بمؤسسة روائح الورود « wouroud » ثم عرض نتائج الدراسة ومن ثم تحليلها.

**المطلب الأول: عرض أهم مؤشرات تقييم الأداء في بطاقة الأداء المتوازن حسب مؤسسة « wouroud »**

قبل التطرق إلى عرض أهم مؤشرات تقييم الأداء في بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمدها مؤسسة روائح الورود « wouroud » لا بد من عرض رؤية ورسالة و وبعض قيمها و إستراتيجيتها.

**أولا: رؤية ورسالة و قيم مؤسسة روائح الورود « wouroud » و إستراتيجيتها**

### 1) رؤية و رسالة المؤسسة

○ رؤية المؤسسة: تسعى لان تكون المؤسسة التي تحسن معرفة ذوق الزبون و إشعاره بالسعادة بمجرد استشعار رائحة عطورها.

○ رسالة المؤسسة: تحاول تقديم أحسن العطور بأسعار مثالية لإرضاء زبائنه.

### 2) قيم المؤسسة و إستراتيجيتها :

○ قيم المؤسسة:

+ التنمية و التطوير المستمر .

+ الاحتراف المكتسب ..

+ الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، الاحترام و الالتزامات،

+ الإبداع و الجودة، العمل المتقن، الجدارة و الاستحقاق ..

○ الإستراتيجية :

+ مواكبة التطورات في التكنولوجيا و الاتصال.

+ تكوين الإطار في العمل ..

+ إنشاء منتجات جديدة لزيادة رقم أعمالها

## الفصل الثالث: اثر الإدارة الالكترونية على أداء مؤسسة روائح الورود wouroud «- بوادي سوف

✚ تحسين خدمة العملاء

✚ كسب أسواق جديدة

✚ منتجات متباينة.

✚ استخدم استراتيجيات التسعير الجيدة.

### ثانيا: عرض الأبعاد الأربعة لبطاقة تقييم الأداء بمؤسسة روائح الورود « wouroud

سنعرض في هذا المطلب أهم مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). و عرض الأهداف الإستراتيجية كما سنوضحه بالجدول التالي :

الجدول رقم:(3-1): الأبعاد الأربعة لبطاقة تقييم الأداء المتوازن بمؤسسة روائح الورود « wouroud

محور الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء	المستهدفات ( أن يكون ) : معايير القياس
العمليات الداخلية	كفاءة العمليات أثناء عملية الإنتاج.	أجال التسليم	اقل من 5 أيام بعد عملية الطلب (مراجعة شهرية) = (عدد المنتجات / عدد المنتجات المطلوبة ) 100×
		تكاليف التأخير في الإنتاج	تكاليف التأخير في الإنتاج ≥ 1.000.000.0 دج.0 (مراجعة سنوية)
		تقليل الأخطاء أثناء الإنتاج	اقل أو يساوي 1% (مراجعة سنوية)
		تنويع العرض من خلال تطوير منتجات الجديدة	إدخال منتج جديد أو تطوير منتج قائم
			عدد المنتجات الغير ملائمة للمعايير / عدد المنتجات الملائمة) 100×
			منتج واحد. على الأقل (مراجعة سنوية)

الفصل الثالث: اثر الإدارة الالكترونية على أداء مؤسسة روائح الورود wouroud «- بوادي سوف

أن يكون العدد في تزايد. التعليقات الايجابية	أن يكون العدد في تزايد. التعليقات الايجابية . (مراجعة شهرية)	الحضور المستمر في الشبكات الاجتماعية (مؤشر رقمي)	إرضاء الزبون	العملاء
(عدد العملاء الجدد/العدد الإجمالي للعملاء الحاليين)×100	أكبر أو يساوي 1% (مراجعة سنوية)	معدل الاستحواذ على عملاء جدد	و كسب عملاء جدد	
= (حجم المبيعات / حاجيات العميل) 100×	أكبر من 95% (مراجعة سنوية)	معدل تلبية حاجيات العملاء		
02 ≥ réclamation	اقل أو يساوي 2 (مراجعة سنوية)	معدل احتجاج العملاء réclamation )		
أن يكون في تزايد	في تزايد أكبر أو يساوي 5% (مراجعة سنوية)	تطور رقم الأعمال.	تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن.	الأداء المالي
معدل الهامش الصافي = (صافي الربح / رقم الأعمال) × 100.	//	معدل الهامش الصافي	تحقيق المردود التجاري	
= (عدد ساعات الغياب / عدد ساعات العمل) × 100	اقل أو يساوي 5 % (مراجعة سنوية)	معدل الغياب	رضا العمال	النمو و التعلم.

الحفاظ على المهارات اللازمة و توحيدها	معدل تحقيق التدريبات و التربصات المبرجة	أكبر او يساوي 90% (مراجعة سنوية)	(عدد التدريبات أو التربصات المحققة/عدد التدريبات و التربصات المبرجة) × 100
---------------------------------------	---	----------------------------------	--

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

### المطلب الثاني: عرض أسئلة المقابلة

بما أن دراستنا التطبيقية كانت دراسة استطلاعية بمؤسسة روائح الورود « wouroud » من اجل الإلمام بالبحث حول موضوع الإدارة الالكترونية و أثرها في تحسين أدائها , قمنا بجمع المعلومات عن طريق استعمال المقابلة الشخصية مع نائب المدير حيث وجهنا جملة من الأسئلة حول الإدارة الالكترونية و الأداء و التي كانت كالتالي :

هل تهتم مؤسسة روائح الورود « wouroud » بتوفير الحواسيب و الأجهزة ذات تقنية عالية

للاستفادة من المعلومات و بعدد كاف؟ وماهي السنوات التي تمت فيها عملية الاقتناء؟

✓ إن المؤسسة تولي عناية خاصة لاستعمال الحواسيب و الأجهزة ذات التقنيات الحديثة و وتعول عليها في سياستها التنموية و يظهر ذلك منذ سنة 1987 حين تم الاعتماد على المعلوماتية في المجموعة . كما انه تم مؤخرا في 2022 تجديد كل الأجهزة المكتبية بما فيها الحواسيب في كل المكاتب و من احدث طراز و التي تمكننا من تخزين ومعالجة سريعة و دقيقة لكافة البيانات الكبيرة خاصة أن أنظمة المعلومات التي نعتمد عليها المؤسسة تتطلب حواسيب عالية الدقة. و اقتنيا قبل ذلك في 2010 ثم 2015.

✓ هل تستعين المؤسسة ببعض نظم المعلومات ذات الدقة العالية لأداء و تقييم أعمالها؟. و هل

لدى المؤسسة مبرمجين و خبراء يستطيعون تطوير هذه النظم و تكييفها وفقا لما تحتاج إليه

المؤسسة من اجل بلوغ أهدافها؟

✓ تستعين المؤسسة ببعض نظم المعلومات و البرمجيات العالية الدقة فهناك ما تم شراؤه جاهزا و هناك ما تم

طلبه حسب متطلبات الوظيفة و المصلحة وذلك بالتنسيق مع المبرمجين حسب متطلباتنا مثلا :

نظم معلومات خاصة بالتصميم /دعم القرار ..... الخ .

✓ أما عن حوزتنا لمبرمجين و خبراء يستطيعون تطوير البرمجيات فهناك مبرمجين قادرين على تطويرها و لكن

في الوظائف المعقدة نستعين بخبراء. لكننا دائما نهدف إلى تطوير المهارات من خلال تدريبهم خاصة

بالخارج و المؤسسة نخصص ميزانية سنوية لذلك.

هل تمتلك مؤسسة "ورود للعطور" WOUROUD «آلات إنتاجية رقمية حديثة ساهمت في أن تكون الأولى في مجالها بالجزائر؟ و ما هي تأثيراتها على أداء المؤسسة؟

✓ في 2015 تم شراء آلات رقمية ذات كفاءة عالية من اجل تقليل الأخطاء في الإنتاج ومن اجل ضمان تحسين الأداء وجودة الإنتاج بالإضافة إلى شراء أجهزة رقمية متطورة لمخابر العطور، حيث تستعمل مؤسسة "ورود للعطور" «WOUROUD» هذه الأنظمة المعقدة في مختلف مراحل الإنتاج بمختلف الآلات و هي تتطلب تقنيين ذوي مهارات عالية.

كما تم الطلب على آخر إصدار من هذه النوع من الآلات الرقمية لهذا العام 2022 من اليابان، والمؤسسة في انتظار وصول هذه الأجهزة.

كذلك تم اقتناء آلات مختصة بإخراج الغاز من قارورات déodorant و هذه التقنية تنفرد بها مؤسسة ورود مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى بالجزائر ما أكسبها ميزة تنافسية أيضا.

أما عن تأثيراتها نذكر

- الدقة و السرعة في العمليات الإنتاجية .
- نقص التكاليف
- تطوير العمل الإنتاجي و الجودة.
- تقليل الأخطاء
- توفير الجهد للعاملين سواء من ناحية الرقابة المباشرة للمنتج او القضاء على الملل و الضجر من طول الوقت الذي أحيانا قد يعاني منه العمال.
- الرفع من مستوى الجودة و معالجة الانحرافات .

ما هي أهم وسائل الاتصال و الشبكات التي تضمن تبادل المعلومات و البيانات حتى تتم بسهولة داخل المؤسسة و خارجها؟

✓ نحن أول المؤسسات الخاصة التي استعملت الانترنت في 1994 بالإضافة إلى شبكات اتصال

الاكسترنات و الانترنت.

✓ وسائل الفاكس الهاتف.

✓ و كل برامج الهاتف النقال سواء الواتساب, الفاير .الفيسبوك أو الايميلات

السكايب.....الخ ، أي كل ما يسهل و يسرع عملية الاتصال.

هل يمتلك العمال في المؤسسة مهارات استخدام الحاسوب و نظم المعلومات.؟ و هل تقومون

بتدريب العاملين لتأهيلهم على استعمالها بكفاءة؟

لدينا عمال أكفاء في مجال الإعلام الآلي وهم من يشرفون على تدريب أي شخص يشرف على العمل بنظم المعلومات خاصة أننا نعتمد على طريقة التدوير في عملنا لضمان تعلم كل العاملين لهذه النظم، و لقد برمجت مؤسسة عطور ورود من أجل العاملين كذلك سلسلة من التربصات في دول بالخارج، بالإضافة إلى دورات من المحاضرات والدروس الجامعية التكميلية و ملتقيات افتراضية عبر الانترنت خاصة في مجال الإعلام الآلي أو الالكتروني .

**هل تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات أو إدخال منتجات جديدة؟ كيف تساهم الإدارة الالكترونية في ذلك؟.**

نحن نخطط في كل سنة إلى إدخال الجديد في منتجاتنا (منتج واحد على الأقل بالسنة سواء بتطوير منتج قائم أو إدخال منتج جديد )،ومن اجل إرضاء كل أذواق الزبائن و من اجل التفوق على المنافسين تستعين المؤسسة أولا بالأشخاص الأكفاء لدراسة ذلك من خلال جمع البيانات و المعلومات الكمية و النوعية بكل وسائل الاتصال و الشبكات والنظم، كالنظم الخاصة بالدراسات المالية لدراسة التكلفة و السعر، و تساهم في إعانتنا في رصد و تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات أي (دراسة السوق، المنافسين /الزبون، و كل العوامل البيئية)،بالإضافة إلى نظم دعم القرار لتحليل البدائل و الخروج بإستراتيجية المناسبة لذلك والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة ومن خلال أيضا استخدام مختلف أنظمة المعلومات و البرامج مثل: نظام التصميم و التصنيع Fill maker pro 18 و برنامج Illustrator لتطوير شكل قارورة العطر مثلا ونظم أخرى و في الأخير نستعين من خلال استخدام الآلات الرقمية التي تساعدنا في عملية الإنتاج كمرحلة أخيرة متقنة و دقيقة و سريعة و بأقل أخطاء إنتاجية و اقل تكلفة.

**برأيك كيف ساهمت الإدارة الالكترونية في صنع القرار بمؤسسة wouroud ؟**

✓ تتعرض منظمتنا إلى تغيرات بيئية مستمرة معقدة،المعلومات أحد الموارد الهامة في إدارة الأنشطة في المؤسسة حيث تعتبر المعلومات مادة القرارات لدينا، حيث يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المعلومات حول القرار المراد دراسته (سواء الداخلية من المؤسسة أو الخارجية)و مدى دقتها وطريقة تدفقها وتأمينها وتخزينها في جميع المستويات والنشاطات بالمؤسسة، ليتم جمعها وتحليلها بنظم المعلومات الإدارية المتصلة بكل مستويات و فروع المؤسسة أفقيا و عموديا ثم استخراج نتائج التحليل و منها نقوم بالاستعانة بنظم دعم القرارات التي تساهم كثيرا في إيجاد حلول سريعة و دقيقة و تحليل البدائل،من خلالها نأخذ قراراتنا.

**حسب رأيكم كيف ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة المؤسسة ؟**

لقد كان لها عدة إسهامات من بينها :

- ساهمت في أن تكون المؤسسة في حالة يقظة لأي طارئ أو لاقتناص أي فرصة.
- ساهمت في جمع المعلومات المهمة و في وقتها المناسب عن طريق وسائل الاتصال و الشبكات من اجل إتاحتها لجميع المستويات والنشاطات بالمؤسسة ما يسهل علينا اتخاذ القرارات الصائبة و خاصة لدراسة السوق و المستهلك و حتى المنافسين لتحليل نقاط القوة و الضعف أو في تعديل الخطط الإستراتيجية من خلال نظم المعلومات الإدارية.
- المعالجة الفورية للطلبات .
- عرض منتجاتنا في الأسواق المحلية و العالمية عن بعد.
- أيضا قراءة و تقييم مؤشرات الأداء اللحظية و الآنية من خلال التطبيقات و البرامج المعلوماتية العالية من خلال تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية.
- نقل المراسلات من الصيغة التقليدية إلى الالكترونية في كل الملفات و العمل.أي صادر و وارد إلكتروني.
- تواصل شبكات توزيع البضائع حيث تربط الموزعين المحليين مع المؤسسة لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات.
- سهولة الرقابة الآنية لتعديل أي انحراف عن الأهداف.
- سهولة تداول المعلومات والبيانات في أقل وقت وبأقل التكاليف و اقل جهد .
- ساهمت الشبكات إلى التحول إلى العمل الافتراضي.
- ساهمت في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وآثاره السلبية، والتي من أبرزها تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة إليها من خلال استخدام شبكات الاتصال كعامل أساسي.

و كدليل على أدائنا الجيد فنحن متحصلون على جائزة الاستحقاق الصناعي ، من طرف مؤسسة

.FINA-ALGER

كما منحت المؤسسة من طرف بصفة جزائرية 03 أحسن منتجات EAU DE TOILETTE;

DÉODORANTS ET SERVIETTES PARFUMÉES



## الفصل الثالث: اثر الإدارة الالكترونية على أداء مؤسسة روائح الورود wouroud «- بوادي سوف

---

متحصلة على شهادة الايزو 9001 نسخة 2000 في 11 ماي 2006 و كذلك نسخة 2008 في 26 ماي 2010.. الخ و قد قامت المنظمة نحن بانتظار الشهادة المؤشرة هذا الشهر .  
ما أكد حسن أدائنا و جودة منجاتنا و كان الفضل الأكبر في ذلك هو اعتمادنا على التكنولوجيا و الاتصالات

الشكل (3-6): شهادة الايزو المقدمة لمنظمة روائح الورود wouroud «

# CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2008

«système de Management de la Qualité

/INÇOTTE INTERNATIONAL

ALGERIE SPA,

Alger – Algérie

Il est certifié que **Parfums Wouroud**

est en  
**Zone industrielle  
39450 Kouinine – El Oued  
Algérie**

Il a établi et tenu à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2008  
"Système de Management de la Qualité" pour :

**Conception, développement, production et commercialisation des produits de parfumerie :  
eaux de toilettes, déodorants, pochettes parfumées**

Ce présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit  
**RA13677-23A.**

Numéro du certificat: 10 014-23A  
Date de délivrance initiale le: 12 juillet 2010  
Date de délivrance le: 20 juillet 2012  
Ce certificat expire le: 11 juillet 2016

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences  
de EN ISO 9001 : 2008 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat

Ce présent certificat est accordé en vertu de l'aspect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification:

Mourad BARAKA  
Président de la Commission de  
Certification



المصدر: من وثائق مؤسسة روائح الورود « wouroud «

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقييم الأداء في مؤسسة "ورود للعطور" « WOUROUD» من خلال تحليل مجموعة من مؤشرات تقييم الأداء حسب كل محور من محاور بطاقة تقييم الأداء ومعرفة مدى تأثير الإدارة الالكترونية في تلك الفترات التي شهدت المؤسسة فيها تحسنا في الأداء، أي بحث العلاقة بين الفترات التي طورت فيها المؤسسة إدارتها الالكترونية مع التي تحسن فيها الأداء المؤسسي .

#### أولاً: تقييم محور التعلم و النمو

يهتم هذا المحور بتحسين القدرات الفكرية والمهارة للعاملين وتحسين النمو المستقبلي للمؤسسة ويمكننا تقييمه بمؤشر تكلفة التكوين والتدريب.

#### ❖ تقييم تكلفة التكوين و التدريب :

يبين هذا التقييم ما مدى الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحسين المهارات و القدرات لعمالها، ويهدف لتجديد المعلومات وإثرائها والتي تبرز من خلال ميزانية التكوين الكبيرة التي تخصصه المؤسسة  
الجدول (3-2): يبين ميزانية التكوين والتدريب في مؤسسة "روائح الورود Wouroud"/الوحدة: مليون دج

السنة	2014	2015	2016	2018
تكلفة التكوين	178	200	180	165

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

يظهر من خلال الجدول مدى اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها وذلك من خلال الميزانية الضخمة التي تخصصها كل سنة، خاصة في سنة 2015 حيث سجلت أعلى رقم مقارنة بالسنوات الأخرى بمبلغ قدره 200 مليون دج، ويعود ذلك لاقتناء المؤسسة الآلات الرقمية الإنتاجية و النظم الإدارية المتطورة سنة 2015 و الآلات الرقمية الخاصة بالمخابر. ما استدعى تأطير و تكوين عمالها في الخارج و أحيانا عن طريق لقاءات بالانترنت في الحالات الاستعجالية. كذلك تكوين في مجال الإعلام الآلي و البرمجيات و في علوم الكيمياء و هذا اجل تحقيق الربح للمؤسسة وبلوغ الاهداف و من جهة أخرى يهدف إلى كسب الرضا الوظيفي للعمال وتحقيق الاستقرار الوظيفي وتحقيق الشعور بالأهمية من طرف المؤسسة و تقليل الضغط و التعب.

كما تم تحقيق قيمة مضافة في مجال الإعلام الآلي و البرمجيات و كذا التكوين في علوم الكيمياء من اجل تطوير عطور جديد و هذا فعلا ما حققته المؤسسة بإصدار منتجات جديدة أواخر سنة 2016.

كما أن النظريات السلوكية من وجهة نظر علم الاجتماع وعلم النفس هي أكثر فائدة في هذا الأمر. فالبحث السلوكي قد وجد أدلة على انه حين يتم تدريب العمال على التكنولوجيا و نظم المعلومات فان نظم المعلومات الإدارية تجرى تحولات على المؤسسة باعتبار المورد البشري هي المحرك الرئيسي للتكنولوجيا تمثلت هذه التحولات في:

- تسطيح بنية المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن نظم المعلومات الإدارية توفر تيارا متنوعا و متدفقا من المعلومات للمؤسسات مما يمكنهم من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين. و بالتبعية يتسبب نطاق الإشراف المتبع في تخفيض عدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى تحويل الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تقليدي طويل ذو نطاق إشراف ضيق إلى هيكل تنظيمي قصير ذو نطاق إشراف واسع حيث المؤسسة تغير هيكلها التنظيمي في السنوات الأخيرة باستمرار منذ اعتمادها على نظم المعلومات و شبكات الاتصال و هي تسعى لان يصبح هيكلها مسطحا خاصة حين يكون هناك عمال مدربين و أكفاء.

- يساهم تدريب العمال في زيادة مرونة المنظمات و التي تساعد في زيادة قدرتها على الإحساس بالتغير و التعرف على أماكن التسوق في العالم الافتراضي الذي نعيش فيه

- تساهم أيضا في اقتناص الفرص فنظم المعلومات الإدارية تخدم المؤسسات الكبيرة و الصغيرة على حد سواء

... الخ

ثانيا: تقييم محور العملاء

يظل هدف كسب رضا العملاء هدف أساسي لمؤسسة «روائح الورود Wouroud»، فهي دائما تأخذ بعين الاعتبار مؤشر رضا العملاء في الاعتبار. في هذا المحور سنقوم بدراسة مؤشر معدل الاستحواذ على عملاء جدد.

❖ معدل الاستحواذ على عملاء جدد:

معدل الاستحواذ على عملاء جدد = (عدد العملاء الجدد/العدد الإجمالي للعملاء الحاليين)\*100

الجدول رقم (3-3): معدل الاستحواذ على عملاء جدد بين 2013-2018:

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
المستهدف	% 01	% 01	% 01	% 01	% 01	% 01
الحقيقي	%1.5	% 0.0	% 02	% 03	2.5 %	% 0 3
الانحراف	% 0.5	(% 01-)	% 01	% 02	% 1.5	% 02

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المعدل الحقيقي للاستحواذ على عملاء جدد قد تراجع سنة 2014 بمعدل انحراف (-01%) مقارنة بالسنوات الأخرى وذلك بسبب ظهور منافسة قوية و لكن سرعان ما عاد إلى التزايد طول الفترة الممتدة من 2015 إلى غاية 2018 أي من 1.5 % مقارنة بالمستهدف 01 % , إلى 03 % مقارنة مع المستهدف أيضا 01 % سنة 2018 و هذا راجع بالدرجة الأولى إلى نظم المعلومات التي امتلكتها المؤسسة في سنة 2015 التي ساهمت في تعديل استراتيجياتها من خلال جمع المعلومات و تحليلها للفرص والتهديدات في محيطها و نقاط القوة و الضعف , خاصة في ظل المنافسة التي زادت تلك الفترة , و وضع سياسة تسعير جديدة لخفض السعر و أيضا سعت لتحسين جودة المنتجات و تطويرها وهذا كله بفضل المعلومات المتوفرة من اجل التخطيط الجيد و الاستغلال المميز لنظم المعلومات و الشبكات المتحصل عليها حيث جمعت المعلومات و البيانات من وسائل الاتصال الدائم بالعملاء خاصة ما بعد البيع ، و توثيق العلاقة معهم، لتحديد رغباتهم واحتياجاتهم ما اثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية و الجودة للمؤسسة فيما بعد 2014. كذلك في تحسين اتخاذ القرارات خاصة في مجال الإبداع.

ثالثا : تقييم محور العمليات :

يعتبر مؤشر تقليل الأخطاء أثناء الإنتاج أهم مؤشر في محور العمليات و هذا ما سنسلط عليه الضوء في هذا المحور .

❖ مؤشر تقليل الأخطاء أثناء الإنتاج :

بعد سنة 2015 أين تم اقتناء الآلات ذات التغذية العكسية المتطورة لتحسين جودة الإنتاج سنحاول تحليل بيانات معدل الأخطاء مقارنة بالمعدل المستهدف سنويا كأقصى حد 1 % أثناء عملية الإنتاج و اخترنا أكثر

## الفصل الثالث: اثر الإدارة الالكترونية على أداء مؤسسة روائح الورود wouroud «- بوادي سوف

منتج كانت به نسب الأخطاء عالية وإجراء مقارنة بين المعدلات ل3 سنوات بعد الاقتناء. و سنتين قبل الاقتناء

معدل الأخطاء في الإنتاج = (عدد المنتجات الغير ملائمة للمعايير / عدد المنتجات الملائمة) × 100

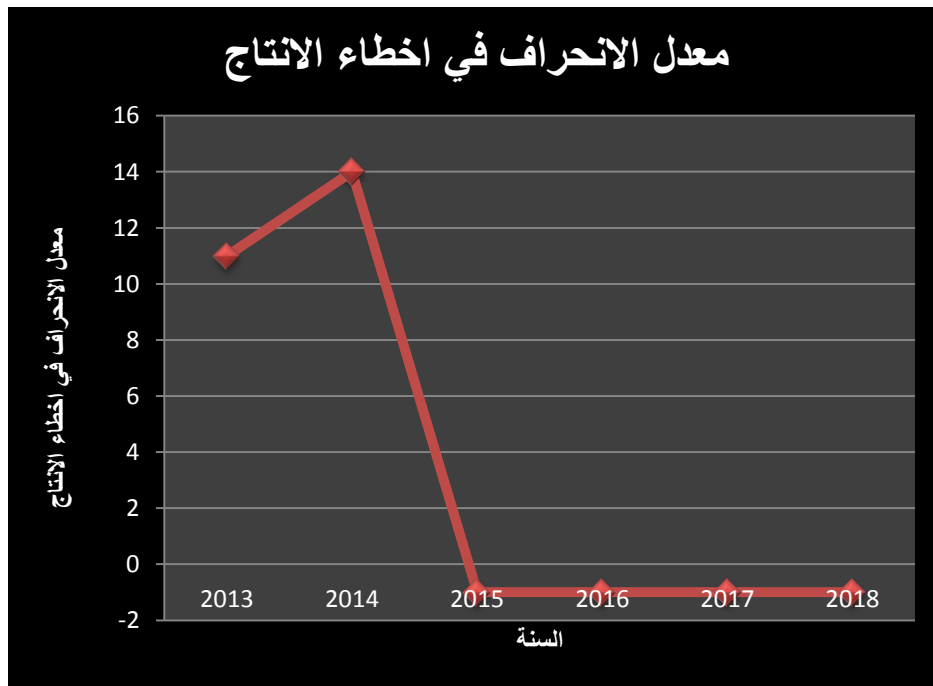
جدول (3-4): معدل الأخطاء في الإنتاج في الفترة الممتدة من 2013 الى غاية 2018

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
المستهدف	% 01	% 01	% 01	% 01	% 01	% 01
الحقيقي	% 12	% 15	00	00	00	00
الانحراف	% 11	% 14	% 01-	% 01-	% 01 -	% 01-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مؤسسة "روائح الورود Wouroud"

و بعد تمثيله بيانيا سنلاحظ أن :

الشكل رقم ( 3 . 7): معدل الانحراف في أخطاء الإنتاج بمؤسسة "روائح الورود Wouroud"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مؤسسة "روائح الورود Wouroud"

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن معدل الانحراف كان موجبا و في تزايد إلى غاية 2014 أين بلغ 14 %

أي كانت الأخطاء في الإنتاج عالية جدا في هذا المنتج بينما كان معدل الأخطاء المستهدف 01 %، أي

## الفصل الثالث: اثر الإدارة الالكترونية على أداء مؤسسة روائح الورود wouroud «- بوادي سوف

حسب مؤشر الأداء الخاص بمؤسسة wouroud ، فهذا يدل على خلل في أداء العمليات الإنتاجية ما دفعها إلى تعديل خطتها الإستراتيجية ، فابتداء من 2015 إلى غاية 2018 نلاحظ أن معدل الانحراف أصبح سالباً بنسبة ثابتة (-1) ابتداء من سنة 2015 حيث نلاحظ انعدام معدل الأخطاء الحقيقي و يعود ذلك إلى اعتماد المؤسسة على آلات إنتاجية رقمية عالية الجودة بتغطية معلوماتية عكسية و تدريب العمال على أنظمتها لأنها بالنهاية تحتاج إلى عمال ذوي مهارات عالية ما أدى إلى تصحيح الأخطاء أثناء عملية الإنتاج. كذلك سرعة الاتصال بين المستويات التشغيلية و الإدارية بكل وسائل الاتصال المتوفرة خاصة في الحالات الطارئة مثل صيانة الآلات في حالة التوقف أو العطل ، كذلك ساهمت كاميرات المراقبة في ضبط العمال على العمل ما جعل كل عامل ينجز مهمته بكل كفاءة و فعالية خاصة أثناء مرحلة الإنتاج حتى تكون هناك جودة في الإنتاج و التقليل من الأخطاء.

### رابعاً: تقييم المحور المالي :

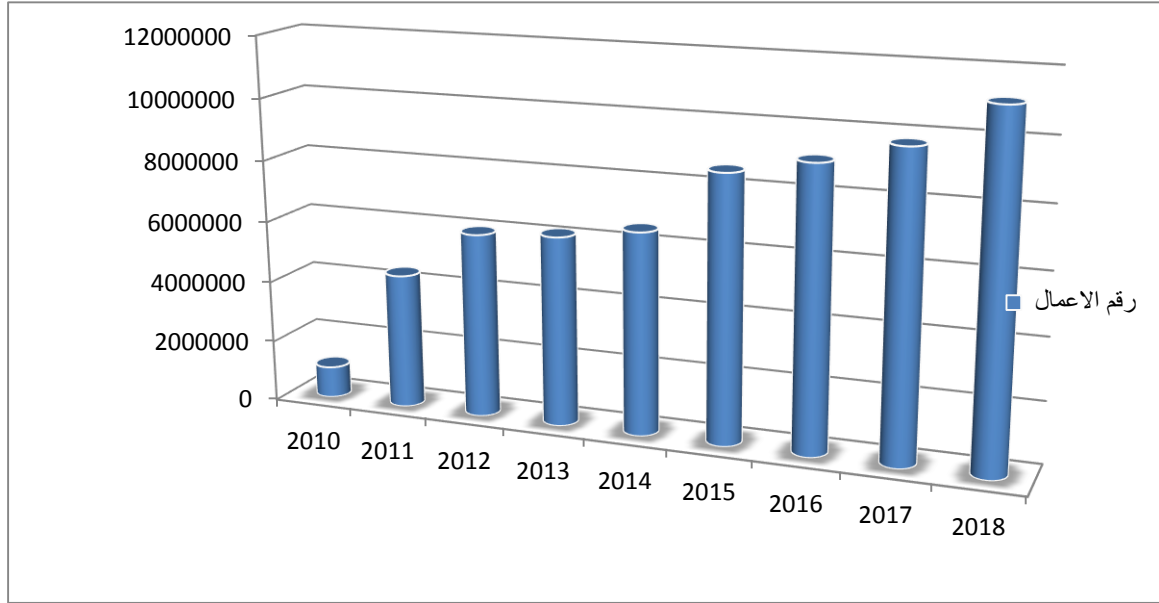
يعتبر المحور المالي من المحاور الرئيسية في المؤسسة فهو في النهاية الهدف الذي تسعى له جميع الأنشطة في المؤسسة ، ويقاس الأداء المالي وفق مؤشرات تقيس مدى الوصول إلى الأهداف المالية الموضوعة من طرف المؤسسة، و سنتطرق في هذا المحور لأهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة وهي تطور رقم الأعمال و معرفة مدى تأثير الإدارة الالكترونية عليها .

### ❖ مؤشر رقم الأعمال:

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال المستهدف من طرفها، ويمكننا تقييم هذا المؤشر من خلال المعطيات الممنوحة لنا من طرف المؤسسة والتي من خلالها نقارن بين المستهدف والحقيقي، ونقيس معدل الانحراف الموجود بينهم.

$$\text{الانحراف في رقم الأعمال} = \text{رقم الأعمال الحقيقي} - \text{رقم الأعمال المستهدف}$$

الشكل رقم: (3-8): الانحراف في تطور رقم الأعمال لمؤسسة "روائح الورود" Wouroud  
السنة/الوحدة: مليون دج.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مؤسسة "روائح الورود" Wouroud

من خلال تحليلنا لهذا البيان نلاحظ تطور ملحوظ في الانحرافات لرقم الأعمال (انحرافات كلها موجبة) أي أن رقم الأعمال الحقيقي كان أكبر مما استهدفته المؤسسة حيث طيلة السنوات الممتدة من 2010 إلى غاية 2018 كان في تزايد و هذا يؤكد أن المؤسسة ذات أداء جيد رغم التفاوت الكبير أحيانا في رقم الأعمال ما بين السنوات. بحيث نلاحظ ارتفاع كبير في الانحراف سنة 2011 مقارنة مع 2010 كما اشرنا سابقا و هذا راجع إلى الإدارة الجيدة لكل وسائل التكنولوجيا و الاتصال حيث قامت المؤسسة بوضع استراتيجياتها و أهدافها للرفع من مستوى الأداء المالي فقامت باستغلال التكنولوجيا الحديثة في إدارة أعمالها باقتناء برنامج خاص بأنظمة المعلومات الإدارية MSI, بحيث في كل مستوى تشغيلي أو إداري يكون هناك نظام مبرمج حسب متطلبات الوظيفة. فكما اشرنا سابقا في أواخر سنة 2010 اقتنت هذه الأنظمة التي أثرت في سرعة و دقة العمليات الإدارية كحساب المخزون و سرعة إعداد الطلبات و التنسيق بين وحدات الإنتاج و التموين و التسويق و المحاسبة و توفير المعلومات للإدارة وتهيئتها في الوقت المناسب ؛ لمساعدتها وتحفيزها على اتخاذ القرار الفعال والتصحيح لأي انحراف من خلال المراقبة الآنية.



كما نلاحظ انه في سنة 2015 و بفضل الإدارة الالكترونية المحكمة و جمع المعلومات الدقيقة حول نقاط القوة و الضعف, الفرص و التهديدات في بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال شبكات الاتصال في تسهيل عملية مشاركة المعلومات وتبادلها بين المستويات الإدارية و التشغيلية عبر الشبكات داخل المؤسسة ومن خلال أيضا نظم دعم القرار التي استعانت بها المؤسسة في تعديل استراتيجياتها الطويلة و القصيرة الأجل في 2014 بسبب ظهور المنافسين الجدد .فقامت بتعديل في أنظمتها التكنولوجية ككل مثلما ما اشرنا سابقا 2015 حيث قامت بتطوير أنظمة المعلومات الإدارية . فساعدتها في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية ؛ - تحسين الاتصالات الإدارية ؛ - دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة و تقويم كل بديل.

كما اعتمدت المؤسسة على إدخال الآلات الرقمية و المعدات بتكنولوجيا عالية الجودة . و تدعيم المستويات بأنظمة اتصال و أجهزة الكترونية من معدات الحواسيب فعالة و عالية الجودة مثل الحواسيب الطابعات فاكسات و انترانت .الموديم .. .....الخ ما اثر تأثيرا ملحوظا في معدل رقم أعمالها في السنوات الممتدة من 2015 إلى 2018..

كذلك الرقابة الالكترونية بالكاميرات ساهمت كثيرا في ضبط العمال على العمل وبالتالي كل هذا ساهم في عملية الإنتاج و الإنتاجية و الرفع من رقم الأعمال.

أما من وجهة نظر اقتصادية ، فان نظم المعلومات الإدارية و شبكات الاتصال و باعتبارها عامل من عوامل الإنتاج فقد ظهرت آثارها في تخفيض التكاليف ، تكاليف التنقل للحصول على المعلومات أو حتى تكاليف الورق خاصة في مصلحة المحاسبة...الخ، و الذي ينعكس على عدد الإدارات الوسطى و العاملين في المجالات الكتابية أين يمكنها أن تعوض عن جهود مثل هذه الأعمال و الإدارات ، كما أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة ساهمت في تقليص عدد العمال في سنة 2015 حين تم استعمال آلات رقمية في الإنتاج عوضت عمال كثر و بالتالي خفض الراتب لأنها تستطيع تقليص حجم المؤسسة بسبب إمكانياتها في أن تأخذ أدوار بعض الأفراد و التخفيض من مراحل العملية للحد الأدنى ، وبالتالي تقليص تكاليف المعاملات. ومن هنا يأتي دور ما يسمى بنظرية تكاليف المعاملات. فنظم المعلومات ساهمت في عملية ترشيد المصاريف التشغيلية من خلال المعلومات الواردة من نظم المعلومات ومن خلال أيضا الآلات الرقمية الانتاجية المصممة بنظم معلومات.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على مؤسسة روائح الورود «wouroud» محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها، وكانت الزيارات التي تم القيام بها للمؤسسة بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي للمؤسسة بخلفية نظرية عن موضوع اثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة، بحيث كانت محاولة لالتماس واقع المؤسسة ومدى تأثير الإدارة الالكترونية على أدائها من خلال التحليل والوقوف على الجوانب المالية (المحور المالي) والجوانب غير المالية (محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور الزبائن) وتم التوصل في الأخير إلى أن مؤسسة روائح الورود «wouroud» , تقوم بتقييم أدائها باستمرار، وبشكل عام تهتم بتطبيق مبادئ الإدارة الالكترونية بدرجة عالية، وبالتالي التحسن في الأداء العام للمؤسسة، حيث أن هذا الأخير لا يعود فقط لتطبيق و استخدام التكنولوجيا و المعلومات والاتصالات الفعالة بل يعود لعوامل أخرى كثقافة المؤسسة ووعيتها لأهمية الإدارة الالكترونية و الإدارة الجيدة للمعرفة أيضا.

خاتمة عامة



على ضوء ما ورد في هذه الدراسة تحت عنوان اثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي مفهوم إداري حديث حيث تركز على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة كأسلوب جديد في تسيير المؤسسات من اجل تحسين الأداء من خلال تحفيز الأفراد و الخبرات لديهم من أجل تحقيق أفضل للأداء ، إذ ساعدت بتقديم محفزات جديدة أسهمت في تعزيز و تحسين فاعلية الأداء المؤسسي ، فتمكن الإنسان من جمع البيانات والمعلومات المفيدة و استخدامها بعد إجراء عمليات التحليل والمعالجة والتبويب والخرن على شكل قواعد البيانات والمعلومات واسترجاعها بيسر و سهولة واستخلاص النتائج والحلول منها بسرعة فائقة و بأقل تكاليف و بدقة أيضا.

إن ظهور نظم المعلومات وشبكات الاتصال في المؤسسة والتي تضمنت كيفية التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات باستخدام مختلف أنواع وأشكال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال جعلها ذات قيمة في المؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل لأصحاب المعرفة بالإضافة إلى العمل على كسب ولائهم وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، وقد عززت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من القيمة التنافسية للمؤسسات من خلال تطبيقاتها المختلفة التي أدت إلى تغيير الوظائف وعلاقات العمل داخل المؤسسة وخارجها إذ تسهم في زيادة عمليات الابتكار والإبداع ورفع الأداء كما أنها تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة و متابعة أعمال المؤسسة وتفحص عملياتها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها ، وفعالية وتوجيه الأداء نحو الإتجاه الصحيح والمطلوب من خلال اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها. و التقليل من المخاطر.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة " ورائح الورود Wouroud بوادي سوف - لمعرفة فيما إذا كان للإدارة الالكترونية أثرا ف تحسين أداء المؤسسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

#### ❖ النتائج المتعلقة بالدراسة :

- الإدارة الالكترونية هي مفهوم إداري حديث، يشمل جميع العمليات الموجودة في مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة من اجل تحسين جودة أداء العمل.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في سهولة الاتصال بين الرئيس والعاملين لأنها تعمل على إلغاء التنظيم التقليدي القائم على الهرمية والانتقال إلى التنظيم الشبكي.
- سرعة إنجاز العمليات وتقليل معدلات العيوب والتلف.
- تقديم منتجات أفضل و أعلى جودة.

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.
- ساهمت الإدارة الالكترونية في أن تكون المؤسسة في حالة يقظة لأي طارئ أو لاقتناص أي فرصة من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا و المعلومات.
- ساهمت في جمع المعلومات المهمة و في وقتها المناسب عن طريق وسائل الاتصال و الشبكات من اجل إتاحتها لجميع المستويات والنشاطات بالمؤسسة.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات الصائبة و خاصة لدراسة السوق و المستهلك و حتى المنافسين.
- تسهل عملية تحليل نقاط القوة و الضعف من خلال عملية التقييم باستعمال نظم المعلومات الإدارية.
- تساهم كذلك في التحليل والمراقبة الآنية بهدف تحقيق الأهداف في ظل التغيرات التي تطرأ على محيطها. كفرص و تهديدات و توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.
- أثبتت مؤسسة روائح ورود أن التحول إلى إدارة الكترونية ناجحة يكمن في القدرة على التفاعل والاستفادة من التقنيات والتكنولوجيا و الإتصال و التعلم ما أدى إلى فعالية و كفاءة الأداء وهذا ما تقوم عليه مؤسسة "روائح الورد".
- يتم تقييم المؤسسة "روائح الورد" Wouroud من خلال مجموعة من المحاور (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) المطبقة وفق مؤشرات تقييم الأداء الموجودة في المؤسسة .
- تتوفر مؤسسة "روائح الورد" Wouroud بوادي سوف على أجهزة و معدات و آلات رقمية إنتاجية متطورة و معتبرة ما أدى إلى تحسين جودة الإنتاج.
- تهتم مؤسسة "روائح الورد" Wouroud بوادي سوف بالتكنولوجيا الحديثة ما يدفعها أن تكون على تواصل دائم بمحيطها الخارجي و جمع أكبر كم من المعلومات عبر شبكات الاتصال.
- تجديدات على مستوى وسائلها الإنتاجية.
- اهتمامها بتكوين و تأطير عمالها.
- أيضا قراءة و تقييم مؤشرات الأداء اللحظية و الآنية من خلال التطبيقات و البرامج المعلوماتية العالية من خلال تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية.
- سهولة الرقابة الآنية لتعديل أي انحراف عن الأهداف.
- سهولة تداول المعلومات والبيانات في أقل وقت وبأقل تكاليف و جهد.
- ساهمت الشبكات إلى التحول إلى العمل الافتراضي.

- ساهمت في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وآثاره السلبية، والتي من أبرزها تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة إليها من خلال استخدام شبكات الاتصال كعامل أساسي.

#### ❖ النتائج الخاصة باختبار الفرضيات

- ✓ الفرضية الأولى: من خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن المؤسسة تطبق مبادئ الإدارة الالكترونية بشكل كلي ما ساهم و يساهم فعليا في جعلها الرائدة في مجالها بالجزائر بالرغم من المنافسة، و بالتالي ما يدل على قبول الفرضية الأولى.
- ✓ الفرضية الثالثة: من خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن للإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة تأثيرا كبيرا على اتخاذ قراراتها الصائبة و على اكتساب الميزة التنافسية و تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة و بالتالي على كسب العملاء ما ينجر عليه تأثيرا ايجابيا على أداء العمليات بالمؤسسة و أخيرا و كنتيجة ستؤثر على الأداء المالي من خلال تطوير قدرتها على إدارة و استعمال التكنولوجيا والمعلومات و الاتصالات و التقنيات الحديثة. و عليه تأكد قبول الفرضية الثانية.

#### ❖ التوصيات "

- الاستمرار بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال لما لها من أثر إيجابي على تحقيق المزايا التنافسية. و الأداء الحسن.
- الأمن المعلوماتي والذي لا بد من تحقيقه من خلال التحقق من المستخدم وسريته فضلا عن تأمين المعلومات الكترونيا .
- تدريب عاملين أكثر على نظم دعم القرار أثناء بعثات التدريب و ليس على الرؤساء فقط حتى يفتح باب مشاركة أكبر في المساهمة في صنع القرار.
- الاستعانة بمدرسين مختصين ومؤهلين للقيام بدورات تدريبية بداخل المؤسسة بدلا من التنقل إلى الخارج من أجل أن يتمكن أكبر عدد من العمال على التعلم و التدرب لتنمية قدراتهم و زيادة خبراتهم بدلا من تدريب شخص أو شخصين فقط .
- زيادة نشر الوعي من قبل الإدارة العليا بثقافة الإدارة الإلكترونية.
- الاستمرار في خلق مناخ يربط ما بين أهداف العاملين و المؤسسة حتى يؤدي إلى أعلى أداء ممكن.

#### ❖ أفاق الدراسة:

بهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الأفاق:

- دور الإدارة الالكترونية في إدارة المخاطر.
- حوكمة المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية

قائمة

المراجع و المصادر



## 1) الكتب :

- أحمد قطامين ، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،1996
- أبو بكر، مصطفى محمود. "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، مصر،2004.
- هدى ملك سرحان ،"التكنولوجيا في ظل الإدارة الالكترونية "، دار الوفاء للنشر و التوزيع ،مصر ،2008،
- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- هدى العالي ، " استخدام نظم المعلومات و مساهمتها في أداء العامل"، دار الهاني للطباعة ،مصر، 2005
- زكريا الدوري ،احمد علي صالح ،"إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة"، دار اليازوري ، عمان ،الأردن ،2005،
- كاظم نزار الركابي،الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2004
- كامل المغربي "أساسيات الإدارة ". الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والتوزيع، مصر ، الأردن ، 1995
- محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، الطبعة الأولى- دار المسيرة، عمان الأردن، . 2009
- محمد بن ناجي "الإدارة الالكترونية". دار حامد للنشر، عمان، 2000
- منى عادل ،"الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الجودة"، دار الوفاء، عمان ، 2006
- محمد صادق إسماعيل ،"الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية"، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010،
- محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى ،دار الفكر الجامعيلنشر،الإسكندرية- مصر. 2009
- محمد عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، " النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية" ، الكتاب الأول ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية- 2003.
- مزهرة شعبان العاي، "نظم المعلومات الإدارية ، مدخل إداري " ، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر ، 1999.



محمد علي الفهيمي، "أثر الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية"، دار الهدى للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

محمد سالم، "تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية"، دار الأمل للنشر و التوزيع، القاهرة 2008

حمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة الأعمال الحكومية"، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005

محمود عدنان، "صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993

مصطفى نجيشاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، الأردن، 1996،

محمد سعيد سلطان "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993

محمد بن سعيد محمد العريشي، "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة". دار الهاني للطباعة، مصر، 1999

محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي "تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري-تكنولوجي". دار النشر المدينة-2014

نايل عبد الحافظ، "إدارة المؤسسات العامة ( الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن )"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993

نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006

عبد العال محمود، "الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال"، دار الوهاب، القاهرة، 2015

عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.

عبد الله حاتم، "الأداء و الكفاءة" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996

عمر ياسر، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، دار اليمامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2014.

عبد الكريم محمود "الأداء الاستراتيجي علاقته بالميزة التنافسية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001

عبد الله الفايز. "السلوك التنظيمي"، دار الوفاء، مصر، 2000

علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي"، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998.

شوقي جواد، "الإدارة الرقمية". دار الهدى للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005

طارق عبد العال حماد، "الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

غسان الطالب. راكز الزعاير، "الإدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع. الأردن . 2018

عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، "مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة 3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،

(2) المواقع الالكترونية :

هاشم أبو بكر "مؤشرات الأداء الرقمي"، تم الاطلاع عليه في : 16-03-2022 على الساعة :

13:24 من موقع "مدونة هاشم". رابط الموقع :

<https://hashemabubaker.tumblr.com/post/167399557026>

زرنوخ احمد، "الأداء في المنظمة"، تم الاطلاع عليه في 03.03.2022 على الساعة 12:47 من

موقع المنصة الجزائرية للمجلات رابط الموقع

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64627>

موقع ستار شمس، (الإدارة الإلكترونية، مفهوما، أهدافها، خصائصها، أثارها) تم الاطلاع عليه في

2022/03/21 على الساعة : 15:34 من رابط الموقع:

.. <https://www.starshams.com/2021/05/%20electronic-administration.html>

محمد إبراهيم سعد. "الأداء المؤسسي (مكوناته، خصائصه)"، تم الاطلاع عليه في: 2022/03/08

على الساعة : 00:25 من موقع "كنانة اونلاين"، رابط الموقع:

<https://kenanaonline.com/users/fekrfoundation/posts/1057802>

نسيم الصمادي، "مؤشرات قياس الأداء". تم الاطلاع عليه في: 2022.05.03 على الساعة

: 11:42 من موقع "إدارة كوم" رابط الموقع :

<https://edara.com/Consultation/Details/-kpi/7565>

عزيزة طويل، "مفهوم المؤسسة"، تم الاطلاع عليه : 2022/04/25 على الساعة : 19:06 من

موقع "موضوع"، رابط الموقع :

[https://mawdoo3.com/مفهوم\\_المؤسسة](https://mawdoo3.com/مفهوم_المؤسسة)

غسان العفاسي، "قياس وتقييم الأداء على مستوى المنظمة"، تم الاطلاع عليه في : 2022/03/16. على

الساعة 14:25 من موقع "الصدى"

رابط الموقع : <http://elsada.net/54445>

موقع "information system"، **Computer Based IS (CBIS)**، تم لاطلاع

في: 2022/04/21 على الساعة : 15:27 رابط الموقع:

<https://informationsystemis.files.wordpress.com/2013/04/22.jpg>

<http://www.groupe-savanna.fr/wp-content/uploads/2014/12/pointeuse-1110x400.jpg>

تم الاطلاع عليه من موقع "groupe-savanna": 2002/4./6 على الساعة: 14:13

<https://www.es-securite.com/wp-content/uploads/2019/01/img12.jpg>

تم الاطلاع عليه من موقع "es-securite" يوم: 2002/4./6 على الساعة: 13:58

[https://www.nologygate.com/data/news/1\\_8221.jpg](https://www.nologygate.com/data/news/1_8221.jpg)

تم الاطلاع عليه من موقع بوابة التكنولوجيا **nologygate** يوم: 2022/05/02 على الساعة: 14:23

### 3) مذكرات التخرج

إيهاب فاروق مصباح العاجز- "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" (مذكرة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير)، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

ياسع ياسمينه، "دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي

للمنظمة"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2011.

محمد أحمد عبد العزيز، محمد الخطيب، "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة

تطبيقية في وزارة الاتصالات والمعلومات"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص قيادة و الإدارة)، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. 2018.

سناء جبيرات، "تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة

الاقتصادية من منظور المستعملين" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

### 4) المؤتمرات و الملتقيات

✚ بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز"، مداخلة مقدمة بالمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر. 8.9 مارس، 2005.

✚ نعيمة يجياوي، خديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)"، مقدمة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

✚ ساسي مريم- "الإدارة الإلكترونية-دراسة مقارنة"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في القانون العام تخصص إدارة ومالية) كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، 2015.

#### 5) الجرائد و المجلات

✚ ابو بكر عبد القادر، قديد فوزية "اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، أبريل 2021.

قائمة  
الملاحق





جامعة ابن خلدون تيارت

ملحقة قصر الشلالة

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية ، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



الطالبة : سفيان نصيرة

المشرفة الأستاذة : بنية صابرينة

المستوى : ماستر 2

. الموسم الجامعي : 2022/2021

مقابلة

بصفتكم المسؤول المكلف بتسيير "مؤسسة روائح ورود" يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تتضمن أسئلة مقابلة في إطار استكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة الأعمال بعنوان "اثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة بالجزائر" - دراسة ميدانية بروائح الورد، **WOUROUD** الوادي، وعليه يرجى منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة ، وآمل أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى هذا البحث، ونحيطكم علما بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

هل تهتم مؤسسة روائح الورد « wouroud » بتوفير الحواسيب و الأجهزة ذات تقنية عالية

للاستفادة من المعلومات و بعدد كاف؟ وما هي السنوات التي تمت فيها عملية الاقتناء؟

.....  
.....  
.....

هل تستعين المؤسسة ببعض نظم المعلومات ذات الدقة العالية لأداء و تقييم أعمالها؟ و هل

لدى المؤسسة مبرمجين و خبراء يستطيعون تطوير هذه النظم و تكييفها وفقا لما تحتاج إليه المؤسسة من اجل بلوغ أهدافها؟

.....

.....

.....

هل تمتلك مؤسسة "ورود للعطور" **WOUROUD** «آلات إنتاجية رقمية حديثة ساهمت في أن تكون الأولى في مجالها بالجزائر؟ و ما هي تأثيراتها على أداء المؤسسة؟

.....

.....

ما هي أهم وسائل الاتصال و الشبكات التي تضمن تبادل المعلومات و البيانات حتى تتم بسهولة داخل المؤسسة و خارجها؟

.....

.....

.....

هل يمتلك العمال في المؤسسة مهارات استخدام الحاسوب و نظم المعلومات.؟ و هل يقومون بتدريب العاملين لتأهيلهم على استعمالها بكفاءة؟

.....

.....

.....

هل تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات أو إدخال منتجات جديدة؟ كيف تساهم الإدارة الالكترونية في ذلك؟

.....

.....


.....

برأيك كيف ساهمت الإدارة الالكترونية في صنع القرار بمؤسسة **wouroud** ؟

.....

.....

.....

حسب رأيكم كيف ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة المؤسسة ؟ 

.....

.....

.....

في الأخير نشكركم على تعاونكم



## ملخص

تناولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى اثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة، حيث اخترنا مؤسسة "روائح الورد" Wouroud بوادي سوف- كحالة دراسة، وهذا من خلال الوقوف على أهم ركائز الإدارة الالكترونية والبحث عن تأثيراتها من خلال تقييم أداء المؤسسة. و في الأخير توصلنا إلى نتيجة مفادها أن التحول الالكتروني الحقيقي هو في قدرة المؤسسة على التفاعل والاستفادة من التكنولوجيا والاتصال والإجراءات الجديدة بنجاح و بأقل تكلفة وأكثر سرعة في انجاز العمل و بأقل الأخطاء من أي مكان و زمان ،تطبيقها يتطلب توليفة من المقومات البشرية والتقنية والإدارية والأمنية،و ثقافة مؤسسة ملائمة ، فهي تساهم في تحقيق الرقابة المستمرة ما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات في كل وقت، زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها و الرفع من مستوى أداء كل وظائفها خاصة المتعلقة بالخطط الإستراتيجية ، وكذا ورفع مستوى أداء العاملين الوظيفي و زيادة فاعلية صنع القرارات ،زيادة جودتها و فاعلية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها من خلال التشبيك الواسع ، كما تساهم في تحسين نوعية منجاتها و تطويرها و بالتالي ساهمت إدارة الالكترونية في صنع أداء مؤسسي جيد في كل جوانبه من الأداء المالي و العمليات وكذا التعلم والنمو وكسب رضا العملاء وزيادة حصصها السوقية في ظل المنافسة القوية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية ، التكنولوجيا و الاتصال، تقييم الأداء.

## Summary:

We dealt through this study with the impact of electronic management on the performance of the institution, where we chose the institution "the scents of roses" Wouroud in Wadi Souf - as a case study, and this by standing on the most important pillars of electronic management and their impact on improving the performance of the organization by evaluating its performance. In the end, we came to the conclusion that the real digital transformation is not about the institution obtaining a specific set of technologies and new technology, but rather it is about the organization's ability to interact and benefit from new technologies, technology and procedures successfully now and in the future and work on developing capabilities. The most prominent of which is the wasting of effort and time, the increase in costs and the difficulty of searching for information when needed through the use of communication networks and devices as a main factor, which makes it in a state of permanent vigilance. and operations, as well as learning and growth, gaining customer satisfaction and increasing market shares. Thus, it guarantees its survival and growth.

. Keywords: electronic management, technology and communication, performance evaluation.