

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية الخدماتية الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز لولاية البويرة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

تحت إشراف الأستاذة:

د. إخلف كنزة

من إعداد الطالبات:

-عمراني سهام

-مالك ريمة

-الحيط سارة

السنة الجامعية: 2023/2022

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَمَا يَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ  
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسِرِّدُونَ إِلَى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فِي نَفْسِكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ



# الشكر والتقدير

يقول الرسول ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

فالشكر الأول والدائم لله سبحانه وتعالى، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا على توفيقنا في إتمام هذا العمل المتواضع، فنسألك يا الله سبحانه أن يكون خالصا لوجهك الكريم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ.

نتقدم بالشكر الخالص إلى دكتورة المحترمة "**اخلف كنزة**" الذي أشرفت على مذكرتنا ولم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا في إتمام هذه المذكرة، فقد كانت نعمة المشرفة والموجهة فجزاها الله عنا كل الخير. فاللهم أتمم وسهل ولادتها وحفظ لها عائلتها.

وإلى أعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه.

والشكر الخاص إلى السيدة **آيت محامد** وإلى كل موظفين مؤسسة سونلغاز بالبويرة الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات.

وإلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال الذين كانوا خير دليل معرفي ولم يبخلوا في تقديم المساعدة والتوجيهات والنصائح.

كما نتقد بعبارات الشكر إلى: الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان الأستاذة **جورديخ مليكة، أو شن جميلة، أعراب فاطمة.**

وأخيرا أشكر كل من ساهم وقدم لنا النصح والإرشاد لإتمام هذا العمل سواء بالقول أو بالعمل ومد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولهم مني كل التقدير.

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد

لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفورا بالتسهيلات لكنني فعلتها، وفي اللحظة الأكثر فخرًا أهدي تخرجي:

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، من أبصرت بها طريق حياتي، واستديت منها قوتي واعتزالي بذاتي، إلى الكفاح الذي لا يتوقف، الشامخة التي علمتني معنى الإصرار، وأن لأشيء في هذه الحياة مستحيل، إلى ينبوع العطاء المتقاني مدى عمر، إلى التي لولاها لما كنت أجلس هنا في هذه اللحظات، إليك أهدي حبي وقلمي ورسالتي وجهدي وعمري، إلى حبيبة قلبي الأولى أمي الحبيبة إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا إلى من أحمل اسمه بكل فخر وعزة وشرف إلى الذي لم يشاهدني وأنا أتوج على هذه المنصة، فكم كنت أتمنى أن تكون بجانبني في هذه اللحظة الجميلة من حياتي، لكن وعد يا أبي سأرفع رأسك عاليا بكل عزيمة وإصرار، رحمك الله وأنار قبرك يا أعلى سند وأعلى أب رحل عن الدنيا. (دعواتكم له بالرحمة والمغفرة).

إلى شخص قام بتشجيعي ودعمني على مر السنين، كنت دائما حاضرا لي بالمشورة والدعم، ولم تتردد في تقديم يد المساعدة في أي وقت أحتاجها. في هذه اللحظة الخاصة أتمنى لك الصحة والسعادة جدي العزيز

إلى أعلى ما أملك إلى من أرى في أعينهم الأمل إلى من أرى فيهم السند إلى من أرى فيهم عوض أبي إخوتي توفيق، سليمان، عبد الرزاق

إلى جدي الغالية رحمها الله التي كانت شخصا يهتم براحتي وسعادتي.

إلى الشخص عزيز عليا الذي يمنحني القوة لمواجهة التحديات ويلهمني لتحقيق أحلامي، لقد أصبحت أكثر من مجرد شريك في حياتي، أنت الشخص الذي يملك قلبي بأكمله

إلى أعمامي سعيد وعبد المالك أنتم لستم مجرد أعمام بالنسبة لي، بل أنتم رمز الحنان والحكمة. منذ  
الطفولة، كنتم موجودون لي في كل خطوة أخذتها، وإلى زوجاتهم نعيمة وليندة وعمتي بخي.  
إلى حبايب قلبي وصغاري، أريام، اليسا، محمد ندير، آدم، أيمن.  
إلى أختي التي لم تلدها أمي، ابنة خالتي حبيبتي نسمة  
إلى اللواتي التقيت بهن في سنوات الدراسة إلى الصداقات الغاليات ريمة، دنيا، شهناز، نبيلة،  
كنزة، غالية، حنان، نجاه، سارة

سهام

# الإهداء

قل يا عبادي الذين أسرفوا على أنفسهم لا تقنطوا من رحمة الله إن الله يغفر الذنوب جميعا إنه هو الغفور

الرحيم" الزمر: 53"

أما بعد:

أبدأ إهدائي هذا الى الشخص الذي يستحق كل التقدير والتكريم في ذكراه الغالية بالحنين العميق الى حضوره الذي لا يمكن أن يمحي الذي كان رمزا للحب والعطاء، قد رحل عنا جسديا ولكن روحه تعيش في قلوبنا سنتذكره بكل تفاصيله الرائعة وسنحافظ على ميراثه من الحكمة والصبر بصمتك الواضحة في حياتي أعلم أنك ستفتخر بما وصلت إليه "أرقد بسلام يا أبي العزيز الغالي".

أمي الحبيبة أهديك هذه المذكرة كتعبير عن امتناني العميق وحيي اللامتناهي أنت الروح والحياة في حياتي سأكون دائما فخورة بكوني أبتك الصغيرة أتمنى لكي الصحة والسعادة وطول العمر أحبك ♥♥ الى إخوتي محمد، طاهر وتوفيق في هذه اللحظة أرغب أن تعلموا أنكم تعنون الكثير لي أشكركم على كل شيء تقومون به من أجلي أنتم أفضل الأشخاص الذين أتمنى أن يكونوا إخوتي أتمنى لكم السعادة والنجاح في كل ما تسعون اليه، مع كل الحب والامتنان.

أختي العزيزة، أتمنى أن يحمل هذا الاهداء بين طياته الدعوة للسعادة والتوفيق في حياتك والى نورة التي تعتبر أختي الثانية أقدم لك كل الشكر والتقدير من أجل دعمك لي وأبنائهم مرال لمار ملاك اسلام ووزان.

الى من كان الأول دوما في مساندتي وتشجيعي من لحظة وجودك أصبحت الأشياء تبدو مختلفة أنت الذي يجعلني أشعر بالتفاؤل والقوة ولأكون أفضل نسخة من نفسي أنا ممتنة لوجودك الى جانبي.

الى رفيقات الدرب أسماء، نسيم، حياة، مونيا، ياسمين.

الى صديقاتي العزيزات الى من مررنا وتشاركنا الأوقات الرائعة والضحكات والدروس والمغامرات التي لا تنسى الى سهام، نبيلة، دنيا، شاهيناز، حنان، سارة ونجاة.

ريمة ☺

# الإهداء

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة الى نبع الحب والحنان الى من تسهر على راحتي الى قرة عيني، بر الأمان والحنان، **الوالدة الكريمة** اطال الله في عمرها،

الى **والدي الغالي** حفظه الله، في هذا اليوم المميز، اود ان اعبر لك عن امتناني العميق وحيي لك، انا فخورة جدا بان أكون ابنتك، وأتمنى ان أكون قد جعلتك فخورا بي.

الى أجمل هدية من هدايا الرحمان اخوتي، **خالد، وسيم، امين**، الذي كانوا دوما في مساندتي وبالأخص اختي **حبيبتى اسراء** رعاها الله وحفظها واطال الله في عمرها

الى رفيق دربي وصديق ايامي جميعا بطوها ومرها الذي كان دوما في مساندتي وتشجيعي طوال فترة دراستي، **زوجي الغالي**.

اهديك هذا البحث تعبيراً عن شكري لدعمك المستمر طوال فترة دراستي، فكان نعم الزوج والصديق كما اهدي هذا العمل الى كل الاهل، وخاصة أبناء عمي، وأبناء خالتي، والى من كانت اختي ورفيقتي **زينب**.

دون ان ننسى حبيباتي وصديقاتي: **ياسمين، قلة، فرح، شهناز، دنيا، جوهر**

والى كل زميلاتي وزملائي طلبة السنة الثانية ماستر، دون انا أنسى زميلتاي في انجاز هذا العمل **"ريمه، سهام"**

وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة وها انا اختم بحث تخرجي بكل همة ونشاط

سارة

## خطة البحث

### الإطار لمنهجي للدراسة:

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف وأهمية الدراسة.
- 4- منهج الدراسة ونوعه.
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 7- مجال الدراسة.
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة.

### الإطار النظري للدراسة:

#### الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية.

- 1/المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية.
  - 1-1/المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الالكترونية.
  - 1-2/المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية.
  - 1-3/المطلب الثالث: مبادئ وأهداف ووظائف الإدارة الالكترونية.
  - 1-4/المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية.
- 2-المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ومعوقاتهما.
  - 1-2/المطلب الأول: دواعي واختيارات التحول نحو الإدارة الالكترونية.

2-2/المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

2-3/المطلب الثالث: معوقات وسلبيات الإدارة الالكترونية.

3/المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات كركيزة أساسية للإدارة الالكترونية.

3-1/المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.

3-2/المطلب الثاني: وظائف ومزايا وأهمية تكنولوجيا المعلومات.

3-3/المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الالكترونية.

-خلاصة.

**الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية في ظل التكنولوجيا الحديثة.**

1/المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية.

1-1/المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

1-2/المطلب الثاني: ظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية.

1-3/المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية وأهدافها.

2/المبحث الثاني: استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.

2-1/المطلب الأول: أشكال تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.

2-2/المطلب الثاني: أهمية الاتصال الحديثة في المؤسسة.

2-3/المطلب الثالث: الجهود الجزائرية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديث في المؤسسة

الاقتصادية.

-الخلاصة

**الفصل الثالث: الإطار التطبيقي.**

1/المبحث الأول: شركة سونلغاز.

1-1/المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.

1-2/المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.

2/المبحث الثاني: تفرغ البيانات الإحصائية.

2-1/المطلب الأول: بيانات الاستبيان والمقابلة.

2-2/المطلب الثاني: أهم النتائج والاقتراحات والتوصيات.

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق

الفهرس

### قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهم الفروقات بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية.	36
2	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	98
3	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.	98
4	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	99
5	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة.	99
6	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقلية(الخبرة).	100
7	توزيع مجتمع الدراسة حسب وفرة أجهزة الحاسوب وملحقاته في المؤسسة.	101
8	توزيع مجتمع الدراسة حسب صيانة الأجهزة بصفة دورية.	101
9	توزيع مجتمع الدراسة حسب امتلاك المؤسسة للبرمجيات المتطورة.	102
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب عمل المؤسسة على قاعدة بيانات لتوفير المعلومات.	103
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب استخدام أنظمة لحماية البيانات الخاصة بالمؤسسة.	103
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب شبكات الاتصال الحديثة المستخدمة في	104

	المؤسسة.	
105	توزيع مجتمع الدراسة حسب المواقع والتطبيقات الالكترونية المستخدمة في المؤسسة.	13
106	توزيع مجتمع الدراسة حسب توظيف مختصين في الإدارة الالكترونية	14
107	توزيع مجتمع الدراسة حسب تكرين المؤسسة لموظفيها.	15
107	توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الدورات التدريبية.	16
108	توزيع مجتمع الدراس وجود مختصين في صيانة الأجهزة الالكترونية.	17
109	توزيع مجتمع البحث حسب الإدارة الأنسب للمؤسسة.	18
110	توزيع مجتمع الدراسة حسب قيام الإدارة الالكترونية بتحسين مردودية العمل.	19
111	توزيع مجتمع الدراسة حسب الإيجابيات التي حققتها الإدارة الالكترونية	20
112	توزيع مجتمع الدراسة حسب سلبيات الإدارة الالكترونية في المؤسسة.	21

### قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	خصائص الإدارة الالكترونية.	20
2	عناصر الإدارة الالكترونية.	23
3	مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني.	28
4	القيود الخمسة في التنظيم التقليدي.	31
5	شكل يوضح تطور تركيز القيادة.	32
6	أهمية تكنولوجيا المعلومات.	56
7	نموذج الشبة المحلية الخطية.	78
8	نموذج الشبكة المحلية النجمية.	78
9	نموذج الشبكة المحلية الحلقية.	79
10	نموذج الشبكة المحلية الواسعة.	80
11	شبكة الانترنت والاكسترانت في المؤسسة.	81
12	الهيكل التنظيمي للشركة الام.	93

96	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبويرة.	13
98	دائرة نسبة توضح جنس مجتمع الدراسة	14
98	دائرة نسبة توضح سن مجتمع الدراسة	15
99	دائرة نسبة توضح المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة	16
99	دائرة نسبة توضح وظيفة مجتمع الدراسة	17
100	دائرة نسبة توضح الاقدمية في العمل لمجتمع البحث	18
101	دائرة نسبة توضح توفير أجهزة الحاسوب في المؤسسة	19
101	دائرة نسبة توضح صيانة الأجهزة بصفة دورية	20
102	دائرة نسبة توضح امتلاك المؤسسة لبرمجيات متطورة	21
103	دائرة نسبة توضح اعتماد المؤسسة على قاعدة بيانات لتوفير المعلومات	22
103	دائرة نسبة توضح استخدام أنظمة لحماية البيانات الخاصة	23
104	دائرة نسبة توضح شبكات الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة.	24
105	دائرة نسبة توضح المواقع والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة.	25
106	دائرة نسبة توضح توظيف مختصين الادارة الالكترونية	26
107	دائرة نسبة توضح تكوين المؤسسة لموظفيها.	27
108	دائرة نسبة توضح نوع الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظف.	28
108	دائرة نسبة توضح وجود مختصين لصيانة الأجهزة الالكترونية.	29
109	دائرة نسبة توضح الإدارة الانسب للمؤسسة.	30
110	دائرة نسبة توضح استخدام الإدارة الالكترونية حسنت من مردودية العمل في المؤسسة.	31
111	دائرة نسبة توضح إيجابيات الإدارة الالكترونية.	32
112	دائرة نسبة توضح التماس سلبيات في تطبيق الإدارة الالكترونية.	33

## ملخص الدراسة.

يعالج موضوع دراستنا أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية وبالتحديد مؤسسة سونلغاز لولاية البويرة، من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى أهم استخدامات تكنولوجيا المعلومات الحديثة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية وجل موظفي مؤسسة سونلغاز لولاية البويرة، وذلك من أجل معرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية.

أجرينا دراستنا على ثلاثة إطارات أهمها الإطار المنهجي الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية حول مشروع الإدارة الالكترونية الذي يعد بمثابة استراتيجية وطنية تعمل على عصنة الإدارة والمؤسسات الاقتصادية والخدماتية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتكمن أهمية الدراسة في الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية التي تعتبر من أهم التطورات التي حصلت على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أهم هدف في هذه الدراسة هو الكشف عن أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة سونلغاز فرع البويرة، ومن خلال دراستنا تمثل مجتمع بحثنا الذي يبلغ 250 فرد، الذي تمثلت عينتنا في 50 مفردة من موظفي مؤسسة سونلغاز البويرة، وانطلاقا من دراستنا تم التركيز على استخدام الأدوات التالية: استمارة استبيان، المقابلة.

وبعدها يليه الإطار النظري المقسم الى فصلين، الفصل الأول ينقسم الى ثلاث مباحث أما الفصل الثاني له مبحثين، تحدثنا فيهما عن: مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية، خصائص، مبادئ وأهدافها، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ومعوقاتهما، كذلك تطرقنا الى المؤسسة الاقتصادية في ظل التكنولوجيا الحديثة، التي تتصف بعدة خصائص وتصنيفات، أهدافها ووظائفها، وتطرقنا الى بعض أشكال تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية وجهودها الجزائرية، وفي الأخير من خلال تفرغ البيانات تحصلنا على النتائج التالية:

\_ من أهم متطلبات الإدارة الالكترونية في المؤسسة توفر الخبرة المعلوماتية والتقنية للموظفين التي تبدي استعمال التطبيقات والحوسيب، وذلك يخص أصحاب المستوى التعليمي الثانوي فما فوق (جامعي، دراسات عليا).

\_ تملك المؤسسة برمجيات متطورة في التسيير منها برمجيات ملائمة لكل الأقسام التقنية والإدارية خاصة بتسيير مجالات العمل، برامج تسيير المستخدمين، برامج أوامر الدفع، تسيير الزبائن برامج الفتورة، برامج تسيير المخزونات، برامج تسيير العمال، برامج المحاسبة، برامج الأجور، برامج تطبيقية.

\_ تعتبر الإدارة الالكترونية المساهمة في تطوير المؤسسة بسبب ما توفر من ربح الوقت وتسهيل وتسريع إيصال المعلومات وتحسين العلاقة مع الزبائن وسهولة استعمال الإمكانيات المتاحة.

في الأخير استخلصنا جملة من التوصيات.

## **Résumé :**

The subject of our study is addressed by the impact of the electronic management of the Economic Foundation and the specific Sonalgaz in the wilaya of bouira economic, through this study, we have gave us the most important use of modern information technology by the head of the HRS and the staff of the Sonalgaz Corporation for the Al-Bouairiya Foundation, in order to know the impact of the application of electronic management in the Economic Foundation.

We built our study on three frameworks, the most important of which is the methodological framework in which we dealt with the problem of the study and its sub-questions about the electronic management project, which is a national strategy that works to modernize management and economic and service institutions through the use of information and communication technology. Sonalgaz Foundation Bouira, and then followed by the theoretical framework divided into two chapters, the first chapter is divided into three sections, while the second chapter has two sections, in which we talked about :

Conceptual introduction to electronic management, the characteristics of its classifications, objectives and attributes, as well as the disadvantages and obstacles of electronic management and its requirements. Her Algerian efforts, followed by the research, which was in the form of analyzing a questionnaire and conducting an interview, to finally reach a set of results and some recommendations.

مَقْدَمَةٌ

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في أحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فبدأت الحكومة بإحلال نظام الكتروني شامل من خلال تعميم استخدام الانترنت وترقية وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف قطاعات الدولة. كما اجتهدت من أجل تسهيل ربط الأفراد والمؤسسات بالانترنت في إطار مشروع الجزائر الالكترونية لإصلاح وتحسين الخدمة العمومية وتعزيز كفاءة الاقتصاد الوطني وكذا مواكبة حركة التقدم السريع.

كما تعتبر الإدارة الالكترونية من احداث الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم وتطوير وتحسين أداءها، كذلك هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا عبر الشبكات، منها شبكة الانترنت حيث اصبح استخدام نظم المعلومات والحواسيب في الإدارة مستندا على هذه الشبكة العالمية التي مكنت من الاتصال السريع والتبادل الفوري للحجم الهائل من المعلومات وجعل المؤسسات ترتبط مباشرة بأسواقها وزبائننها، واضحت هذه التقنيات خيارا أساسيا للقيام بمختلف المهام والوظائف الإدارية التي تحتاج الى مجموعة من الامكانيات البشرية، التقنية والمالية في المؤسسة الاقتصادية.

لقد أدركت المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة في الاقتصاديات المتطورة الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق التفاعل مع البيئة الداخلية للمؤسسة حتى الخارجية منها. ونتيجة لهذه التحولات الالكترونية التي طرأت على المؤسسة الاقتصادية، يستدعي ذكر هذا التحول على تحسين خدماتها وأنشطتها، حيث عرفت هذه الأخيرة نقلة نوعية باعتبارها نقطة وصل بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية.

من هنا تأتي دراستنا لتسلط الضوء على هذا الموضوع المتمثل في أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة وعلى مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية البويرة بصفة خاصة.

قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاث جوانب: الجانب المنهجي، الجانب النظري والجانب التطبيقي.

حيث قمنا في الجانب المنهجي بصياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية مع ابراز أسباب اختيار الموضوع وأهميته، أهداف الدراسة، منهج الدراسة ونوعه، أدوات جمع البيانات، مجتمع البحث وعينته

، مجال الدراسة، مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

أما الجانب النظري فقسمناه الى فصلين بدأنا الفصل الأول الذي يحمل عنوان الإطار النظري للإدارة الالكترونية بتمهيد، وجزأناه الى ثلاثة مباحث المبحث الأول تحت تسمية ماهية الإدارة الالكترونية، المبحث الثاني منهجية تطبيق الإدارة الالكترونية والمبحث الثالث تكنولوجيا المعلومات كركيزة للإدارة الالكترونية، وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الثاني تحت عنوان الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية تطرفنا فيه الى تمهيد للفصل وقسمناه الى ثلاثة مباحث. المبحث الأول بعنوان نظرة حول المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثاني خصائص وتصنيفات المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثالث استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.

في الفصل الثالث تناولنا الجانب الميداني لدراستنا المتمثلة في دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لولاية البويرة، ينقسم هذا الفصل الى مبحث أول مفهوم المؤسسة، مهامها، أهدافها والهياكل التنظيمية للمؤسسة.

والمبحث الثاني عرض تحليل بيانات الدراسة، عرض وتحليل محاور استمارة الاستبيان والمقابلة مع عرض نتائجها والتوصيات والاقتراحات، وفي الأخير خلاصة الفصل، خاتمة، الفهرس، الجداول وقائمة المصادر والمراجع.

# الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف وأهمية الدراسة.
- 4- منهج الدراسة ونوعه.
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 7- مجال الدراسة
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة.

### 1/ إشكالية الدراسة:

أفرزت التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثورة كبيرة في مجال الإدارة، وتحولت الدول الى مجتمعات الكترونية الامر الذي وضع الجزائر أمام حتمية مواكبة هذه التطورات وللحاق بمصاف الدول المتقدمة، وذلك من خلال تبني مشروع الادارة الالكترونية الذي يعد بمثابة استراتيجية وطنية تعمل على عصنة الادارة والمؤسسات الاقتصادية والخدماتية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الادارة من أجل تسهيل اجراء المعاملات وتقديم خدمات أكثر سرعة

، أقل تكلفة، أكثر فعالية والتخلي عن الادارة التقليدية اليدوية التي تميزت بضعف مستوى الخدمات المقدمة والفساد الاداري والبيروقراطية، خاصة أن الادارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الاداري العادي وادارة يدوية الى ادارة تستخدم الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم المعلوماتية تساعد في اتخاذ القرار الاداري بأسرع وقت.

ويمكن للإدارة الالكترونية أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، والهدف من ذلك هو ادخال الشفافية الكاملة والمسائلة مما يؤدي الى تحسين الادارة الالكترونية داخل أي مؤسسة ولتنفيذ أي حل من حلول الادارة الالكترونية ينبغي أولاً تلبية احتياجات العملاء بمركزية أكبر والاعتماد على الأفراد المعنيين وادخال الشفافية في العمل، وتشمل الامثلة على الادارة الالكترونية الجداول الزمنية على الانترنت وحساب المصاريف بحيث يمكن استخدام هذه الحلول للمساعدة على تخفيض تكاليف المؤسسات حيث سعت مختلف المؤسسات الاقتصادية والخدماتية على تزويد مكاتبها ومرافقها بالإدارات الالكترونية

، ومن بين هذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تطبق هذه الادارة مؤسسة سونلغاز لولاية البويرة. ومن هنا تحاول دراستنا الحالية الكشف عن:

\* ما هو أثر تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونلغاز

فرع البويرة؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما هي حقيقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة؟

- فيما تتمثل الوسائل والتقنيات الحديثة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة؟

## الإطار المنهجي للدراسة

-كيف ساهمت الإدارة الالكترونية في تطوير المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة؟

### 2/أسباب اختيار الموضوع:

هناك اسباب ذاتية وأسباب موضوعية لاختيار موضوع الدراسة، وهي كالاتي:

#### -الأسباب الذاتية:

-التعرف على كل ما سيساعد المواطن وتحقيق المساواة والقضاء على البيروقراطية.

-اهتمامنا بالتكنولوجيا والالكترونيات.

-رغبتنا في معرفة أسباب تخلف الادارة الجزائرية عن باقي الإدارات العربية والعالمية في مجال الادارة الالكترونية.

-تتمين المكتبة لهذا البحث العلمي ذلك أن هذه البحوث العلمية تعتبر بمثابة مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبة.

#### -الأسباب الموضوعية:

-هذا الموضوع جديد ومطلب جميع المسؤولين.

-قلة الدراسات في هذا الموضوع كما كان دافعا نحو هذه الدراسة.

-عدم وجود آليات ملموسة في الإدارات الجزائرية توجي بتطبيق الادارة الالكترونية.

- الفائدة العلمية التي تعود على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال تشخيص الادارة الالكترونية الموجودة فيها.

### 3/أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز فرع البويرة من خلال ما يلي:

-التأكد من واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة سونلغاز فرع البويرة.

-التعرف على الوسائل والتقنيات الحديثة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة.

## الإطار المنهجي للدراسة

-معرفة مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسة الاقتصادية سونلغاز فرع البويرة.

### أهمية الدراسة:

لموضوع الادارة الالكترونية أهمية بالغة بالنسبة للموظف والمواطن على حد سواء، فالانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية يعتبر من أهم التطورات التي حصلت على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث يعد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية للمؤسسات وتعزيز تنافسيتها، والتي من خلالها واكبت الجزائر العصر عن طريق تطبيق تكنولوجيا المعلومات. حيث أن هذه الدراسة تعمل على نشر الوعي بأهمية استعمال تكنولوجيا المؤسسات الوطنية من خلال تطبيق الادارة الالكترونية بشكل فاعل، وتكمن أهميتها أيضا في التعرف على أهم الآليات والميكانزمات التي تساعد في التغلب على المعوقات الوظيفية، تساعد أيضا في تحسين مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة من خلال استخدام الأنظمة الالكترونية بتتبع وتسجيل الأنشطة والمعاملات بشكل أكثر دقة وشمولية مما يعزز المساءلة ويقلل من فرص التلاعب والفساد.

### 4/ نوع الدراسة ومنهجها

استعملنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يكون أكثر استخداما في جمع أنواع البحوث، ويلجأ إليه الباحثون وخاصة الطلبة في البحوث القصيرة، ومذكرات نهاية الدراسة، قد يستخدم هذا المنهج حتى في بحوث الماجستير ويستخدم هذا المنهج لبساطته، إذ يصف الباحث الظاهرة أي كان نوعها، دون التعمق في أسباب حدوثها وبهذا يسمى منهجا وصفيا، ولا بد من استخدامه في جزء من البحث، فان من الضروري بل يجب استخدام مناهج أخرى الى جانب هذا المنهج، كالمناهج التحليلي الذي يعتبر أحسن المناهج وأكثرها استخداما خاصة في البحوث الطويلة مثل رسالة الماجستير وأطروحات الدكتوراه يقوم الباحث في هذا المنهج بتحليل الظواهر الاجتماعية أو الطبيعية، حسب طبيعة البحث واختصاصه.<sup>1</sup>

### تعريف المنهج:

لغة: في اللغة العربية، المنهج هو الطريق الواضح: طريق نهج: بين واضح، وهو النهج، والجمع نهجات ونهوج، وطرق نهجة، وسبيل منهج: كنهج. ومنهج الطريق: وضحه. والمناهج: كالمنهج.<sup>2</sup>

### اصطلاحا:

طريقة يصل بها إنسان إلى حقيقة أو معرفة. وهو بذلك ينتمي إلى علم الأبيستولوجيا ويعني علم المعرفيات أو نظرية المعرفة. ويعرفه محمد البدوي المنهجية بأنه ((علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق، للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، ونقيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة)).<sup>3</sup>

اعتمدنا في إعداد هذه الدراسة على منهج دراسة حالة الذي يهدف إلى جمع المعطيات والبيانات حول الحالة المدروسة ويظهر توظيف هذا المنهج في البحث عن آليات عمله وإنجازاته ومحاولة تقييمه.

قمنا بإسقاط موضوع الدراسة على الواقع في المؤسسة في مؤسسة سونلغاز بالبويرة للخروج بنتائج حقيقية وواقعية.

<sup>1</sup> دودان يمينة، مقياس منهجية البحث العلمي، مقرر السنة الأولى ماستر، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية، دالي إبراهيم، 2018-2019، ص14-15.

<sup>2</sup> محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020، ص8.

<sup>3</sup> محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، تونس، 1998، ص9.

### 5/ أدوات جمع البيانات:

وهي مجموعة من الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوعات الدراسة، والأداة هي وسيلة التي تمكنت من جمع المعلومات، وبما أن موضوع الدراسة يندرج ضمن البحوث الوصفية فقد اعتمدنا على أدوات جمع البيانات المدونة في هذا المنهج وهي الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان.

**1-الملاحظة:** تعد من أهم وسائل جمع البيانات ومن أهم الأشياء الأساسية في البحث لظاهرة تقريبا ولا تقتصر ملاحظة الظواهر الاجتماعية على عالم الاجتماع فكل الناس يلاحظون المواقف الاجتماعية التي يكونون طرفا فيها أو تكون على مرأى منه والتي يودون أن يتمكن من فهمها فهما أكبر وأعمق.<sup>1</sup> فقد اعتمدنا على الملاحظة أثناء إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع البويرة.

**2 -المقابلة:** عبارة عن محادثة موجه بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين تهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ومن الاهداف الإنسانية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات الباحثين في موقف معين.<sup>2</sup>

قمنا بإجراء المقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالبويرة.

**3-استمارة الاستبيان:** يعد الاستبيان أداة أساسية من أدوات جمع البيانات التي يطلبها البحث الميداني في العلوم الاجتماعية والاعلامية، وهي تستخدم لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من ظاهرة موضوع الدراسة التي يتطلب جمع البيانات كثيرة عن ظاهرة أو مشكلة موضوع البحث.<sup>3</sup>

قمنا بتقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية وتناولنا فيه خمس متغيرات هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل

المحور الثاني: يتمثل في واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة وينقسم على فرعين:

<sup>1</sup>محمد الجوهري، عبد الله الخري، طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط5، 2006، ص133.

<sup>2</sup>محمد عيسات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 1999، ص 55.

<sup>3</sup>موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب للنشر والتوزيع، ب.ط، 2004،

ص204.

## الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة المستخدمة، ويحتوي على 10 أسئلة.

الفرع الثاني: الكادر البشري، ويحتوي على 5 أسئلة.

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة، ويحتوي على 8 أسئلة.<sup>1</sup>

### 6/مجتمع البحث وعينته:

-مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في مؤسسة سونلغاز فرع البويرة.

عينة البحث: وجدنا ان العينة الملائمة لبحثنا هي العينة العشوائية البسيطة التي تمثل كافة عناصر مجتمع البحث وأن يكون لكل عنصر ذات الفرصة للظهور في العينة. وعليه فإن مجموع عدد العينة الذي اخترناه هو 50 مفردة.

### 7/مجال الدراسة:

الحدود الزمنية للدراسة: انطلقت الدراسة بتاريخ 2023/02/02 بعد أن وافقت اللجنة العلمية على موضوع دراستنا حيث انطلقت الدراسة المنهجية والنظرية الى غاية 2023/04/01، وتم الشروع في الدراسة الميدانية الى غاية 2023/06/07 وبهذا تكون ونتائج الدراسة مرتبطة بتلك الفترة.

### 8/الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

وهي دراسة بعنوان تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية مذكورة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسة والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والاداري من اعداد الطالب حماد مختار سنة 2007، حيث تناول في الاشكالية ما مدى تأثير تطبيق نظام الادارة الالكترونية على تسيير المرفق العام؟ والمبادئ التي يتضمنها سيرة؟ وكيفية ادارته؟

#### الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم الادارة الالكترونية؟

- ما هو أثر الادارة الالكترونية على سير وادارة المرفق العام؟

- ما هو تأثير الادارة الالكترونية على أداء موظفي المرفق العام؟

- ما هو وضع الادارة الالكترونية في البلدان العربية؟

#### منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير الادارة الالكترونية في المرفق العام، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكما تم أيضا الاعتماد على المنهج المقارن للتعرف على وضع البلدان العربية بالنسبة لتطبيقها الادارة الالكترونية مقارنة مع باقي دول العالم.

#### ومن أهم نتائجها:

-عدم الادراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الادارة الالكترونية في العالم العربي.

-هناك قصورا واضحا في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الاستفادة الكاملة منها.

-مراعاة سد الفجوة الرقمية بين المؤسسات الحكومية داخل الدولة الواحدة بدراسات توجه وتخصص ذلك.

## الإطار المنهجي للدراسة

-وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات تركت أثارا واضحا في عدد المواقع الخاصة بكل حكومة عربية وفي فحوى ومضمون هذه المواقع.

### الدراسة الثانية:

هي دراسة بعنوان دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، من اعداد الطالب عشور عبد الكريم، مذكرة تخرج مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية سنة 2010/2009، حيث تناول في الإشكالية الى أي مدى شكلت الإدارة الالكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية.

### التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم الإدارة الالكترونية.
- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الالكترونية على نموذج الخدمة العمومية.
- ما هي توجيهات تطبيق الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الامريكية؟ وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة
- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟ وهل وصلت حقيقة الى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

### مناهج الدراسة:

- تقرض طبيعة الموضوع عدد من المناهج تتمثل في:
- المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيل في الظاهرة للحصول على نتائج علمية.
- منهج تحليل مضمون من خلال تحليل لمضامين القوانين والتشريعات والمواد القانونية في تحليل البيانات.

## الإطار المنهجي للدراسة

-منهج دراسة حالة لجمع المعطيات والبيانات حول الحالة المدروسة ويظهر في جمع المعلومات حول النموذج الأمريكي الإلكتروني والبحث عن آليات عمله وإنجازاته ومحاولة تقييمها والتطرق الى تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

-كما استعانت بالمنهج التاريخي في التطورات التي مرت بها تجربة التحول للإدارة الإلكترونية.

### -نتائج الدراسة:

النتيجة الرئيسية: إن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية، بما يحقق النزاهة، المسائلة، الرقابة وسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للجمهور، ويرفع مستوى وضوح الخدمة العمومية ويقربها من المواطن، غير ان التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر تبعا لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

### -النتائج الفرعية:

-تأثير الإدارة الإلكترونية في واقع الخدمات العامة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية يكمن في تحسين مستوى تلك الخدمات.

-شمولية مشروع إدارة الحكومة الإلكترونية الامريكية الذي قدم نموذجا راقيا يتعلق بوضوح الاستراتيجية الإلكترونية وتقديم الخدمات كأولوية.

-توجهت التجربة الجزائرية في مجال الخدمات لتمثل نقطة تحول هامة في وظائف المنظمات العامة خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات في المدن، غير ان ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجزائر أدى الى عرقلة تلك الخدمات التي اعادت المشكلة من جديد.

-تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

-الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة وتحسن من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات اثناء تأديتها للخدمات العمومية.

-تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة اثناء تطبيق آليات الإدارة وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وربح الوقت، الدقة في تحديد المهام.

## الإطار المنهجي للدراسة

-تتطلب الإدارة الالكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي افرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية، وخاصة اثناء تنفيذ المشاريع.

- نجحت تجربة الخدة العامة الالكترونية في أمريكا انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وارتفاع نسبة مستخدمي الانترنت في المجتمع بنسبة 65 بالمئة ونمو مجتمع المعلومات.

-عرف النموذج الأمريكي تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء بخدمة الافراد والوصول الى ترشيد الخدم العمومية.

-على الرغم من توافر معظم متطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية يبقى النموذج الأمريكي يعاني من مشاكل التحول للإدارة الالكترونية منها مخاطر الامن الالكتروني.

-يسجل فقدان الجزائر الى البيئة الالكترونية مناسبة لاستراتيجياتها الالكترونية ما يدعو الى النظر في المخططات وبرامج التحول وما يخدم الخدمة العامة الالكترونية في الوقت الحالي.

-يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل الأمنية الالكترونية، وضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وضعف مردود المحتوى الرقمي.

-ضعف درجة الوصول الى شبكة المعلومات العالمية في ظل غياب عوامل تشجيعية امام المواطنين.

-تحتاج الجزائر الى ترسانة قانونية خاصة لتأمين معاملاتها الالكترونية وحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية خاصة الخدمات المالية.

-أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي والنسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يتضمن وصول الخدمات لمستحقيها

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي دار معظمها حول الادارة الالكترونية فقد توصلنا الى الملاحظات التالية:

- حيث نقول إننا نتفق مع الدراسات السابقة في موضوع الادارة الالكترونية، أما الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة فيكمن من ناحية الحدود الزمنية والمكانية فالدراسات السابقة أجريت ما بين 2010 و2016 بينما دراستنا أجريت في العامين 2022 و2023

- كذلك اختلفنا في نوع المؤسسة حيث أننا خصصنا المؤسسة الاقتصادية كميدان للدراسة خلافاً مع الدراسات السابقة التي اختارت المؤسسة العمومية.

- بالإضافة إلى المنهج المستخدم بحيث اعتمدوا في الدراسات السابقة على عدة مناهج مثل الوصفي والتحليلي والمقارن، ونحن اعتمدنا على منهج دراسة حالة.

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فاعتمد كل منا على المقابلة والملاحظة واستمارة الاستبيان.

-وفي الأخير نذكر أننا استفدنا كثيراً من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة، أين استفدنا في صياغة بعض الأسئلة والأهداف وفي إثراء موضوع دراستنا بالمصطلحات والمفاهيم وفي التعقيب على النتائج التي توصل إليها.

### 9/ مفاهيم الدراسة:

#### تعريف مصطلح الإدارة

لغة: الناحية اللغوية لكلمة الإدارة أصلها لاتيني ترجمته الحرفية هي الخدمة، وهي تستخدم لتعبير عن العديد من المعاني، فقد ترد لدلالة: الفعل أو العملية التي تتصل بالأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات. انجاز أو أداء مهام وواجبات تنفيذية، انجاز أو أداء المسائل المتصلة بالشؤون العامة للمجتمع.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت تعاريف مصطلح الإدارة وتباينت وجهات النظر حوله، فعلماء النفس يعرفونها على أنها فن التعامل مع البشر، بينما يعتبرها علماء الاجتماع نظاماً اجتماعياً يتكون من فرد فأكثر يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك، في حين يرى علماء الإدارة أنها عبارة عن عملية إدارية تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وذلك من أجل استغلال الإمكانيات المادية والموارد البشرية لها من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها سابقاً بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

إجرائياً: هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأنشطة والموارد في إطار المؤسسة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة، وضمان سير العمليات بشكل فعال.

<sup>1</sup>محمد محمد جاهد الله عمارة، الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المدخل إلى منظومة العولمة الأصول، المفاهيم، الاتجاهات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003

ص 9\_10

<sup>2</sup>محمد الحمدي الماضي، أساسيات ومبادئ الإدارة، كلية التجارة، القاهرة، دط، 2006، ص 19.

### تعريف الإدارة الإلكترونية

**اصطلاحاً:** الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت والإكسترنات والانترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة دعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية.<sup>1</sup>

**إجرائياً:** وتعني الانتقال من الإدارة التقليدية الكلاسيكية إلى إدارة عصر التكنولوجيا الحاصل في الإدارة ، وإلى تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية إلى أعمال وخدمات تكنولوجية باستخدام الأنترنت وتقنيات المعلومات والاتصالات، وهذا كله يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية وما يضمنه من نجاح تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية وزيادة كفاءة وفعالية تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة.

### المؤسسة:

**لغة:** هي الجمعية أو معهد أو شركة اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** يعرفها "بلنتيك" وزميله "أنتر" بأنها عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمسة أنشطة أساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) تستخدم المصادر البشرية، المادية والمالية المتاحة.<sup>3</sup> كما يعرفها "كيمال" و "كيمبول" بأنها جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء مشروع وتمويله وسياسته الرئيسية توفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي يسهل اختيار موظفيه.<sup>4</sup>

**إجرائياً:** هي الهيكل والإجراءات التي تحكم عمل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالبويرة، يشمل هذا الجانب الجوانب المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع الصلاحيات وتنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات وإدارة العمليات اليومية وتوجيه العمليات الاستراتيجية.

### المؤسسة الاقتصادية:

تعرف على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين

<sup>1</sup> سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، ال عدد14/خاص، الجزء الأول الجامعة المستنصرية، 2016، ص157

<sup>2</sup> Kimal d.s kimbol. J R.industrial.NEW YORK, megrawmeill, 1947,p 157.

<sup>3</sup> حيران مسعود الرائد، معجم اللغوي العصري، طبعة8، دار العلم الملايين، 2001، ص 779.

<sup>4</sup> Warren phanmbett ,Roynondattmer ; introduction to management, boston, kont publishing, company.1983,p27.

## الإطار المنهجي للدراسة

، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد وتتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في نشاط المؤسسة

، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى.<sup>1</sup>

تعرف كذلك على أنها شكل اقتصادي وتقني وقانوني وإجماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو رسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي:

المؤسسة الاقتصادية هي هيكل تنظيمي مستقل تؤخذ فيه القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني معين، وهذا ما يتطابق مع مؤسسة سونلغاز فرع البويرة باعتبارها مؤسسة اقتصادية.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية الحامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص10.  
<sup>2</sup>صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص58.

## الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة الالكترونية

ظهرت في السنوات القليلة الماضية محاولات فكرية جادة تحاول اللحاق بحقل جديد هو الإدارة الإلكترونية، أو كما تسمى في بعض الأحيان (الإدارة الرقمية) أو (إدارة الأعمال الإلكترونية) وحاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة بالإدارة الإلكترونية من تعاريف وأهمية وخصائص وحاولنا الفصل بين الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات مع التركيز على الإدارة الإلكترونية لأنها موضوع بحثنا.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية.

#### أولاً/ مفهوم الإدارة الإلكترونية.

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوماً حديثاً ظهر نتيجة للتقدم التقني وتطور السنوات الأخيرة بتطور ثورة المعلومات والاتصالات في المقابل الإقبال المتزايد على استخدام الحاسوب الآلي بتطبيقاته، وتتمثل للإدارة الإلكترونية في أداء الأعمال وتبادل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية، وهذا السبب فقط للمنظمات وعالم الأعمال وإنما يمتد إلى جميع فئات المجتمع وشرائحه أفراد أو جماعات، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من وسائل التقنية الحديثة مثل استخدام أجهزة الحاسوب الآلي والشبكات والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل الإلكترونية التي تقنية الأعمال.<sup>1</sup>

الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى أن دورها هي إدارة بلا ورق وأنها تستخدم الإرشيف الإلكتروني والادلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول، وإدارة بلا زمان حيث تعمل 24 ساعة. وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة.<sup>2</sup>

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزيائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمؤسسات المماثلة ويجعل كفة المنافسة راجحة

<sup>1</sup> عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، الرياض، 2008، ص 19\_20.  
<sup>2</sup> فداء حامد، الإدارة الإلكترونية، الأسس، النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى دار ومكتبة الكبدي للنشر والتوزيع، 2015، ص 193\_194.

لها وتحقق رضا الجمهور المتعامل لها مما يمدّها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا.<sup>1</sup>

إن الجديد في مفهوم الإدارة الإلكترونية هو أن إدارة الأشياء في الماضي كانت إدارة موارد مادية يخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يسمح عن رأسمال المعلومات الاجتماعي والفكري، إلا في أضيق الحدود، بينما الإدارة الإلكترونية هي في المقام الأول إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال ويميل إلى إخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح فيه رأسمال المعلوماتي والفكري والمعرفي هو العامل الأكثر فعالية وكفاءة في استخدام مواردها.<sup>2</sup>

تعرف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين أحدهما "الإدارة" وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة. بينما يقصد بالمقطع الثاني "الإلكترونية" بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة.<sup>3</sup>

### ثانياً/ نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذجو نمط جديد من الإدارة في ظل التنافسية والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية. كما تحسن مستوى أعمالها، وجودة خدماتها وما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الحكومية، أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.<sup>4</sup>

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون

، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شيء بقاع العالم.

<sup>1</sup> د. جلال فاروق أحمد الأنساوي، د. براهيم جابر السيد، ب.د، العلم والأمان للنشر والتوزيع، دس، ص29.  
<sup>2</sup> محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي، تطبيق الإدارة الإلكترونية\_ المفهوم\_ المزايَا\_ المعوقات، الطبعة 1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016، ص39.

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، الحسان للنشر والتوزيع، 2007، ص28.  
<sup>4</sup> ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص3.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها ، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية.**

**أولاً/خصائص الإدارة الإلكترونية:**

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نماذج إدارة إلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي:

-إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

-تركيز نقطة اتخاذ القرارات في نقاط العمل الخاص بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

-تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

-توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

-التعلم المستمر وبناء المعرفة وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

<sup>1</sup>سعيد، بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص14.

ان الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، اذ يصبح شكلها الكترونيا ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وما يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، الأرشيف الإلكتروني ، الرسائل الصوتية ونظم الآلية

إذ ان تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام الأرشيف الى مجالات أخرى، تسهيل الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.<sup>1</sup>

-صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان اذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الامر الذي ينهي معاناة الافراد في طابور الانتظار ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.<sup>2</sup>

-مرونة تنظيمية وسرعة ورشاقة في الاستجابة الأحداث بعض النظر عن الزمان والمكان وصعوبة الاتصال مما يؤدي الى مساعدة الاداء في التقديم الكثير من الخدمات وتحسين جودتها ومستوياتها، حيث يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية باعتبارها تعتمد على صناع المعرفة.<sup>3</sup>

كما يقضي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري ويوفر الخدمات بشكل مباشر

، وسمح بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، حتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقيق نوعية ريفية في معالجة البيانات وخفض عدد العناصر العامة الضرورية بخدمات غير محدودة.<sup>4</sup>

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق لآتي:

<sup>1</sup> رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص04.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإلكترونية والتحديات المستقبل، الطبعة 2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2005، ص139.  
<sup>3</sup> رابع الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018\_2019، ص36.

<sup>4</sup> Jacque, Souret, efficacite de L'Administration et sorcce à L'admistra tré : Les enjeux de L'Admistration Electronique ,Revue française d'administration publique, ecole nationale d'administrative ,N°110 ,2004,P288.

أ/زيادة الاتقان: ان الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل مخرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة الوضوح التام في انجاز المعاملات.

ب/تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فان انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المرحلة لليد العاملة ذات العدد الكبير.

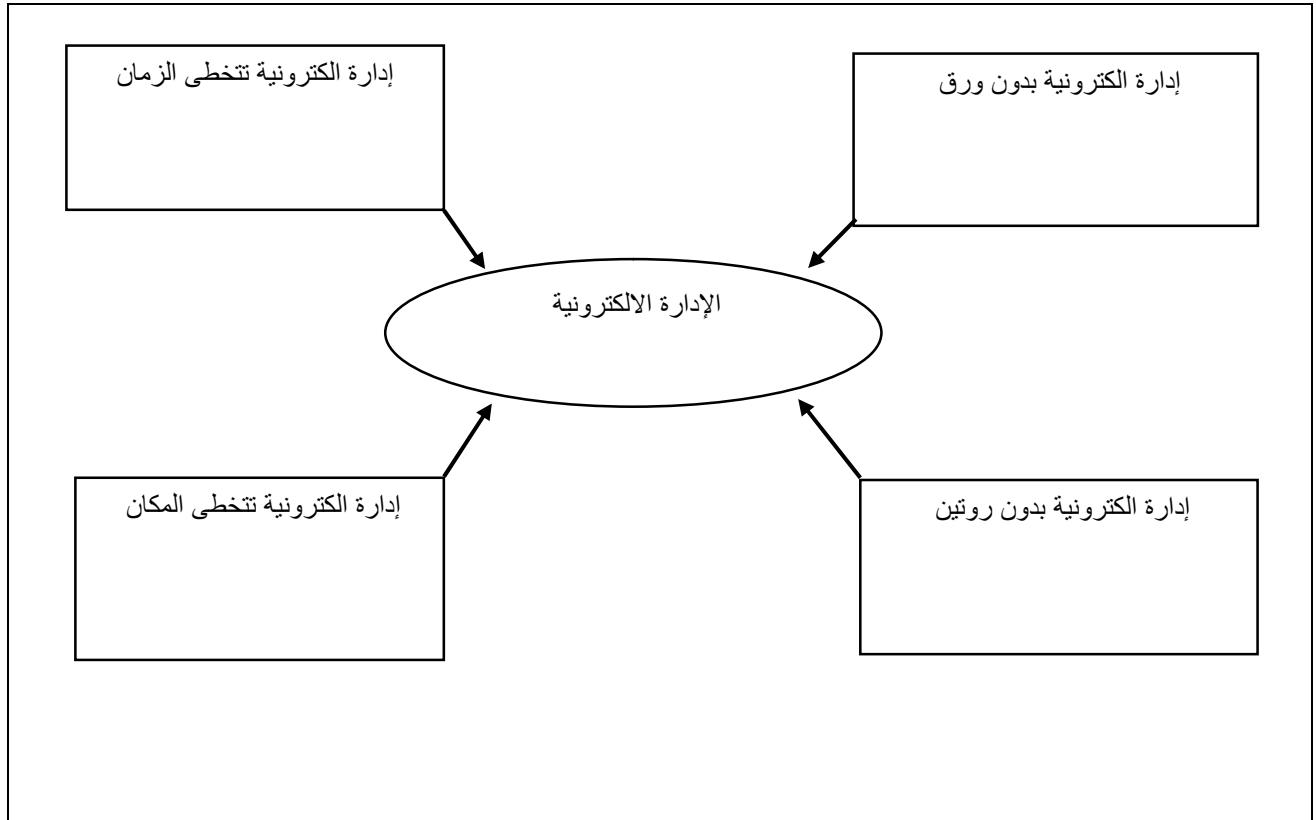
ج/تبسيط الإجراءات: امام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على ادخال المعلومات الى مصالحتها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، كما لها العديد من الإمكانيات والقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

د/تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية ، التي تتضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات. اذ تعرف الشفافية بانها الجسر الذي يربط بين المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.

ان خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة مقدمة على مراحل حسب الظروف والإمكانيات، وهذا ما بين ان التحول للإدارة الإلكترونية لا بد أن يتم عبر مراحل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أحمد درويش، الثقافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص03.

شكل رقم: 01



خصائص الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

**ثانياً/ عناصر الإدارة الإلكترونية:**

نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على عدة عناصر أهمها تكنولوجيا المعلومات الإدارية في مقدمتها تكنولوجيا الحاسبات و الاتصالات لأنه لا يمكن ان تكون هناك إدارة الكترونية حقيقية بدون تلك التكنولوجيا التي تتم عن طريقها تقييم المعلومات و البيانات اللازمة بشكل مؤثر على الاعمال الإدارية من حيث زيادة فعاليتها ،توفير الوقت و الجهد المبذول لإنجازها بالشكل الصحيح ، الدقة و السرعة في انجاز الاعمال على الوجه المطلوب ، تقليل التكلفة ،تبسيط الإجراءات و زيادة الإنتاجية الإدارية .فلإدارة الإلكترونية تتكون من مجموعة من العناصر و التي يمكن تحديدها في التالي:

<sup>1</sup>حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية \_ المفاهيم \_ الخصائص \_ المتطلبات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، دس، ص76.

1-العنصر التكنولوجي: وهذا العنصر من أهم عناصر الإدارة الالكترونية والذي يتكون من العناصر الأساسية التي تتكون منها الإدارة الالكترونية وهي:

1-1/المعلومات: هو عنصر حديث ساد في مختلف المجالات بقوة فالمعرفة المتجددة تقاس بما توفره من بيانات تم معالجتها وترجمتها الى معلومات ذات خصائص عدة هي (الدقة، التوقيت، الملائمة ، الوضوح، المعرفة، قابلية المراجعة، عدم التحيز، قابلية القياس، الشمولية وإمكانية الوصول في إطار تطبيق الإدارة الالكترونية).

1-2/الاتصالات: وهي تتضمن المكونات المادية من الحسابات والشبكات والبرمجيات التي تتمثل في برامج إدارة النظم مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكات وبرامج التطبيقات والتي تشمل برامج التطبيقات العامة مثل البريد الالكتروني وبرامج التطبيقات الخاصة مثل برامج المحاسبة والبرامج المالية، وبرامج التجارة الالكترونية والشبكات المتمثلة في الوصلات الالكترونية لشبكات الانترنت والإكسترنانت. حيث أن هذه الشبكات توفر السرعة في تدفق البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل أي منظمة من جهة، وكذلك التواصل مع المنظمات المختلفة الأخرى من جهة أخرى، ويمكن تصنيف وسائط الاتصال الشبكي الى نوعين رئيسيين هما:

1-2-1/الوسائط السلكية: حيث تستخدم الأسلاك في نقل المعلومات والبيانات ومنها الاسلاك المزدوجة وأسلاك الالياف الصوتية.

1-2-2/الوسائط اللاسلكية: وهي تستخدم الموجات في نقل المعلومات والبيانات مثل (الأقمار الصناعية والمايكرويف)<sup>1</sup>.

2-خدمات: وتتمثل في الخدمات الالكترونية التي تقدمها المؤسسات للمستفيدين لأداء أعمالها بأسرع وأفضل ما يمكن نتيجة التحول والتوسع السريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الالكترونية.

<sup>1</sup>نادية إبراهيم، السيد الهندي، الإدارة الإلكترونية وإشكالية التداخل بينهما وبين الحكومة الإلكترونية، باحثة دكتوراة في العلوم السياسية، كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية \_ جامعة الإسكندرية، 2017، ص113\_114.

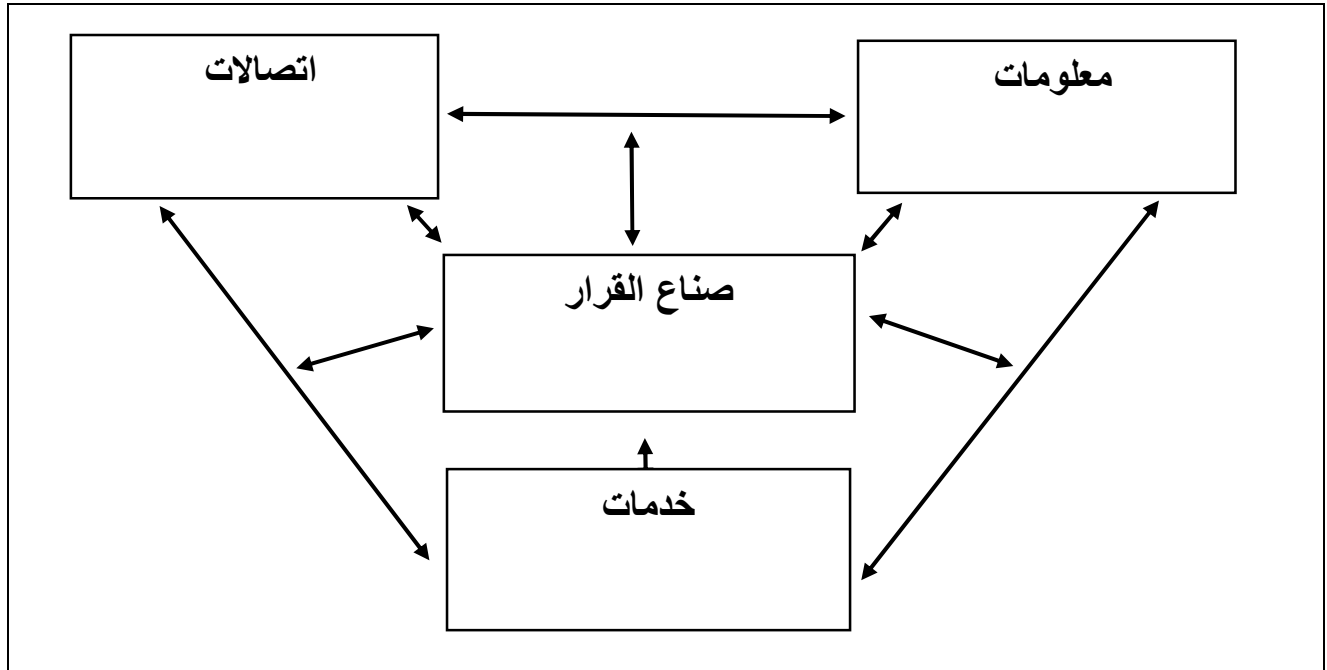
3-الكوادر البشرية (صناع المعرفة): يعتبر العنصر البشري العنصر المرسل للمعلومات والمستقبل لها وراس المال الحقيقي للمنظمة والمتمثل في الخبراء والمتخصصين وصناع المعرفة والذين يمثلون البيئة<sup>1</sup> الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وعليه يجب أن يكون العنصر البشري مؤهل ومدرب فنيا من خلال الدورات التدريبية الحديثة في مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة في مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها واستغلال امكانياتها لصالح المنظمة وبيئة العمل، وكذلك يكون حفزا للابتكار والبحث عن المعلومات من خلال ما هو متاح والقدرة على التعامل مع المستفيدين والتواصل معهم وتلبية رغباتهم واستفساراتهم.

ومن ثم أصبحت الإدارة الإلكترونية حقيقة واضحة في الكثير من الدول، ولها العديد من المقومات أهمها العنصر البشري الذي يقوم على تشغيل منظومة الإدارة ة تأمينها، لأن النظام الإلكتروني للإدارة الإلكترونية يحتاج الى فريق من العاملين متنوعي المهارات، لأن المعلومات والاتصالات والخدمات تمثل تحولا كبيرا في طريق أداء الاعمال وتقديم الخدمات استجابة للتغيرات البيئية المحيطة للوصول الى مجتمع قادر على انجاز الأعمال وتقديم الخدمات بسهولة وكفاءة عالية في الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد الحسين، نفس المرجع السابق، ص72.

<sup>2</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، 2010/2009، ص 29.

شكل رقم: 02



عناصر الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية.

أولاً/ مبادئ الإدارة الإلكترونية:

إن الانتقال والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، يتطلب السير وفق مجموعة من المبادئ لضمان حسن سير هذه الأخيرة وتطبيقها تطبيقاً حسناً، ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

يتطلب هذا المبدأ، خلق بيئة عمل تتنوع فيها المهارات والكفاءات المؤهلة مهنياً لتقديم الخدمة، متفادين في ذلك الأخطاء اليدوية التي قد تحدث نتيجة تأدية الخدمة بالطريقة التقليدية.

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، نفس المرجع السابق، 73.

فهذا التنوع يساهم في توظيف المعلومات وحسن استغلالها بشكل يسمح ب:

\_ التعرف على جوهر كل مشكلة وتشخيصها.

\_ انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

\_ القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

\_ تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليهما معا.

\_ استخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.<sup>1</sup>

2. التركيز على النتائج:

ويقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، لأن المواطن لا تهمة كثيرا فلسفة العمل، وإنما ما يهمه هو صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها على أرض الميدان، فينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع.<sup>2</sup>

3. سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع:

ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل

، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافر من التواصل مع الإدارة الإلكتروني، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات ببساطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص189.  
<sup>2</sup> رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001\_2001، رسالة ماجستير، تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، الجزائر، 2010\_2011، ص129.

<sup>3</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة" كلية العلوم السياسية والإعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007، ص15.

4. تخفيض التكاليف: إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات دائما ما يعود بمنفعة كبيرة على الجهة المقدمة للخدمة، فالإدارة باستثمارها هذا لم تعد تحتاج إلى توفير مباني كبيرة لاستقبال الجمهور، كما يمكنها تقليص ع الموظفين وتخفيض كمية الأوراق والخدمات المستخدمة في انجاز المعاملات.<sup>1</sup>
5. التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية ذلك أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في مجال المنافسة الإدارية مع غيرها من الإدارات، وفي كل الحالات يبقى العميل أو الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.<sup>2</sup>

### ثانيا/ أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع. فإن الأهداف هي المثمرة التي يتجنبها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع. ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- \_ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
  - \_ صغير المكان المجيز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
  - \_ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
  - \_ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني
  - \_ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
  - \_ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
  - \_ زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
  - \_ الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.<sup>3</sup>
  - \_ بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

<sup>1</sup> صابرينة بويكر وحفيظة خماسية، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الخدمة العمومية\_ قطاع العدالة نموذجا\_، مجلة الباحث في العلوم القانونية والسياسية، ال عدد02، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2019، ص213.

<sup>2</sup> رفيق بن مرسل، نفسه، ص130.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 73.

- \_ إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- \_ استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- \_ مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- \_ التجهيز الناجح للاجتماعات.
- \_ اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- \_ التركيز على الإنجازات المحققة بدلا من المتابعة.
- \_ الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- \_ البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.<sup>1</sup>

### ثالثا/وظائف الإدارة الإلكترونية:

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديد وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها حيث تكسر الإدارة الإلكترونية طوق العزلة الذي تدور داخله ممارسات الإدارة التقليدية ومعاملاتها، فتفتح الإدارة الإلكترونية إمكانية الاندماج في الانترنت بوصفه نافذ لها، وتصبح الهياكل الادارية مرنة التعامل مع الادارة في ظل الادارة الالكترونية. ومن أبرز وظائف الادارة الالكترونية:

#### 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/أن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص39.

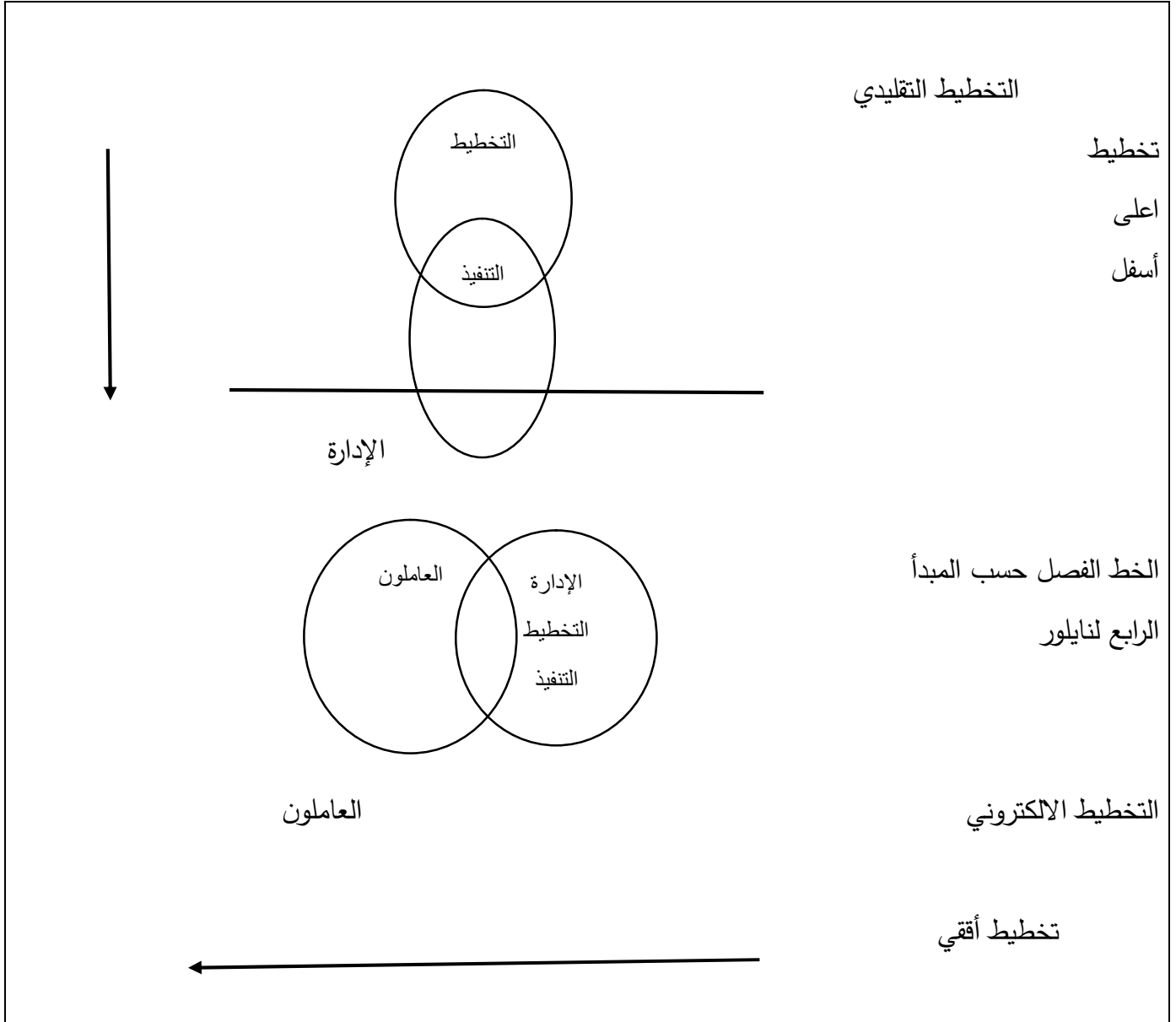
ب/ إن المعلومات الرقمية دائما التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ج/ إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل 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.<sup>1</sup>

ويمكن المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية\_ الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص248\_249.

الشكل رقم: 03



مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص49.

## 2\_ التنظيم الإلكتروني:

إن ما يقارب مئة عام من التطور في مجال الإدارة كان في جوهره الحقيقي تطوراً في التنظيم (القوة الأكثر صلابة في الإدارة)، وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي، وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية.

والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها بالآتي:

أ/ الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا هو المصدر الأول للقيود التنظيمية في كل منظمة تقليدية.

ب/ التقسيم الإداري: وهو قاعدة تجميع المركز والأنشطة والوظائف في غدارات وأقسام. والخبرة التنظيمية في هذا المجال أوجدت التقسيمات الإدارية على أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية. وهذا هو القيد الثاني في المنظمة التقليدية.

ج/ سلسلة الأوامر: وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى الذي يوضح من يأمر ومن يتبع من في هذه المستويات وهذا هو القيد التنظيمي الثالث في المنظمة.

د/ الرسمية: وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجاباتهم في تأدية أعمالهم. وهي في العمل اليومي للأفراد في المنظمة تتسم بالصلابة والحدة في التوجه والاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه وهذا هو القيد التنظيمي الرابع.<sup>1</sup>

هـ/ المركزية واللامركزية: والمركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من

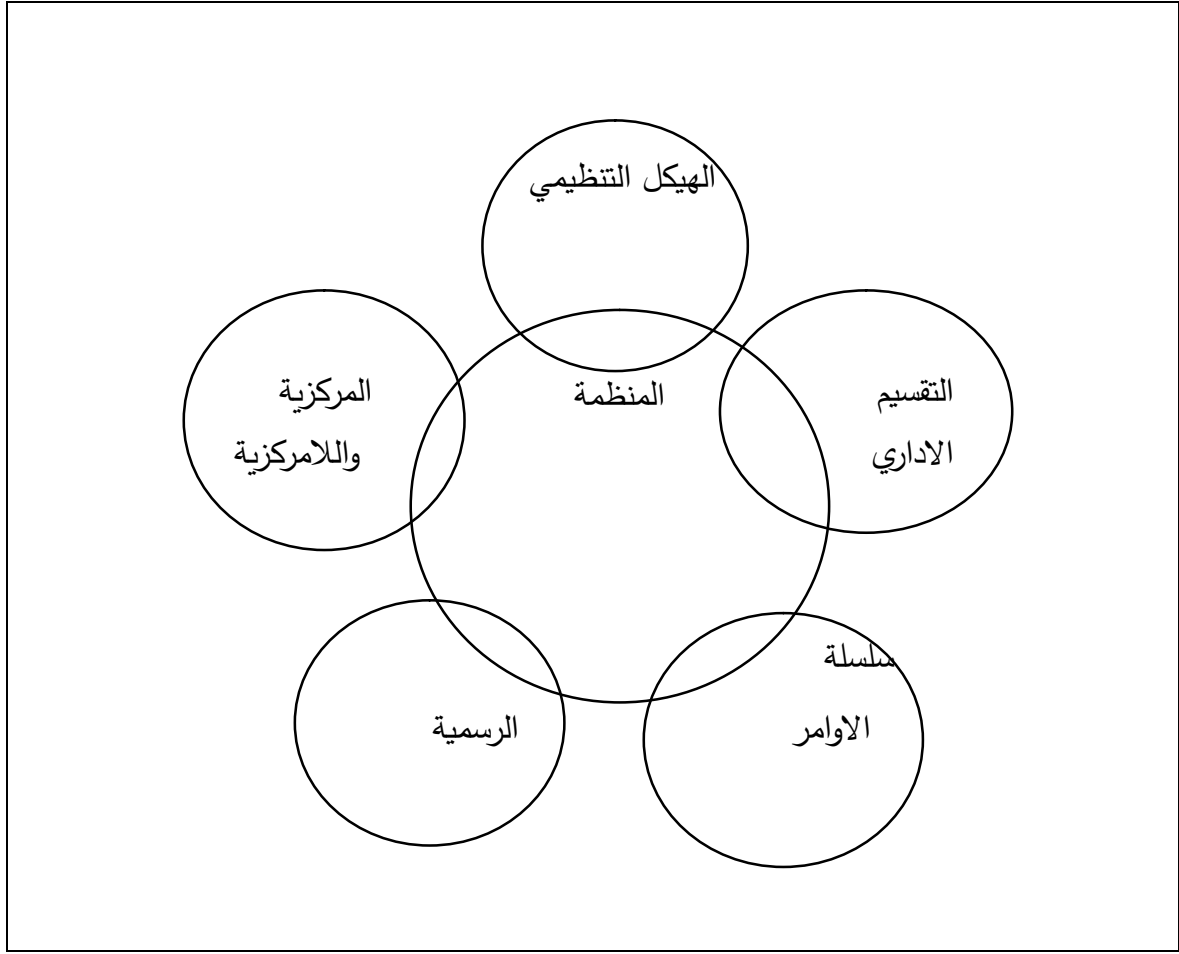
<sup>1</sup> عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، ط1، دسوق، ص216\_217.

المستويات التنظيمية الدنيا، وبالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيم مسطح.

والواقع أن المركزية في المنظمات التقليدية تعمل على تقييد المنظمة في كل مستوياتها وأقسامها وأفرادها، في حين أن اللامركزية وإن كانت تخفف ذلك التقييد على مستوى المنظمة ككل فإنها تبقى على ذلك التقييد على المستوى التنظيمي الواحد أو القسم الواحد، وهذا على ذلك التقييد على المستوى التنظيمي الواحد أو القسم الواحد، وهذا هو القيد الخامس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد، نفس المرجع السابق، ص255\_256.

الشكل رقم: 04



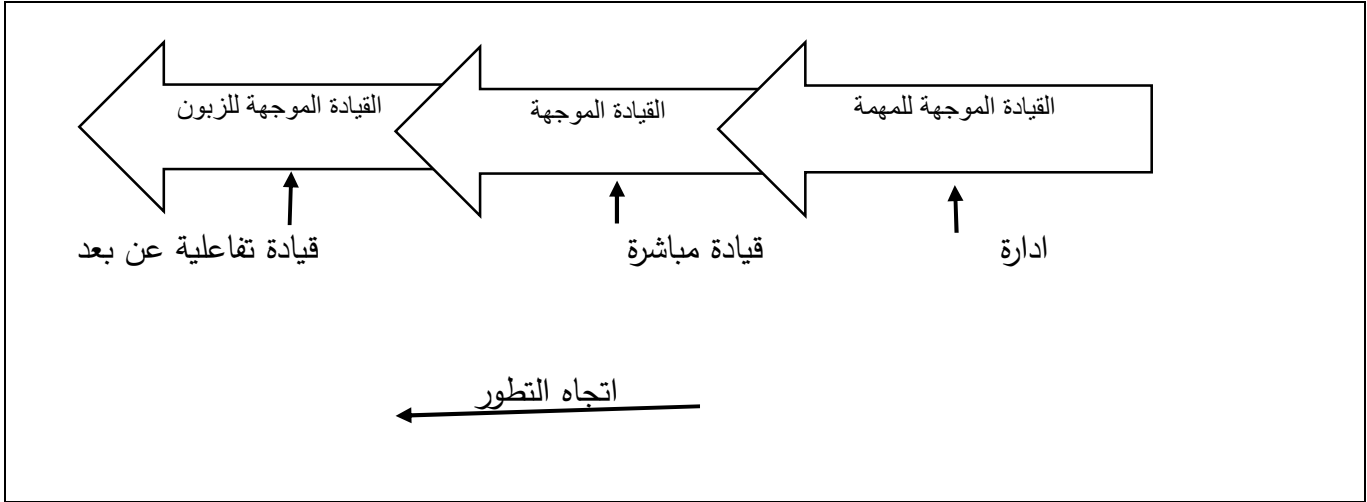
القيود الخمسة في التنظيم التقليدي<sup>1</sup>

3\_ القيادة الإلكترونية:

يمكن توضيح تطور تركيز القيادة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، نفس المرجع السابق، ص 327.

شكل رقم 05:



شكل يوضح تطور تركيز القيادة<sup>1</sup>

إن انتقال المنظمة إلى الأعمال الإلكترونية لابد من أن يؤثر على طريقة تأدية أعمالها، لذلك لابد لها من أن تهتم بثلاث أبعاد أساسية هي:

1\_ القيادة التكنولوجية الصلبة: أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، والتي تتسم بالتالي:

أ\_ أنها قيادة حس التكنولوجيا: فالقائد الإلكتروني ذو قدرة على تحسس أبعاد التطور التكنولوجي المتسارع، ويعمل على توظيف مزاياها لتكوين ميزة تنافسية.

ب\_ حس الوقت على الإنترنت: إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، تتجاوز أفكاره إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، وتخطي الفاصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآلي بين الجميع.

ت\_ حس الطوارئ: فالقائد لا بد أن يفتح عينيه البشرية والإلكترونية بحدود 360 درجة ويستشعر التغيير في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة المتقدمة.

2\_ القيادة البشرية الناعمة: فالقيادة الإلكترونية ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا على التكنولوجيا، واعتمادها على البعد البشري يتسم بالآتي:

<sup>1</sup>نجم عيود نجم، نفس المرجع السابق، ص ص249-250.

أ\_ القائد الزبوني: الزبون الذي يستخدم الإنترنت في ظل المنافسة، للبحث عن السعر الأقل، والخصوصية الأكثر أماناً، جعلت منه الرقم الأصعب. فيجب معاملة الزبائن كعاملين في المنظمة يتصلون بها لتقديم ملاحظاتهم عن نواقص المنتجات أو الخدمات، فيكونوا أكثر ارتباطاً بالبحث عن قنوات ومجالات المشاركة، ويتحول إلى زبون ذو ولاء.<sup>1</sup>

ب\_ قائد عمال ومهني المعرفة: وهو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يؤدون وظائفهم على قرب أو بعد ويوجد لهم التسهيلات والمنافع والمزايا فيكتسب ولائهم وثقتهم ويحتفظ بهم ويحفظ للمنظمة أهم أصولها.

ت\_ القائد التنافسي: مع التكاثر السريع لنماذج الأعمال الجديدة، يكون مطلوب من القائد التنافسي أن يتسم بقدرة على الأداء التنافسي، وذلك بأن يكون:

1\_ الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين.

2\_ الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، الزبائن من المنافسين.

3\_ أكثر قدرة على التقليد الابتكاري والسطو الخلاق بتحسين ما يأتي به المنافسون.

4\_ أكثر قدرة من المنافسين على ابتكار الخدمات والأساليب والمنتجات الجديدة.

ث\_ القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة: فالرئيس التنفيذي الإلكتروني مطلوب منه أن يكون مبشر، مرتاب، صريح بقوة، متعلم بتكنولوجيا الأعمال، كثيف التركيز، الأسرع حركة، يحب الغموض، يعاني من قلق الفصل بين المجالات، ونموذج في الحكم الجديد.

3\_ القيادة الذاتية: فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، مما يجعله بحاجة إلى أن يطور اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة، ويتصف قادة الذات بالخصائص التالية:

أ\_ القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.

ب\_ الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.

<sup>1</sup> يوسف عبد عطية بحر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، 2011، ص 62\_63.

ت\_ فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات.

ث\_ البراعة، المهارة، المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

ج\_ المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

ح\_ الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.<sup>1</sup>

#### 4\_ الرقابة الإلكترونية:

إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:

\_ أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.<sup>2</sup>

\_ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.

\_ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولاً وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.

\_ إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

\_ 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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف عبد عطية بحر، نفس المرجع السابق، ص 63.

<sup>2</sup> جمعه إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 32.

<sup>3</sup> ص 33.

المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.

إن الإدارة التقليدية هي تلك التي يتم تنفيذ الاعمال فيها بالمعاملات الورقية وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب، بينما نجد ان الادارة الالكترونية تستغني عن المعاملات الورقية ويلجأ الى المعاملات الالكترونية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

وهناك اختلافات بين المفهومين التقليدي والالكتروني نحددها في الآتي:

1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية للإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما تتم الاتصالات الالكترونية باستخدام الشبكات الالكترونية.

2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: فالإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما تشير الإدارة الالكترونية الى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف العم

، وذلك يعد سمة أساسية تميز اعمال الإدارة الالكترونية، حيث يوجد هؤلاء معا في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الالكترونية.

3- طبيعة التفاعل بين اطراف التعامل : تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة ان التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي حيث غالبا ما تحتاج الى مرور وقت كافي لتؤتي عمليات الاتصال باستخدام وسائلها التقليدية المختلفة آثارها المرجو لكل طرف من اطراف هذا التعامل، كما يتطلب هذا الامر أيضا إعادة ارسال رسالة ما بحيث يتكرر عدد الارسال وفقا لأعداد من ترسل اليهم مما لا يحقق التفاعل الاجتماعي أو المتوازي بين اطراف التعامل بينما يمتاز في الإدارة الالكترونية بالسرعة، حيث تمكن ممارستها احد اطراف التعامل من ارسال رسالة الكترونية الى عدد لا نهائي من المستفيدين لهل من الأطراف الأخرى فب نفس الوقت وذلك دون الحاجة الى إعادة ارسالها في كل مرة وبالتالي فإن الإدارة الالكترونية تحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية.

4- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل الممارسات

الإدارة الإلكترونية بسهولة، كما هو الحال عند استخدام الفاكس في ارسال الصورة طبق الأصل من تقارير مكتوبة.

5- نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للعملاء لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المؤسسات، بينما توفر الإدارة الإلكترونية خدمات أوسع من سابقتها للعملاء ويستمر العمل فيها لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة 24 ساعة في يوميا.

6- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا الواقع الخيالي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية او التقليل من استخدامها الى أقل قدر ممكن.

هناك تطابق بين المفهومين في كون كلاهما عبارة عن نشاط يقوم على انجاز الاعمال لتحقيق الأهداف الموجودة، لكنهما يختلفان في الطريقة ووسيلة انجاز تلك الاعمال.

حيث أن المفهوم التقليدي للإدارة تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغله الافراد الذين يمارسون الاعمال الإدارية في المؤسسات، كما تم التعبير عنها بأنها علم وفن أو نظام يتم الوصول من خلاله الى الهدف في الوقت المناسب مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. أما بالنسبة للإدارة الإلكترونية فما هي إلا استخدام أحسن للوسائل والشبكات المتطورة للوصول الى الهدف المرجو تحقيقه.<sup>1</sup> وفيما يلي:

الجدول رقم 01:

الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي (المشروعي)
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
التنظيم الرأسي	التنظيم الافقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد

<sup>1</sup>كتاف كريمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، علوم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ومحمد لمين دباغي سطيف 2، 2019.2020، ص 157\_158.

التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الافراد
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية واطاحة المعلومات للاستفادة منها

أهم الفروقات بشكل مختصر بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية:<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها.**

**المطلب الأول: دواعي واختيارات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.**

**أولا/ دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية:**

دفعت موجة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد عدة أسباب دفعت لاعتماد الإدارة الإلكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.<sup>2</sup>

لذلك نجد في كل دولة دوافع تدعو للتحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي، ونذكر من أهم هذه الدوافع ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، مرجع السابق، ص92

<sup>2</sup> رفيع بن مرسل، نفس المرجع السابق، ص127.

<sup>3</sup> رايح الوافي، نفس المرجع السابق، ص47-48.

– تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع، وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات، وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على مستوى الدولي.

– توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى بعد أن أصبحت الإدارة الإلكترونية معيار عالمي تستطيع أي دولة مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.

– تزايد الضغط الشعبي على الحكومات: تعبر عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل ، أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

– زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار.

– الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

– تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خيارات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة، وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

– الشفافية: دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.

\_ السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة المباشرة، وتتوقع الخل وتتبع معاملات المواطنين وتقلل من البيروقراطية، وتمتع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطوراً اقتصادياً أسرع، واستقرار أكبر.

\_ انتشار الثقافة الإلكترونية: لم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الإعلام الآلي لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية، ومقاهي الأنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالمياً وأصبحوا أثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل، خصوصاً بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة.<sup>1</sup>

\_ عامل الزمن: لطالما كان عنصر الزمن عقبة أمام المؤسسات والشركات التي تخوض غمار المنافسة عالمياً ومحلياً بغرض تقديم منتجاتها في الوقت المناسب، ولكن في ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت التقنيات المتوفرة تقدم لها حلول لاختصار المزيد من الزمن، وتسيير اتخاذ قراراتها، وإنجاز معاملتها في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

\_ العوامل السياسية: ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة، وهذا ما دفع هذه الأنظمة إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، مما منح الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال للشعوب.<sup>3</sup>

## ثانياً/ الخيارات الاستراتيجية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية:

هناك (3) خيارات استراتيجية يمكن من خلالها التحويل نحو إدارة إلكترونية وهي:<sup>4</sup>

\_ خيار التحويل إلى مادية ومجردة: بمعنى شركات مادية مجردة، تنشئ موقع على شبكة الإنترنت كنوع من الدعاية الحديثة التي يمكن أن تجلب لها الكثير من الزبائن، لكن دون أن يقدم هذا الموقع أي نوع من

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، نفس المرجع السابق، ص 183\_184.

<sup>2</sup> العوامل نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد 1، عمان، 2002، ص 151.

<sup>3</sup> رايح الوافي، نفس المرجع السابق، ص 49.

<sup>4</sup> منير محمد الجنيبي وممدوح محمد الجنيبي، الشركات الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص 11\_12.

التعاملات الخاصة بالشركة فهو نوع من أنواع الدعاية الحديثة، التي تقيمها الشركة كدعاية لمنتجاتها أو لما تقدمه من خدمات.

خيار التحول إلى منظمة مادية-إلكترونية: أو ما يسمى بالشركات المادية - الرقمية المزيجة التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي، فهي شركات تحقق هدفين من موقعها على شبكة الأنترنت، أولهما الدعاية وثانيهما تقديم خدمات بسيطة للزبائن، بحيث تسهل عليهم باقي الإجراءات التي لا بد وأن ينتقلوا إلى مقر الشركة لإتمامها مثل ملأ استمارات التعارف أو الاستمارات التي تبين غرض الزبائن من التعامل مع تلك الشركة.

خيار التحول من منظمة مادية إلى منظمة إلكترونية: وهي الشركات الافتراضية تمثلها شركات الدوت كوم التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة ، فهي تمارس نشاطها كاملا عن طريق شبكة الأنترنت وليس لها فروع على الأرض، أي أن الزبائن يستطيعون القيام بكافة أعمالهم مع تلك الشركة عن طريق موقعها على شبكة الأنترنت، فهي تمارس كافة أعراضها التي أنشئت من أجلها عن طريق الأنترنت دون أي حاجة إلى موقع تقليدي على الأرض.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفا جاهزا أو خبرة يمكن نقلها أو تطبيقها بل أنها عملية معقدة ونظام متكامل من مكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها وبالتالي لا بد من توفير متطلبات عديدة، ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها مع حيز الواقع في حين يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج الى اخر لنوع البيئة التي تعمل في محيطها وعموما يمكن التطرق الى جملة من متطلبات الإدارة الإلكترونية المتمثلة في الآتي:

#### 1- المتطلبات الإدارية :

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها، التحول الى إدارة جيدة تساند التطور والتغير، وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومتحدث في الأساليب الإدارية مع ضرورة وجود قيادات

<sup>1</sup> منير محمد الجنيبي وممدوح محمد الجنيبي، نفس المرجع السابق، ص12.

على الاحتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وهناك مجموعة من متطلبات الإدارة اللازمة للتحويل الى الإدارة الالكترونية وهي كالتالي:

-إعادة تشكيلة الهرم الإداري وبناء حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.<sup>1</sup>

-تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية، ووضع التشريعات القانونية اللازمة لهذا التحول وذلك عن طريق سن تشريعات تحدد الإطار القانوني الذي ينظم نشر المعلومات والمحافظة على الاسرار ويضمن حقوق جميع الأطراف المعنية وكذا تحديد الإجراءات العقابية الخاصة بأولئك المتورطين في الجريمة الالكترونية.

-الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع او المشاركة في بعضها.

-اجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات.

-تحديد درجة المساهمة في كل عملية او وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>2</sup>

## 2-المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، حيث له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية، فهو المنشئ المطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري واليه تنتهي ، حيث تتمثل البنية التحتية للأعمال الالكترونية في الملكات العلمية والفنية والمهارات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الالكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات ، تشبيك وصلجات، تطويرات لاحقة) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات ،استشارات ،نماذج اعمال جديدة ،برمجيات ،تطبيق...).

إن تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.

إن برامج الإدارة الالكترونية هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج الى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول الى نظام الادارة الالكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث

<sup>1</sup>واحي مختار، مرجع السابق، ص06.

<sup>2</sup>ص07.

يظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج.

وسنحاول فيما يلي تحديد جملة من متطلبات البشرية:

- تحديد الاجتياحات الحالية والمستقبلية من الافراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

- استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

وعليه يمكن القول إن ما تم عرض من مؤشرات يلخص المتطلبات البشرية التي يجب أن تتوفر حتى يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية مع الإشارة الى أن متطلب تدريب تعليم المورد البشري يبقى أساس نجاح هذا الأسلوب البشري.<sup>1</sup>

### 3- المتطلبات التقنية والفنية:

أ/ المتطلبات الفنية: تعتبر هذه المتطلبات عن البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها الإدارة الإلكترونية، وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام والاستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة الى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من حواسيب وأنظمة وقواعد بيانات وبرمجيات، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

ب/ المتطلبات التقنية: إن التقنية الإلكترونية تلعب دورا كبيرا في تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة في قطاع الخدمات، فلا تقوم الإدارة الإلكترونية دون الأدوات التقنية الإلكترونية فهي الوسيلة والأداة في يد الإدارة لتنفيذ أدوارها في التحويل الإلكتروني لعملية الإدارة، بحيث يرى الكثير من الباحثين بأن مكونات

<sup>1</sup> وهيبه حارث، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص73.

الإدارة الإلكترونية تتمثل في مجموعة من التطبيقات العلمية التقنية تستخدم لدى جهة إدارة ما لتسيير بعض أعمالها، وهناك من يرى بأن مكونات الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي:

المكونات المادية للحاسوب البرمجيات وشبكة الاتصالات، وجوهر هذه المكونات صناع المعرفة والخبراء والمختصين، وهناك من بضيف العنصرين (الأنظمة الداعمة والمجتمع).<sup>1</sup>

4/المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

اذ تعمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الاعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية)، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الانفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون اهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.<sup>2</sup>

المتطلبات المالية:

تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الرئيسية التي تعوق مشاريع الإدارة الإلكترونية، فجميع متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية، التقنية، البشرية) تعتمد على المتطلب المالي بشكل كبير فبدون توفير المال لن تتحقق هذه المتطلبات، لذا يجب دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية لتخطي التحديات وضمان النجاح في وضع دراسة علمية ومالية، فيجب توفر عوامل تحتاجها الإدارة الإلكترونية من البنية التحتية و البنية المعلوماتية من شبكات الاتصال و مراكز الخدمات، لذلك على ادارة الشركات الحرص على توفير موارد مالية كافية لإجراء التحول المطلوب و ضمان التمويل المستمر.

يرى الباحثان الصرفي وChristy أن مشروع الإدارة الإلكترونية لا سيما في المشاريع الكبيرة والضخمة يتطلب تمويلا كبيرا وتبني الفكرة من قبل الإدارة العليا للمنظمة لكي تضمن النجاح والاستمرار لهذه الإدارة

<sup>1</sup> العمودي مينة، واقع وأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمانية ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، 2017\_2018، ص 24.

<sup>2</sup> علي محمد بيدار، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مداخلة في تقسيم نجاح اختلالات المرفق العام الإلكتروني في الجزائر، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة ثانية دكتوراه تخصص ادارة مالية 01\_05\_12:12/2023.

وبالتالي بلوغ الأهداف المخطط لها والتي تتعلق بتحسين مستوى البنية التحتية والخدمات المقدمة والتي يتطلب نجاحها توفير الأجهزة المتطورة والأدوات اللازمة مع تدريب ومشاركة العاملين والتي يمكن تلخيصها في:

أ. توفير الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة.

ب. إقامة البرامج التدريبية المختصة.

ت. توفير البرامج الحديثة وتحديثها بصورة مستمرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات وسلبيات الإدارة الإلكترونية.

#### أولاً-معوقات الإدارة الإلكترونية:

على الرغم من الحاجة الملحة من المجتمعات التي تعتمد تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية الى حوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية، تنظيمية وأمنية نحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، أو تعطيل المشروع، ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:

#### 1-المعوقات البشرية: تتمثل فيما يلي:

- ضعف الوعي الثقافي لتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بان هذا التغيير بشكل تهديدا.
- نقص الخيرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم، ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسوب الالي، والرهبية والخوف الذي يملكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الادارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

<sup>1</sup>ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة الدراسات محاسبية ومالية JAFS المجلد الثالث عشر العدد 45، سنة 2018، ص73.

- خوف بعض الموظفين وبالأخص القدامة من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتكم اللغوية وخصوصا الإنجليزية، مما يؤخر مشروع الادارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من اعادة تأهيل هؤلاء الافراد أو استبدالهم.

-مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الادارات الجديدة، أو أن حضورهم على الاقل سيكون هامشيا<sup>1</sup>.

## 2-معوقات مادية:

تتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال وعلى الخصوص شبكة الانترنت والهاتف باعتبارها من متطلبات الأساسية للإدارة الالكترونية، ورغم الجهود المبذولة في الجانب إلا أن مشروع الإدارة الالكترونية يعاني من تأخر مسجل في الميدان بسبب:

-تأخر في اكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة الى أخرى، وعليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية معدول العالم المتقدم في هذا المجال.

-عجز قطاع البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال على تلبية طلبات العملاء.

-محدودية انتشار استخدامات الانترنت، حيث نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة في العالم لا زالت ضعيفة.

- ومن جهة أخرى هناك عقبة أخرى تتمثل في التعاملات المالية الالكترونية التي لا تزال في بدايتها الان هذه التجربة لا تزال متعثرة، على سبيل المثال أن فئات واسعة من التعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الخطاء الناجمة عن جهاز السحب الالكتروني.

-كما إن فشل مشاريع ضخمة راهنت عليها الحكومة لولوج مجتمع المعلومات وتعزيز استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال من خلال تعميم استعمال الحاسوب والانترنت، على سبيل المثال فشل مشروع اسرتك "حاسوب لكل عائلة" بنسبة تصل الى 90 بالمئة بالرغم من كل ما وفرت له الدولة من إمكانيات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>أمكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية\_دراسات اقتصادية جامعة زيان عشور بالجلفة، المجلة 19، العدد 2، ص227\_228.

<sup>2</sup>دروازي لخضر، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة في العلوم القانونية، تخصص قانون ايداري، 2020\_2021، ص33.

3 - معوقات ادارية:

يشير غنيم الى ان بعض الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. وأنه بالرغم من أن بعض المنظمات إعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الفعالية العظمى منها لا زالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها.

لقد أظهرت نتائج العوامل وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الحكومة الإلكترونية ومن

أهمها:<sup>1</sup>

- ضعف الوعي الاجتماعي ونقص التمويل والكفاءات البشرية، المعلومات، التكنولوجيا وتخلف التشريعات ويرى أن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقويمها وتحديد سبل مراجعتها.

ومن أبرز هذه المعوقات الإدارية ما يلي:

الرؤية والهدف: يشير العلق الى أن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية فالعاملين بحاجة الى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لان لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا ويؤكد دركر أن التغيير في المنظمات يستدعي أن تكون قواعدها أكثر متانة، كما أن هناك حاجة للاستمرارية فيما يتعلق بأسس المؤسسة (رسالتها، قيمتها وتعريفها للأداء والنتائج).

يضيف العلق أن تغيير المنظمة للأفضل يمثل تحديا حقيقيا وعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئتها الداخلية والخارجية ففي إطار البيئة الداخلية ينبغي تواصل الآتي الى أعضائها:

- معلومات عن أداء المنظمة الحالي.

- رسالة المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup>شهرزاد بواجية، الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية ، جامعة ال جزائر1، ص102.

-رؤية واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وما ينبغي عليها إنجازه.

التخطيط: يعد التخطيط من العمليات الإدارية المهمة، فالتخطيط يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة للمستقبل والاعداد الجيد له، مما يساعدها على إحداث التغييرات الإيجابية وذلك عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها بكل دقة والعمل في ضوئها، فالتخطيط يعد أساس نجاح كل عمل، فالعمل المخطط له يفوق العمل العشوائي ويستطيع أن يقود المنظمات الى التميز والنجاح ومسايرة كل جديد دون تردد أو خوف.

حيث يشير روبنسون الى انه يجب أن يتم التغيير من خلال رؤية واضحة ومفهومة من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل الى التطبيق.

ومن جهة أخرى، تواجه عملية التخطيط معوقات من أبرزها ما وردته السواط وآخرون وهي كالتالي:

-ضالة وندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية.

-النقص في الكوادر البشرية المتخصصة.

-البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.<sup>1</sup>

معظم المنظمات تعاني من العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة.

يرى الحربي والرويلي "عدم وجود معلوماتية شاملة يستطيع الجميع السير بموجبها، وعدم وجود خطة شاملة موحدة لنشر الثقافة المعلوماتية على جميع المستويات. تتجه بعض الدراسات الى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية تطبيق الإدارة الالكترونية، وترجع الى الأسباب التالية:

-ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.

-عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات ، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.

-غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.

<sup>1</sup>شهرزاد بواحية، نفس المرجع، ص104.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

-مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.<sup>1</sup>

#### 4-معوقات أمنية: تتمثل في:

مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الادارات من نجاح احدى محاولات الاختراق للإدارة التي تتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات للخاصة بهم بالحذف أو التدمي، أو استغلالها في أعمال مشروعة.

-شمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والاجهزة المستخدمة، وبعضها الاخر يرتبط بالأفراد والهيئات الادارية القائمة على الادارات الالكترونية حول العالم.<sup>2</sup>

#### 5-معوقات تنظيمية: ومن بين المعوقات التنظيمية ما يلي:

-التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.

-اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.

-عدم توفر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة.

-صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل.<sup>3</sup>

#### 6-المعوقات التقنية: وتتمثل فيما يلي:

-ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.

- صعوبة تعريب أجهزة الحاسوب تؤدي الى عدم تعريب تطبيقاته.

-نقص الأدلة الارشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup>شهرزاد بوحية، نفس المرجع، ص105.

<sup>2</sup> مكيد علي، بوزكيري جيلالي، نفس المرجع السابق، ص 229.

<sup>3</sup>محمد ياسين مختار بن داوود، لعشاب مريم، اسهامات الإدارة الإلكترونية في تصوير الإداري، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، ال عدد 05، المجلد 02، جانفي 2017، ص612.

-الافتقار الى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.

-ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

-عدم جاهزية الإدارات من الناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت<sup>1</sup>.

#### 7-معوقات تشريعية:

-انعدام الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الانترنت، وعدم انتشار اعتماد على التوقيع الإلكتروني ومصداقية الوثائق التي يتم تبادلها عبر الانترنت صعوبات ترتبط بالأمان والخصوصية.

-غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الإلكترونية في ظل انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت.

-عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها على أدلة اثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.

-عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، بما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.

-غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.<sup>2</sup>

#### ثانيا/سلبيات الادارة الإلكترونية:

قد يعتقد انه عند تطبيق استراتيجية الادارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الادارية والتقنية لكن الامر مختلف بمعنى تطبيق الادارة الإلكترونية في عملها لسبب من الاسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الادارة الإلكترونية وتتجلى هذه السلبيات في:

1التجسس الإلكتروني :بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتقدمة منها اعتمادها على العنصر البشري، على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام

<sup>1</sup>دراجي لخضر، لكل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 3جانفي 2016، ص247.

<sup>2</sup>دوازي لخضر، نفس المرجع السابق، ص34\_36.

الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني، مما يعرضه إلى مخاطر كبير تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبير من الناحية الامنية على معلومات ووثائق والارشيف الادارة سواء المتعلقة بالشخاص أو الشركات أو الادارات حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الادارة الإلكترونية، كي لا يفهم البعض أننا نريد البقاء على النظام التقليدي للإدارة، إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحثها التجسس الإلكتروني ومصدر خطر التجسس يأتي من ثلاث فئات وهي:

الفئة الأولى: الافراد العاديون.

الفئة الثانية: الهاكرز (القرصنة).

الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العلمية لدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله أو إيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلف ذلك بطرق وقائية.<sup>1</sup>

2زيادة التبعية للخارج: من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دولا مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب واختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة لدول العربية هو تعريض لا من الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعها تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أو صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطور الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان، دط، دس، ص212\_213.

يتعداه الى القطاع التجاري لكي تمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الافضلية على منافستها في الاسواق.<sup>1</sup>

3 شلل الادارة :إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الادارة الالكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة الى الادارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، ومن شأنه أن يؤدي الى شلل في وظائف الادارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة لم ننجز الادارة الالكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الاولى ولم نربح الثانية وذلك من شأنه أن يؤدي الي تعطيل الخدمات التي تقدمها الادارة أو ايقافها، ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الاداري الالكتروني أو العودة الى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الادارة الالكترونية.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات كركيزة أساسية للإدارة الإلكترونية.

#### المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات عبارة من تطبيقات الكمبيوتر التي تعطي استخدامات عديدة في المكتبات ومراكز المعلومات والتوثيق، والتي منها معالجة الكلمات والنصوص وقواعد البيانات التي تستخدم المعلومات الشفوية والسردية والرقمية.<sup>3</sup>

تكنولوجيا المعلومات مزيج من المقومات المادية للحاسب الآلي والبرامج التي تستخدم لمعالجة البيانات بطريقة ما للحصول على معلومات يمكننا استخدامها في أعمالنا.

في عام 1992 قدمت منظمة اليونسكو تعريف مفهوم تكنولوجيا المعلومات وجاء فيه أنها تطبيق التكنولوجيات الالكترونية منها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتممة لإنتاج المعلومات التناظرية والورقية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها في مكان آخر.<sup>4</sup>

تعريف الأمم المتحدة لتكنولوجيا المعلومات: هي الوسائل الالكترونية التي تقوم بمعالجة وتوصيل المعلومات التي توفر أو تدعم الأنشطة الاقتصادية وتطبيقها باستخدام أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع سوريا\_دمشق\_جرمانا، دط، 2011، ص58

<sup>2</sup> عنتره بن مرزوق، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، دس، دط، ص150.

<sup>3</sup> محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1989، ص38.

<sup>4</sup> عباس أحسن القصاب، تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة المدرسية، وزارة التربية والتعليم إدارة التربية والتطوير المهني، 2010، ص 04.

وللاتصالات السلكية واللاسلكية والصناعات القائمة الكترونياً، لذلك فكثيراً ما يرتبط لفظ اتصالات بالمعلومات وتعرف بأنها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>1</sup>.

جاء في تعريف قائمة مصطلحات الحكومة الكندية التي أصدرتها حول تكنولوجيا التعليم والتدريب أن التكنولوجيا المعلومات تعني اقتناء المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها ونشرها في صورها المختلفة النصية والمصورة والرقمية بواسطة أجهزة تعمل التكنولوجيا وتجمع بين أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصال عن بعد.<sup>2</sup>

كذلك تعرف أيضاً بأنها خليط من أجهزة الحواسيب الإلكترونية ووسائل الاتصال المختلفة، مثل الألياف الصوتية والأقمار الصناعية وكذلك تقنيات المصغرات الرقمية والبطاقية (المايكرو فلم والمايكرو فيش) والمجموعات الأخرى من الاختراعات والوسائل التي يستخدمها الإنسان في السيطرة على المعلومات واستثمارها في المجالات الحياتية المختلفة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف ومزايا وأهمية تكنولوجيا المعلومات.

#### أولاً/ وظائف تكنولوجيا المعلومات:

تختص تكنولوجيا المعلومات بجملة من الوظائف المنبثقة من المكونات السالفة الذكر وهذه الوظائف يمكن اختزالها في العمليات الأساسية الآتية:

#### 1\_الحصول على البيانات:

تعد هذه الوظيفة هي الأولى التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات من خلال تكديس البيانات وتجميعها، وأن جمع البيانات هي عبارة عن استحصال البيانات الخاصة بعمليات المنظمة والأحداث الأخرى الخاصة بالبيئة الخارجية وإعدادها للمعالجة من خلال البيانات وتسجيلها وتحريرها ويقوم الأفراد بتسجيل هذه البيانات على أوساط مادية كالورق أو إدخالها مباشرة إلى الحاسوب بواسطة الأفراد العاملين

<sup>1</sup> منال عشري، تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري، رؤية للتنمية المستدامة 2030، دار التعليم الجامعي، د.ط، اسكندرية، ص34.

<sup>2</sup> عباس لحسن القصاب، نفس المرجع السابق، ص 05.

<sup>3</sup> عامر ابراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2009، الطبعة الأولى، ص38.

في النظام، وتعد الدقة والجودة من الأمور المهمة في عملية إدخال البيانات بصورة صحيحة ويتوقف عليهما دقة وجودة مخرجات النظام.<sup>1</sup>

## 2\_ المعالجة:

وتأتي في المرحلة الثانية، فبعد تحصيل المعلومات يمكن أن نقوم بمعالجتها، فالمعالجة تقتضي تحويل البيانات والرموز إلى معلومات قابلة للاستهلاك، ويشير الدكتور عماد عبد الوهاب صباغ إلى أن مصطلح معالجة المعلومات هو مصطلح عام للتعبير عن أي من فعالية الحاسوب التي تحول أي نوع من المعلومات إلى نوع آخر، ويمكن تمييز نوعين من المعالجة:

2\_1\_ معالجة النصوص: تسمح لنا بإدخال بيانات ونصوص وأشكال وإخراجها بشكل جذاب بالنظر لما تقدمه لنا الحواسيب من إمكانيات في هذا الشأن.

2\_2\_ معالجة الأشكال: ونعني به إمكانية تحويل البيانات والمعلومات الموجودة إلى أشكال بيانية وصور، يمكن قراءتها لزيادة وعينا وفهمنا.

2\_3\_ معالجة الأصوات: ولقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات الحديثة إمكانية إدخال الأصوات إلى أجهزة الحاسوب عن طريق الهاتف أو عن طريق التحدث إلى الحاسب مباشرة كما توفره برمجية Net<sup>2</sup>Sikeype

## 3\_ الخلق:

وهناك من يشير إلى مصطلح التخليق، لكن المهم هو أن تكنولوجيا المعلومات تتيح لنا إمكانية إنتاج معلومات جديدة عن طريق تنظيم وتحليل ومعالجة المعلومات والبيانات المتوفرة وعرضها في شكل جديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة جمهورية العراق، كلية الإدارة والاقتصاد\_جامعة ديالى\_العراق، ص 46.  
<sup>2</sup> نشأة خليل قدورة عايش، مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التنمية الاقتصادية، بحث استكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 16.  
<sup>3</sup> عبد الرزاق تومي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية\_دراسة ميدانية بولاية أم البواقي\_مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات، جامعة قسنطينة، قسم علم المكتبات والمعلومات، 2006، 2005، ص 30.

3\_ الخزن والاسترجاع:

من الوظائف التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر مما تتميز به هي قدرتها على تخزين وحفظ البيانات والمعلومات واسترجاع عند الطلب، وهناك أوساط مختلفة لتخزين المعلومات سواء كان ذلك في ذاكرة الحاسوب أو على أقراص مغناطيسية أو أقراص ضوئية يمكن المحافظة على المعلومات في أقل حيز ممكن واسترجاعها عند الحاجة.<sup>1</sup>

4\_ نقل وإرسال المعلومات:

لقد أدى الاستخدام المتزامن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أي تكنولوجيا المعلومات في أي نقطة من العالم، عن طريق استخدام شبكات المعلومات وشبكات الاتصال الحديثة، وظهور ما يعرف بالطرق السريعة للمعلومات والشبكة العالمية للمعلومات.<sup>2</sup>

ثانياً/ مزايا تكنولوجيا المعلومات.

إن الاستخدام الأحسن لتكنولوجيا المعلومات يجعل الإنسان يهتم بفوائدها والمزايا التي توفرها عند كل استخدام ونذكر منها:<sup>3</sup>

1\_ السرعة: ويقصد بها السرعة في أداء الوظائف والأوامر فلقد عهدت تكنولوجيا المعلومات على تقديم خدمات على قدر كبير من السرعة، فبالإضافة إلى قدرتها على تنفيذ أوامر القيام بعمليات معقدة في وقت خيالي يتزامن مع آخر نقرة للزر فإنها تسمح بإمكانية القيام بعدة عمليات ووظائف متزامنة.

2\_ الدقة: إضافة إلى أنها أكثر سرعة فإنها تعمل على قدر كبير من الدقة، وبالأحرى الدقة المتناهية فالأجهزة الإلكترونية الحديثة تدرك الأخطاء والاختلافات التي يعجز البشر عن إدراكها.

3\_ الموثوقية: مع السرعة والدقة فإن تكنولوجيا المعلومات تقلل من مواطن الشك، بحيث تعطى نتائج أكثر موثوقية ومصداقية، وترتبط دائماً بطريقة إدخال البيانات والمعلومات.

<sup>1</sup> الصباح، عماد عيد الوهاب، علم المكتبات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 219.

<sup>2</sup> عيد الرزاق تومي، مرجع السابق، ص 31.

<sup>3</sup> نشأة خليل قدورة عايش، مرجع سابق، ص 17\_ 18.

4\_الثبات: تتميز تكنولوجيا المعلومات بقدرتها على إداء نفس الأعمال والوظائف، وبنفس الوتيرة وتكرار نفس المهام، فالحاسوب يمتاز بقدرته على تكرار العمل بصورة ثابتة أي إجراءه مرة بعد أخرى بنفس الأسلوب ويحصل على نفس النتائج تمام، ولأي عدد من المرات.

### ثالثاً/ أهمية تكنولوجيا المعلومات:

تبرز أهمية نظام تكنولوجيا المعلومات بعد دخوله في مجالات الحياة كافة بوصفه نظام يؤدي مهام كثيرة في عالم اليوم، ويحدد أهمية تكنولوجيا المعلومات باتجاهين يمثل الأول بدعم الاستجابة للضغوط التي تقررها محركات الاعمال في البيئة الخارجية على المنظمة في حين يمثل الثاني بكونها احدى خمس مكونات أساسية للمنظمة و تتسجم مع المكونات الأربعة الباقية إذ تعمل مع تلك المكونات الأخرى لضمان الاستقرار والتوازن للمنظمة في ظل المتغيرات للبيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وما من منظمة اليوم إلا وقد أدخلته في صميم أنظمتها الأخرى ، ويعود ذلك لأسباب عديدة، إذ أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل، وكما أنه نظام متكامل يربط جميع المجالات الوظيفية داخل المنظمة، فضلاً عن أنه نظام يدعم عناصر العملية الإدارية وهي مطلوبة في جميع وظائف المنظمة وقد تزايدت المعرفة المتاحة للمديرين والتي تستخدم في عملية صنع واتخاذ القرارات جراء استخدامه وتزايدت معها أنشطة ولا مركزية المنظمات، الامر الذي أدى الى زيادة الحاجة الى أساليب متقدمة في الرقابة والقيام بالواجبات على أتم وجهه، وأدى انتشار الحواسيب والبرمجيات مع انخفاض تكلفتها، وتعد وسيلة مثالية في معالجة البيانات بسرعة هائلة.

وتحدد أهمية تكنولوجيا المعلومات للمنظمات كالتالي:

-تعد موردا مهما لأية منظمة لتشكيل الابعاد الأساسية للعملية الإدارية من خلال أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها.

-استخدمها في استراتيجيات الأعمال لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة على مستوى التصنيع واقتصادية ونشاط توزيعه وتسويقه.

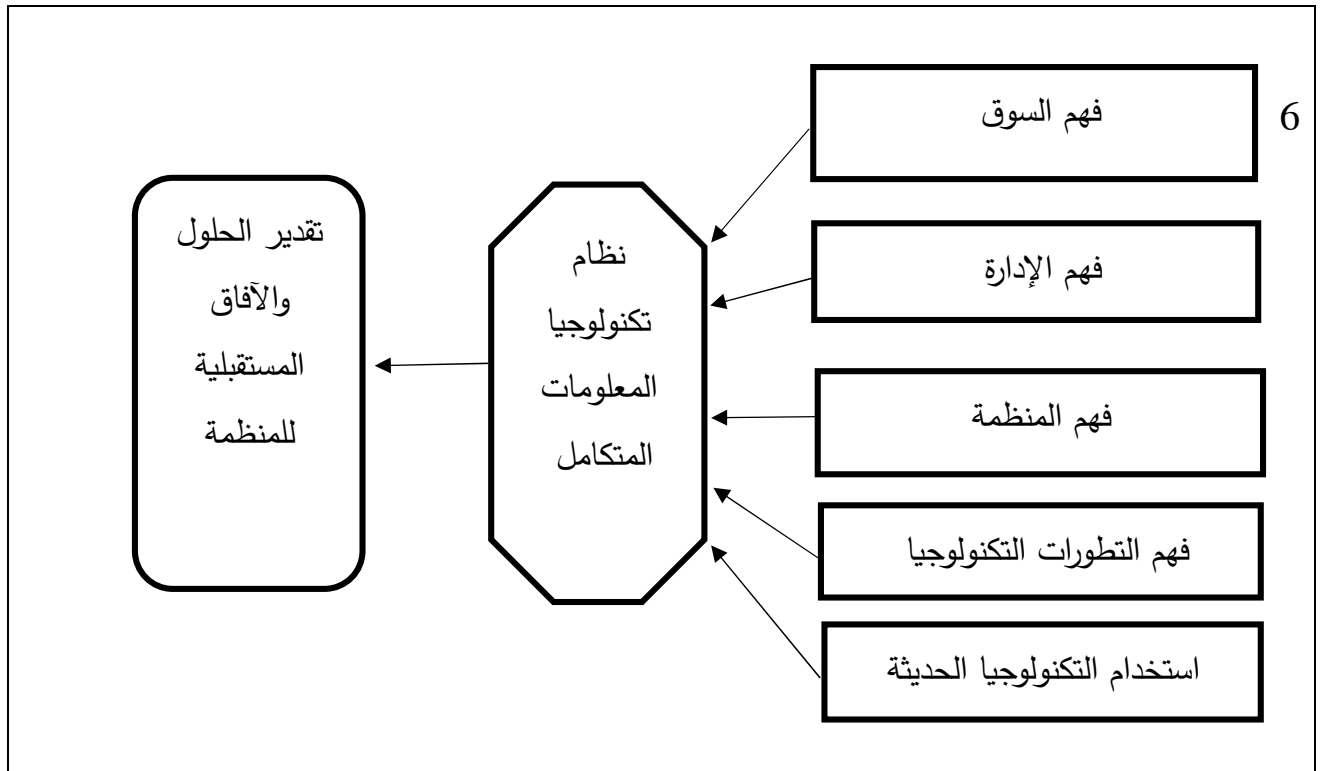
-لها أهمية في توليد ونقل المعرفة لاستجابتها لاحتياجات المستخدم وسهولة الوصول الى بنية ومضامين محتوياتها، وتكامل أنظمتها وقدرتها وقابليتها على التوسع والتطور.

-دوره في الاستغناء عن الأعمال الورقية والتعويض عنها بالأعمال الإلكترونية.

-تمتاز بسهولة التعامل معها وسهولة معالجتها واسترجاعها.

تقليل الأخطاء التي كانت تحصل في الاعمال التقليدية وخصوصا عندما تتعامل المنظمة مع كم هائل من البيانات، فضلا عن الامتياز بالدقة والسرعة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 06:



أهمية تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حيدر شاكر نوري، محمود حسين جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، 2015، ص 316\_317.

<sup>2</sup> محمود حسين الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع السابق، 117.

### المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تساعد على تغيير شكل المنظومة العامة للإدارة حيث يتم:

1\_ التحول من الشكل الهرمي الى الشكل الشبكي، حيث تلعب أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات دوراً أساسياً في الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً من جهة، والربط بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى خارجياً من جهة أخرى، وبذلك ترتفع تكاليف الموظفين بالإدارة بالإضافة إلى ربطها بجمهور المتعاملين هذا وتعمل هذه التطبيقات على زيادة وكفاءة الإدارة الحكومية من خلال:<sup>1</sup>

**تسيير المعاملات:** تساعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على تسيير المعاملات بين كل المواطنين والجهات الحكومية بعضها البعض دون الأخذ بعين الاعتبار البعد المكاني، والزمني، مما يزيد من كفاءة مستوى أداء الخدمات الحكومية وذلك مع إمكانية قيام المواطنين بما يلي:

- التعرف على بعض المشروعات التي تتبناها الحكومة.

- استرجاع المعلومات من المواقع الحكومية من بينها البيانات الإحصائية، الهياكل التنظيمية والإدارية أو تقديم المعلومات من خلال الاستفتاء والبريد الإلكتروني.

- المشاركة في المناقشة وتداول الآراء والاتجاهات والسياسات التي تنتهجها الإدارة.

- الترويج للمشروعات الحكومية: باستخدام شبكة الانترنت يتم الترويج للخطط المستقبلية والمشروعات التنموية للإدارة.

- تطوير التعاملات مع مؤسسات الأعمال، وذلك من خلال تطوير شبكات الاتصال بين الجهات الحكومية، المصانع والموردين وكذلك يتمكن من خلال استخدامات تكنولوجيا المعلومات الإعلان عن مصادر التمويل المتاحة لوحدات الأعمال.

- تعزيز البيروقراطية والشفافية: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحديث فلسفات، نظم، أساليب الإدارة والمعاملات التي تملكها أجهزة الدولة ومؤسسات المواطنين مما يتيح أداة صياغة كمية كبيرة من المعلومات التي تملكها أجهزة الدولة ومؤسسات المواطنين، وبالتالي يعد وسيلة جيدة لتوفير إدارة أكثر فعالية وتحقيق مزيد من الشفافية والمشاركة المجتمعية.

<sup>1</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص41.

-العدالة وتقليل التمييز بين المواطنين: فمن خلال قنوات الاتصال الإلكتروني يتلاشى عنصر التمييز بين المواطنين.

-تطور البنية التحتية التكنولوجية بالجهات الحكومية: يتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الادارة الإلكترونية توفير بنية تكنولوجية أساسية قوية في الجهات الحكومية وشبكات الاتصال وقواعد بيانات متكاملة تسمح بالتكامل والتنسيق مع الجهات الحكومية المختلفة.<sup>1</sup>

- تعزيز الامن القومي وإدارة الازمات والكوارث ومكافحة الارهاب من خلال ما توفره العلوم التطبيقية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من النظم التي على تقوية الامن القومي ومكافحة الارهاب والتصدي للازمات والكوارث.

-العلاقة الخارجية والتعاون الدولي وذلك من خلال توفير قنوات الاتصال الدولي لم تكن موجودة من قبل ، فقد لوحظ استخدام مصطلح الدبلوماسية الإلكترونية مؤخرا والذي يعكس مرونة الاتصالات الدولية ومرونة عملية اتخاذ القرارات.

-السرعة في انجاز المهام وإداء الخدمات والحصول عليها والسهر على اشباع رغبة المواطنين، كما تؤدي الى محدودية وقلّة نسبة الأخطار في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>منوار بسمة، مرزوق وهيبية، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية دراسة حالة بلدية امشالة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، 2017\_2018، ص33.  
<sup>2</sup>عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009\_2010، ص64.

## خلاصة:

تم في هذا الفصل تسليط الضوء على جميع جوانب الإطار النظري للإدارة الإلكترونية حيث أن كل مؤسسة تحرص على مواكبة التطور التكنولوجي، تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى إلى تحويل المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية والوظائف الإدارية، حيث أن التحول نحو هذه الأخيرة يبقى في حاجة إلى مقومات لضمان نجاحها من التزام من طرف القيادات الإدارية، ووضع خطط استراتيجية وتأهيل الموارد البشرية وتوفير الموارد والأجهزة المادية وللمحد من المشاكل والعوائق التي تواجه هذا التطبيق ويجب على المنظمة مراعاة جميع متطلبات الضرورية لضمان نجاح وزيادة ثقة مواطنيها في التعامل معها وتقديم خدماتها للراغبين فيها وفق لمواصفات والوقت أو المكان المناسب.

## الفصل الثاني

المؤسسة الاقتصادية في ظل  
التكنولوجيا الحديثة

تعتبر المؤسسة من أهم مكونات الدولة، ولها عدة أنواع، منها المؤسسة الاقتصادية التي تعتبر شريان للاقتصاد، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع الى آخر ومن وقت الى آخر، وتهدف الى تقديم قيم مضافة ترتبط مع أهدافها من خلال نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على استراتيجية تحددتها المؤسسة مسبقا.

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية.

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

يمكن إعطاء تعريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

تعريف(1): المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه ، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.<sup>1</sup>

تعريف(2): تعرف على أنها >>اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى.<sup>2</sup>

وحسب Pierre Lauze فهو يعطي مفهومين للمؤسسة، فأما المفهوم الأول: يتناول المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعا ما وتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية. بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج

<sup>1</sup>رحمون، هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نفود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص13.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص10.

خدمات، طبقاً لأهداف موضوعه ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.<sup>1</sup>

وجد فرانسوا بيرو F.Perrou : يعرف المؤسسة أنها >> شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة ، تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: ظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية:

لقد سمحت التطورات العلمية والتكنولوجية في النصف الثاني من القرن العشرين خاصة بإعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على مستوى الجزئي أو المؤسسة. اتخذت هذه الأخيرة أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها الإنسان قبل الثورة الصناعية في أوروبا في القرن الثامن عشر. فالمؤسسة الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع اليوم، لم تظهر كما هي عليه الآن، بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، فبذلك لا يمكن أن تدرس بشكل منفصل عن المجتمعات التي توجد فيه زمنياً ومكانياً.<sup>3</sup>

#### 1-أساليب الإنتاج قبل ظهور المانيفاكتورة:

1-1/الإنتاج الاسري البسيط: كان الإنتاج في هذه المرحلة بدائياً فقط لتلبية حاجات الإنسان الأولية مثل الزراعة والحرف البدوية البسيطة، ولم فيه اتساعيه في التبادلات التجارية والمقايضة كانت بين الأدوات والمنتجات اليدوية. تميزت هذه المرحلة في السيطرة الاقطاعية في الريف واستغلال الأسر وسادت حرف التجارة والحدادة وصناعة الجلود والعمل في الحقول والزراعة فيها.

1-2/الوحدات الحرفية: ظهرت في هذه المرحلة استقلالية العمال وتتكون من تجمعات حضارية وكذلك ارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية، وكل هذا أدى الى تكوين محلات وورشات تجمع أصحاب الحرف المتشابهة تحت اشراف رئيس، وهذه التجمعات شكلت وحدات وبالتالي أصبح الصناع عمال أجراء، وحول

<sup>1</sup>أحلام مخبي، تقديم المؤسسة من وجهة نظر البنك دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006\_2007، ص120.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، ديس، ص10.

<sup>3</sup>نفسه، ص36.

الرؤساء الوحدات الحرفية الى تجمعات تجارية وكذلك ظهور طبقة الوسطاء (التجار) الذين يحددون للحرفي مواصفات المنتجات بحسب طلبها.

بعد الثورة الصناعية والثقافية بدأت هذه الوحدات بالتلاشي وخروج الصناع عن الانضباط الجماعي بسبب الصعوبات التي يفرضها الرؤساء وصوحت بظهور عملية التخزين والبيع بالجملة ما أدى الى ثراء الطبقة التجارية.

1-3/ النظام المنزلي الحرفي: اعتمد التجار في هذه المرحلة لكسب الثروة باستخدام التعامل المباشر مع الحرفيين حيث أنهم يقومون بتمويل للأفراد الى منازلهم أي أنهم يقومون بتوفير مواد ومتطلبات الحرفة أو المنتج للحرفي مقابل خدمة المنتج، أدت هذه الميزة الى ظهور طبقة التجار الرأسماليين ذو النفوذ على الحرفيين، هكذا أصبح العمال الحرفيين في منازلهم لا يملكون سوى حرفتهم.<sup>1</sup>

2- ظهور المانيفاكاتور: استطاع التجار في هذه المرحلة بجمع الحرفيين تحت سقف واحد من أجل مراقبتهم وأن يستعملوا وسائل انتاجهم بشكل أكثر استغلالاً، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الاولي يخضع لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة. وكان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلان أساسيان:

- منشآت يجمع عددا من الحرفيين في حرفة معينة يقومون بجزء معين من مراحل عملية الإنتاج.

- يجمع عددا من الحرفيين ذوي حرف متعددة مختلفة يساهم كل منهم في تحقيق المنتج.<sup>2</sup>

- المؤسسة الصناعية الآلية: بعد توفر الأسباب والاكتشافات العلمية نحو الإنتاج الصناعي واتساع السوق، لعب الجهاز المصرفي دورا في التطور الاقتصادي.

ظهرت اول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فظهرت في إنجلترا على يد ريشارد اكوزيغ في مجال صناعة النسيج. امتازت هذه الأخيرة باعتمادها على وسائل عما آلية ميكانيكية، يرجع تطور هذه المؤسسات الى:

- ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 و استعمالها في مجال الصناعة وساهمت في دفع عجلة الحياة الاقتصادية.

<sup>1</sup>برني ميلود، محاضرة في مادة اقتصاد المؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو لوصيف، ميله، جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التنسيير، 2022\_2023، ص14.

<sup>2</sup>ناصر دادى عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسيرها، نفس المرجع السابق، ص44\_45\_46.

-سبب التكاليف والأسعار: ساعد المؤسسة في تطور الفبركة وسيطرتها على أشكال الإنتاج الأخرى.

-سبب المراقبة: يتمثل ذلك في الإدارة المحكمة والقدرة على التحكم في العمال والعملية الانتاجية داخل المؤسسة.

-الثورة الفكرية والنمو الديمغرافي الذي شهدته أوروبا مع القرن 18.

-نشوء المؤسسات المالية مثل بنك أمستردام سنة 1608 وبنك إنجلترا سنة 1604 حيث لعبو دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية.<sup>1</sup>

4-التكتلات وشركات متعددة الجنسيات: مع التطور الاقتصادي والزيادة في النتاج الصناعي والزراعي في مؤسسات البلدان الغربية كانت لهذه المؤسسات تكتل فيما بينها للتغلب على المنافسة وكذا الدخول الى السواق الخارجية لتوزيع السلع والخدمات الى البلدان الخارجية وما يدعى بالشركات متعددة الجنسيات.

4-1/ التكتلات الاقتصادية او الاحتكارات: اتجهت المؤسسات في القرن 19 وبداية القرن 20 الى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق والتحكم في أسعار المنتجات وأسواقها ومن أهم هذه التكتلات:

4-1-1/الكارتل: وهي عملية تركز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق على تحديد الأسعار للمنتجات التي تنتجها أو التوزيع في السواق، وهذه المؤسسات تبقى مستقلة قانونيا وماليا. هكذا يتم التحكم في السوق والمنتجات المعينة ونقص من حدة المنافسة.<sup>2</sup>

4-1-2/التروست: اندماج عدد من المؤسسات تفتقد فيه استقلاليتها المالية شخصيتها القانونية ويتم ذلك من خلال شراء أسهم المؤسسة الأخرى، تسمح التروست للمؤسسة من تحقيق مختلف المزايا منها تحسين مردوديتها بسبب انخفاض الأسعار لمنتجاتها.

4-1-3/ شركة التملك أو القابضة: شركة تملك أسهما أو حصصا في رأسمال شركة أو شركات أخرى مستقلة عنها، بنسبة تمكنها قانونا من السيطرة على ادارتها ورسم خطط العامة والاشراف عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>برني ميلود، نفس المرجع السابق، ص15.

<sup>2</sup>عبد الله بن عيسى العايفي، العلاقة بين الشركة القابضة والشركة التابعة وأثرها في الزكاة، ب.ط، ب.د، 2010، ص ص7\_8.

4-2/ شركات متعددة الجنسيات: المؤسسات التي تقوم بعمليات كبيرة ومشعبة جدا في البلدان الأخرى وتملك هناك طاقات إنتاجية كبيرة وتمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل. وهي مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة.

هناك تعدد في التعريفات المقدمة من خلال العديد من المهتمين بهذا النوع من المؤسسات وليس هناك معيار محدد لهذا الاسم، رغم ذلك يمكن اعتبار أن الأهم هو القيام بأنشطتها من انتاج وتوزيع بحت واستعمال التكنولوجيا الداخل أو الخارج معا، حيث تأخذ الفروع أو المنشآت في هذه البلدان جنسية هذه الأخيرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية وأهدافها.

#### أولا/ خصائص المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاته.

##### 1/ خصائص المؤسسة الاقتصادية :

تتصف المؤسسة الاقتصادية بالخصائص التالية:

✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، إذا في المؤسسة الاقتصادية شخص معنوي له حقوق وواجبات مثل الشخص الطبيعي.

✓ المؤسسة عبارة عن كتلة لمجموعة أفراد لتحقيق هدف واحد يتمثل في انتاج وبيع السلع والخدمات.

✓ القدرة على الانتاج فالمؤسسة هي مجموع الوسائل البشرية والمادية والمالية التي تتفاعل فيما بينهما لضمان استمرارية أداء الوظيفة التي أسست من أجلها.

✓ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء الشيء الذي يستلزم:

\_ حد أدنى من الاموال الخاصة.

\_ ظروف سياسية مواتية.

\_ قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص53\_58.

\*التحديد الواضح للأهداف والبرامج والاساليب، فيجب على المؤسسة أن تصنع أهدافا تسعى الى تحقيقها.

\*يجب على المؤسسة أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها.<sup>1</sup>

## 2-تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

تصنف المؤسسة الاقتصادية وفقا لمعايير وهي المعيار القانوني ومعيار الحجم والمعيار الاقتصادي ثم معيار الملكية:

-المعيار القانوني: يتم وفق هذا المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعا لشكلها القانوني، فعادة ما تقسم حسبها الى:

1- مؤسسات فردية : وهي مؤسسات تعود ملكيتها لشخص واحد يعتبر هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها، فهي مؤسسات تتسم بسهولة انشائها وبساطة هيكلها التنظيمي ولكن في المقابل قد تكون ضعف خبرة مالكيها وضعف مستواه في الإدارة والتسيير عاملا لفشلها<sup>2</sup>.

2 - الشركات : حيث تعرف الشركة على أنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها لشخصين أو اكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عنها من أرباح أو خسارة. ويمكن تقسيمها الى:

أ) شركة الأشخاص: وهي شركات تصم عددا من المؤسسات الفردية بحيث يكون رأسمالها أكبر وتمثل مكانة في السوق، وعليه يكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول، ويكون الشريك فيها مسؤولا شخصيا في ذمته الخاصة وتضامنيا مع بقية الشركاء ومثالها شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة.

ب) الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL): وتتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر حصته التي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما أن رأسمالها محدود وشركائها محدودين، أما إذا كانت مؤسسة تتكون من شخص واحد فتأخذ تسمية (EURL).

<sup>1</sup>رقية شطبي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه \_ دراسة ميدانية لمدينة نومديا قسنطينة \_ ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم إقتصادية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2010/2011، ص5.

<sup>2</sup>مباني محمد، مطبوعة دروس في مقياس: اقتصاد المؤسسة جامعة الجزائر\_3\_ إبراهيم سلطان شيبوط كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018\_2019، ص5.

ج) شركات الأموال: ويتولى تسييرها مجلس إدارة، وتتكون من مجموعة مساهمين في رأسمالها عن طريق الأسهم التي تكون قيمتها متساوية وقابلة للتداول، ويتحمل المساهم فيها الخسارة بقدر رأسماله، ومثالها شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة (SPA).

- معيار الطابع الاقتصادي: حيث يتم وفقا لهذا المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعا لنشاطها الاقتصادي فهي تقسم الى:

أ) المؤسسات الصناعية: وهي بدورها قد تنشط في صناعات ثقيلة أو استخراجية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العاملة في مجال الحديد والصلب مثلا، كما قد تنشط في صناعات تحويلية أو خفيفة كصناعة الجلود والنسيج.

ب) المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات الناشطة في المجال الزراعي وتربية الحيوانات والصيد البحري.

ج) المؤسسات التجارية: وهي مؤسسات ناشطة في مجال التجارة أي شراء السلع وإعادة بيعها دون ادخال تحويل عليها.

د) المؤسسات المالية: وهي المؤسسات الناشطة في المجال المالي كالمؤسسات المصرفية ومؤسسات التأمين مثلا.<sup>1</sup>

هـ) مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، حيث تعتبر الخدمة منتجا غير مادي وغير مرئي، ومن أمثلتها مؤسسة النقل والاتصالات.

- معيار الملكية:

أ) المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، حيث لا يجوز للأشخاص المسؤولين عنها بيعها، وإنما يعينون لإدارتها وتسييرها فقط نيابة عن الدولة، وللدولة حق التنازل عنها لصالح الخواص وما يعرف ببرامج الخصخصة، وتعتبر هيمنة المؤسسات العمومية سمة تميز النظام الاشتراكي أو ما يعرف بالاقتصاد المخطط.

ب) المؤسسات الخاصة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الافراد يشتركون في ملكيتها، وتعتبر هيمنة المؤسسات الخاصة أي الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج سمة بارزة للنظام الرأسمالي

<sup>1</sup>مباني محمد، نفس المرجع السابق، ص 6\_7.

الحر، وعليه فإن الدول التي تقرر التحول من النظام الاشتراكي الى نظام اقتصاد السوق، تقوم بتطبيق برامج لخصوصية المؤسسات العمومية وتحويل ملكيتها للقطاع الخاص، كما حدث في الجزائر خلال التسعينات.

ج) المؤسسات المختلطة: وهي مؤسسات تكون ملكيتها مشتركة بين القطاعين العمومي والخاص.

- معيار الحجم: حيث يمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها الى مؤسسات كبيرة وأخرى صغيرة أو متوسطة ويعتمد التصنيف عادة على نوعين من المعايير للفرقة بين مختلف الأنواع من المؤسسات.

أولها المعيار الكمي وهو معيار يصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاه جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

، مما يساعد الهيئات التنظيمية المسؤولة عن دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عتي تحديد نطاق عملها على وجه دقيق.

أما النوع الثاني فيتمثل في المعايير الوظيفية وهي معايير تصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقييم الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات وتحديد دور كل نوع منها في تحقيق التنمية الاقتصادية.<sup>1</sup>

على معيارين: ويمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء

1- المعيار الكمي : ويشمل بدوره :

أ) معيار راس المال: ويعتبر من المعايير الأساسية في تمييز حجم المؤسسة نظرا لأهميته في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، مع الإشارة الى أن قيمة رأسمال المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من دولة لأخرى.

ب) حجم معيار الموجودات الثابتة: إن القيمة المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى، حيث تعتمد قيمة أقل في المنشآت التي تعتمد تكثيف للعمل، على عكس بعض القطاعات التي توظف تكنولوجيا أكثر تقدما أين ترتفع القيمة.

<sup>1</sup> مبانى محمد، نفس المرجع السابق، ص7.

جاء معيار العمالة: وهو من أكثر المعايير المعتمدة لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية، كما يختلف استخدام هذا المعيار من دولة لأخرى، حيث تعتمد الدول النامية قيما أدنى من عدد العمال لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالقيم المعتمدة لدى الدول المتقدمة.

دا معيار معامل راس المال: إن الاعتماد على معيار راس المال أو معيار العمالة بشكل منفرد قد يؤدي الى تصنيف غير دقيق لحجم المؤسسة، حيث قد توظف المؤسسة عددا قليلا من العمال بينما تعتمد أسلوب فن انتاجي كثيف لراس المال فتصنف من المنشآت الكبيرة والعكس صحيح. لذلك فان معيار معامل راي المال هو معيار يمزج بين المعيارين المذكورين، ونتحصل عليه من خلال قسمة راس المال الثابت على عدد العمال، وهو يعبر عن القيمة المضافة من راس مال المستثمر المطلوبة لتوظيف عامل إضافي في المؤسسة.<sup>1</sup>

## ثانيا/ أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها.

### 1-أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف الاقتصادية التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

#### ✓ تحقيق الربح:

إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصدوم أمام المؤسسات الأخرى، في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو. أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار للتطور التكنولوجي. وقبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون، توزيع أرباح على الشركاء، أو على الأقل تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة.

<sup>1</sup>مباني محمد، نفس المرجع السابق، ص8.

## ✓ تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها. وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي الوطني، أو الجهوي والدولي.

يمكن القول إن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح.

## عقلنة الانتاج:

يمكن القول إن المؤسسة في بداية وجودها كان لتنظيم عملية الانتاج كظاهرة إنسانية بالمجتمع الصناعي ، وليتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج رفع انتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج بذلك فان المؤسسة تسعى الى تلافي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، إذا في حالة وقوع المؤسسة في افلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الانتاج، أو عن سوء تخطيطها وتسييرها، فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته، وحتى عند اعادة تمويلها من طرف الدولة، إذا كانت مؤسسة عمومية أو بالإقراض بتسهيلات للخاصة، فإن المتجمع يتحمل هذه التكلفة.<sup>1</sup>

## 2\_ أهداف الاجتماعية:

من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:

## ضمان مستوى مقبول من الاجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الاوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، وهي الاجور المرتبطة بقوانين اقتصادية منطقية وواقعية، بالإنتاج وبالتوازنات بمختلف أسواق عوامل الانتاج ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا عرفا وشرعا وقانونا مع التطور الذي شهدته القوانين والمنظمات النقابية منذ نهاية القرن العشرين ابتداء من أوروبا وغيرها.

ليصبح القانون يضمن عددا من حقوق هؤلاء شروط العمل وغيرها.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص25-26\_27.

## ✓ تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، جعل العمال أكثر حاجة الى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتوجات جديدة. بالإضافة الى التطور الحضاري لهم ولتغيير أذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعو الى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع ويحسن الإنتاج توفير امكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى. وهذا أيضا يجب فهمه في إطار القواعد الأساسية للاقتصاد للإنتاجية التي أوجدها خالق هذا الكون، فلا يجب مثلا البحث عن أجرة بدون عمل يقابلها في القيمة والشروط النوعية والزمانية\_المكانية، ضمن الظروف المتفق عليها بالمجتمع المعني.

## ✓ اقامة أنماط استهلاكية معنية:

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو بواسطة التأثير أذواقهم عن طريق الاشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة من السابق. وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحة أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.

وكلما كان المجتمع المعني أكثر رشادة وتمكنا من التحكم في شروط حياته كان ذلك في مصلحته<sup>1</sup>.

## ✓ الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال:

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم الى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها. ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تدعو الى تماسك وتفاهم العمال مثل مجلس العمال والعلاقات غير الرسمية بين هؤلاء.

## ✓ توفير تأمينات ومرافق العمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي

والتأمين ضد حوادث العمل، وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن وظيفية منها أو العادية

<sup>1</sup> صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل\_ ، 2017\_108، ص10.

لعمالها، أو المحتاجين منهم (ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية)، بالإضافة الى المرافق العامة مثل الاستهلاك والمطاعم .... الخ.<sup>1</sup>

### 3\_الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا:

- ✓ توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عملها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة، التي توفرها لهم ولأولادهم، من مسرح، ومكتبات ورحلات. نظرا لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه لما يحسه من نتائج ذلك في معاملته مع الافراد. وفي إطار أداء دوره في الحياة بشكل عام، وكذا لان ذلك يرتبط، بشكل مباشر وغير مباشر، بمدى تفهمه لعمله، خاصة مع التطور الحاصل في الوسائل المستعملة في الاتصال، وبالتالي بنوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة.
- ✓ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الانتاج وزيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريبا كفيلا بإعطائهم امكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا. رغم امكانية حصولهم على تكوين نظري أحيانا في إطار المنظومة التربوية والجامعية. كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا، مما تضطر المؤسسة الى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الانتاج أو التوزيع، وهو ما يدعى بالرسكلة.<sup>2</sup>
- ✓ تخصيص أوقات للرياضة: حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل. هذا بالإضافة الى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويعطيه الحيوية في العمل.<sup>3</sup>

### 4\_الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة الى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي:

<sup>1</sup> صالح حميدات، نفس المرجع السابق، ص11.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص25\_32.

<sup>3</sup> غول فرحات صالح، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص12\_13.

البحث والتنمية: مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا. وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل الى نسبة عالية من الأرباح ، وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها ويمثل هذا النوع من البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات التي تلت كشف العلاقة بين عناصر التكوين والبحث والتكنولوجيا بتحسين مردودية المؤسسات الاقتصادية عامة في بداية القرن الماضي.

وتتنافس منذ فترة بعيدة الدول والمؤسسات فيما بينها على الوصول الى أحسن طريقة انتاجية وأحسن وسيلة، للتأثير على الانتاج ورفع المردودية الانتاجية فيها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

يرتبط عمل المؤسسة الاقتصادية مع مجموعة من الوظائف وهي:

**1\_ الوظيفة المالية:** هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة ، والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة خططها وبرامجها الاستثمارية، ومن ثم اتخاذ القرار باختيار أفضل الامكانيات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط من أجل الوصول الى الاهداف.

**2\_ الموارد البشرية:** هي من الوظائف المنتشرة بشكل كبير في المؤسسات الاقتصادية، وتهتم بصياغة الخطط وكافة الاشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.<sup>2</sup>

**3\_ وظيفة التموين:** هو مجموعة من المهام والعمليات، يعني على العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.

وتنقسم الى فرعين: مهمة الشراء، مهمة التخزين.

**أ- مهمة الشراء:** هي مجموعة من الأنشطة الي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والاسعار المناسبة.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص31\_32.

<sup>2</sup>سيدعبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، د.ط، 2019، ص29.

ب- مهمة التخزين: هو مجموعة من الإجراءات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة.<sup>1</sup>

4\_وظيفة الانتاج: هو تنفيذ كافة النشاطات التي تساهم في جذب عوامل الانتاج والمدخلات المستخدمة في العملية الانتاجية، ومن ثم المساهمة بتحويلها الى مخرجات، وغالبا بجمع الانتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحد.

5\_الوظيفة التجارية: هي عبارة عن العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على الاداريين، والموظفين الذين يساهمون بضمن حركة المنتجات والموارد، وأغلب الحاجات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، كالمدخلات والمخرجات.<sup>2</sup>

**المبحث الثاني: استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.**

**المطلب الاول: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية:**

إن تطور تكنولوجيا الاتصال وانتشارها بصورة كبيرة جعلها تدخل مجالات الحياة الاجتماعية ومنها المؤسسات بمختلف أنواعها وبغض النظر عن نشاطاتها، حيث أن متطلبات العمل باتت تحتم بالضرورة استخدام هذه التكنولوجيات التي تتمثل أساسا في:

#### 1/جهاز الحاسوب computer

نعيش اليوم عصر ثورة في المعلومات، وتعتبر الحاسبات الالكترونية المختلفة هي بالأساس جزء من هذا العصر المتطور، كما يعرف الحاسوب الالكتروني بأنه: وسيلة لتجهيز البيانات بمعنى أنه يستلم بيانات كمدخلات ويجهزها في صورة معلومات كمخرجات، أي أنه مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلة وتخزينها، ثم انجاز العمليات الحسابية عليها واجراء المقارنات المنطقية المتعلقة بها، وأخيرا الامداد بالمعلومات المطلوبة وذلك كله بمعدل سرعة كبيرة.<sup>3</sup>

إن انتشار الحاسوب في الوقت الحالي بهذه الطريقة الهائلة راجع الى تمتعه بمجموعة من الخصائص كالسرعة الفائقة في الاداء، الدقة والكفاءة العاليتين أثناء تنفيذ العمليات إدارة البيانات، كما يمكنه تنفيذ مهام معقدة ومختلطة كإدارة المشروعات، ومن مميزاته الأخرى التي تشجع المؤسسات على استخدامه ما يلي:

- مرونة الحاسوب من حيث تحمل عبء أكبر في حالة النمو السريع دون الحاجة الي زيادة العناصر

<sup>1</sup> راجيم لطيفة، واقع الحكومة في المؤسسات الاقتصادية \_دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز \_سكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2018\_ 2019، ص40.

<sup>2</sup> سيد عبد النبي محمد، نفسه، ص30.

<sup>3</sup> محمد شوقي شادي، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات، بيروت، دار النهضة، 1983، ص16.

البشرية .

-قلة الاخطاء انعدامها إذا أحكمت الرقبة على المدخلات.

-عنصر التكلفة : حيث أثبتت الممارسات أن تكلفة الحصول على المعلومات باستخدام الحاسوب تقل بكثير عن تكلفة الحصول عليها يدويا.

-العائد الاستثماري: تشير التقديرات إلى جاذبية الاستثمار في الحاسوب من خلال متوسط عائد يتراوح من 35% إلى 45% من الاستثمارات الكلية كل عام، وذلك بالنسبة للمؤسسة متوسطة الحجم. وتتمثل هذه النسبة معدلا استثماريا مغريا بالقياس إلى البدائل المختلفة.<sup>1</sup>

## 1\_2\_ أنواعه:

توجد عدة تقسيمات للحسابات الإلكترونية، فالبعض يقسمها حسب طريقة التشغيل الداخلي إلى حسابات رقمية **digital** ، أي أن البيانات تخزن في ذاكرتها في شكل أرقام وإذا طلب منه استرجاعها فإنه سيعطيها في الشكل المقروء وليس كما هو مسجل في ذاكرته، وهذا النوع الأكثر استخداما حاليا.

- **حسابات تناظرية (قياسية)** كعداد السرعة والحرارة فلا يقوم بمهمة التخزين.
- **المختلط** وهو يجمع بين الرقمي والقياسي ويجمع بين خاصية التخزين والقياس.

لبعض يقسمها حسب الغرض الى **حسابات عامة وحسابات خاصة**، وهي التي تقوم بمهام محددة والبعض يقسمها حسب الحجم الى **صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم**، والبعض يقسمها حسب البرامج الى حسابات ذات برنامج داخلي وخارجي، ومتابع أو غير متابع.<sup>2</sup>

**الشبكات:** حتى يتمكن كمبيوتر من الاتصال بآخر لا بد من توافر قنوات اتصالية لنقل البيانات، كما يجب أن تتواجد مجموعة من الأساليب والقواعد والأدوات التي تعمل على تحويل البيانات من الشكل الرقمي للحاسوب الى الشكل التناظري لقناة الاتصال والعكس، وهذه القنوات الاتصالية تعرف بالشبكات ، والشبكة أساسا هي الرابط بين البيانات الطرفية للحاسبات بهدف نقل وتبادل المعلومات بين الحاسب للبيانات.<sup>3</sup> وعموما **ONLINE** الالي والنهايات الطرفية المتصلة به، في إطار النقل على الخط المباشر توجد ثلاث شبكات رئيسية مستخدمة في المؤسسات، وقد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانية كل مؤسسة، وهذه الشبكات هي: الانترنت، الانترنت، الإكسترانت.

**2: 1\_ شبكة الانترنت Internet:** تعد الانترنت إحدى أهم إنجازات تكنولوجيا شبكات الكومبيوتر في عالمنا المعاصر، بل ربما هي أكثرها قوة فقد بات بإمكان أي شخص استخدام الانترنت التي لا تحتاج

<sup>1</sup>حورية بولويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية\_ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالحرق grtg\_ قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة منتوري\_ قسنطينة، 2007\_ 2008، ص 91.

<sup>2</sup>محمد شوقي شادي، نفس مرجع السابق، ص91

<sup>3</sup>حورية بولويدات، نفسه، ص91.

الى شفرات أو أجهزة كمبيوتر خاصة، إضافة الى إمكانية الولوج اليها من أي مكان في العالم الذي وصلت الانترنت الى أقطابه كلها، ومن أهم خدماتها:<sup>1</sup>

- **البريد الإلكتروني EMAIL:** وهو عبارة عن نظام للتراسل الإلكتروني، أي ارسال واستقبال الرسائل الإلكترونية ولاستخدامها يشترط وجود برنامج بريد إلكتروني وعنوان بريد إلكتروني للمرسل اليه يمكن من خلاله ارسال الرسائل وقواعد البيانات والصور والتسجيلات الصوتية والبرامج وغير ذلك من البيانات.<sup>2</sup>
- **التخاطب او الدردشة CHAT:** وهي مرحلة أخرى من كتابة الرسائل في اتصال حي مباشر بشبه البريد الإلكتروني التقليدي مع مدة تأخير بسيطة غير مدركة وخطوط الدردشة هي ارتباطات مفتوحة، وتكون الدردشة بالنص أي بكتابة أو بالكلام أو الاستماع عن طريق الصوت، مع تناولها مختلف المواضيع باللغة العربية أو بلغات أخرى.<sup>3</sup>
- **تلفونات الإنترنت:** حيث بإمكانك الحصول على برنامج الهاتف والتحدث إلى الناس عبر الإنترنت، من خلال تثبيت بطاقة الصوت والميكروفون في جهازك وأحدث خدماتها الهاتف المرئي الذي يوفر إمكانية رؤية المتحدث.
- **بروتوكول نقل الملفات FEP:** وهو اختصار لـ FILE TRANSFER PROTOCOL ويوفر هذا البروتوكول مكتبة عملاقة من ملفات الكمبيوتر.<sup>4</sup>
- **نظام الفهرسة:** وهو نظام يرشدك إلى الملف المطلوب ومكان حفظه في البروتوكول، وهو وسيلة لإرسال واستلام الملفات بين أجهزة الكمبيوتر عن طريق الإنترنت دون الحاجة إلى إرسالها بالبريد أو الفاكس مما يقلص وبشكل ملحوظ فواتير التليفونات والبريد.
- **مجموعة الأخبار:** وهي مجموعة من المناقشات الجماعية والمقالات والرسائل العامة التي يدفع بها الأفراد والجماعات والمؤسسات إلى الشبكة كوسيلة لنشر.
- **مجموعة الأخبار:** وهي مجموعة من المناقشات الجماعية والمقالات والرسائل العامة التي يدفع بها الأفراد أو الجماعات والمؤسسات إلى الشبكة كوسيلة للنشر.
- **التلنت:** وهو عبارة عن نظام يتيح لك طريقة للدخول إلى كمبيوتر ما موجود في مكان ما على الإنترنت.

<sup>1</sup> حورية بولعيدات، نفس المرجع السابق، ص92.

<sup>2</sup> مراد شلباية وعلي فاروق، مقدمة إلى الإنترنت، الأردن، دار المسيرة، 2001، ص21.

<sup>3</sup> عبد الحميد بسبوني، استخدام شبكات الإنترنت في المدارس ودعم التعليم في المدارس، القاهرة، دار سيناء، دس، ص61.

<sup>4</sup> حورية بولعيدات، نفسه، ص95.

- خدمة التقصي أو البحث: معظم حاسبات الإنترنت تقدم خدمة مجانية تسمح لك بالسؤال عن المعلومات، وهذه الخدمة تسمى بخدمة البحث.

#### \_ استخدامات شبكة الإنترنت في المؤسسة:

- جمع المعلومات والمعارف التي تفيد في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- دراسة السوق والتأثير على السوق.
- خدمات الاتصال.
- خدمات المؤتمرات المفتوحة.<sup>1</sup>

**شبكة الانترنت:** أدت التطورات التكنولوجية الى ظهور أنظمة اتصالية حديثة للحد من مختلف العوائق العملية الاتصالية داخل المؤسسات، مع توفير ظروف أحسن لنقل الرسائل وتبادلها في أسرع وقت، وقد أدى ربط أجهزة الكمبيوتر المتواجدة في أقسام المؤسسة بكوابل الى تكوين شبكة معلوماتية تسمح بتنظيم العمل بشكل متناسق، تسمى هذه الشبكة بالإنترنت.

وتعرف: على أنها شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات إنترنت مثل Ftp و http وتستخدم خدمات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني، ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها، ومحتوياتها تحدها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني وتنظيم مساحات النقاش، قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات.<sup>2</sup>

تنقسم شبكة الإنترنت من حيث الامتداد الجغرافي إلى قسمين:

**الشبكة المحلية:** وهي شبكة داخلية تسمح لمجموعة من الأجهزة المزودة ببرامج معينة والمتصلة فيما بينهما بكوابل، والشبكة المحلية تنقسم إلى عدة أشكال حيث يوجد ثلاثة أشكال وهم:

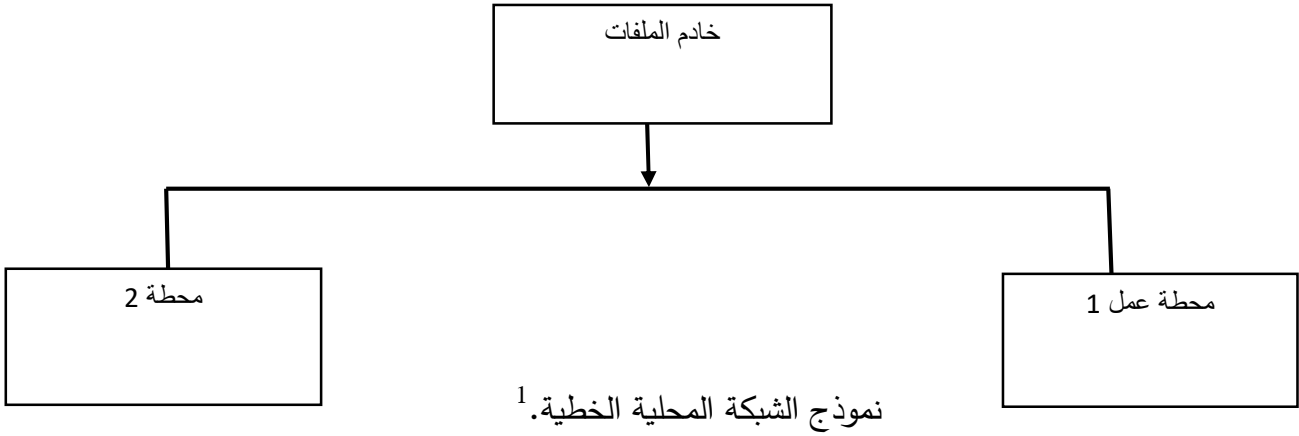
\_ **الخطية (المثالية):** تصل المحطات فيما بينها وكذلك مع مخزن الملفات عن طريق كابل على امتداد تلك المحطات كما في الشكل الاتي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حورية بولعوي، نفس المرجع السابق، ص96.

<sup>2</sup> بوقرة رابح وبن النوى أحلام، مقال في تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأثرها على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ص5.

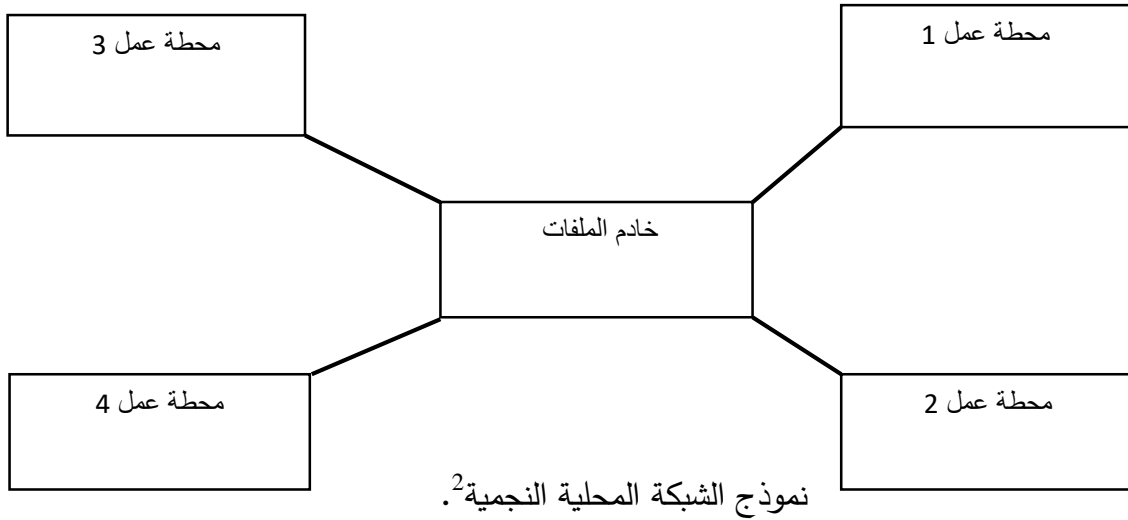
<sup>3</sup> حورية بولعوي، نفسه، ص98

الشكل رقم 07:



\_ النجمية: يتوسط مخزن الملفات، وتتفق من خلاله الكوابل المتصلة بالمحطات لتكون شكلا نجميا.

الشكل رقم 08:



\_ الحلقية: تتصل جميع المحطات والمخزن فيما بينها بكابل واحد، ولكن بشكل حلقي كما في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> حورية بولعويديت، نفس المرجع السابق، ص 99

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 207.

الشكل رقم 09:

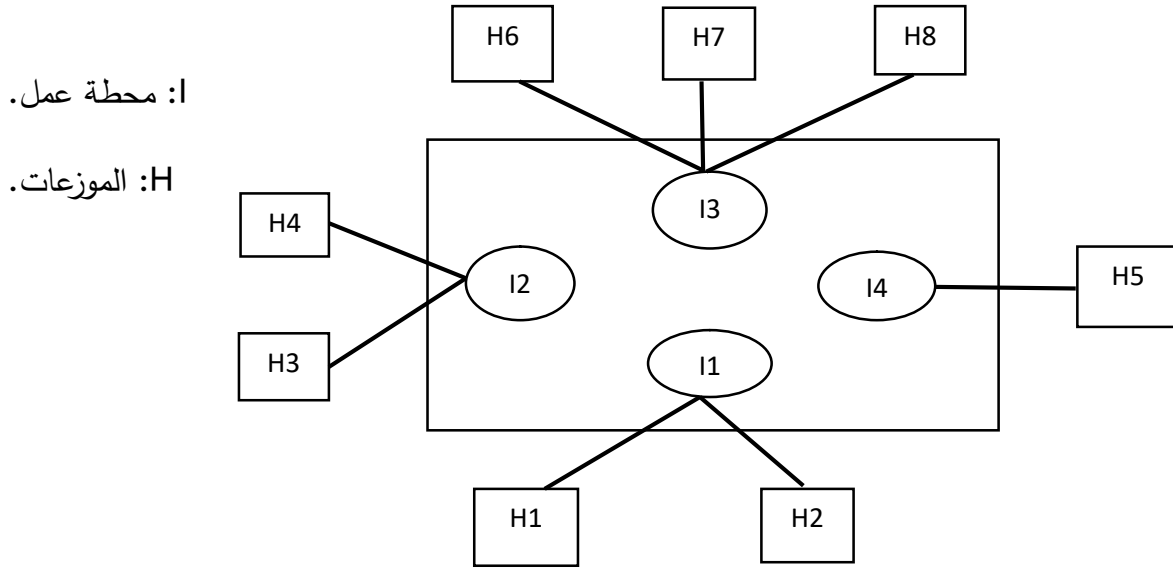


نموذج الشبكة المحلية الحلقية.<sup>1</sup>

الشبكة الواسعة: هي نفسها المحلية، مع وجود اختلافين جوهريين الأول هو المسافة التي قد تكون هنا بعشرات المئات، أو ربما آلاف الكيلومترات، وهذا ما يترتب عليه الاختلاف الثاني، وهو وجود أجهزة خاصة تقوم بمهمة تنظيم عملية الاتصال كنقاط مركزية في الشبكات الواسعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، بيروت، دار الراتب الجامعية، 1994، ص23.  
<sup>2</sup>حورية بولعوي، نفس المرجع السابق، ص100.

الشكل رقم 10:



نموذج الشبكة الواسعة<sup>1</sup>

شبكة الإنترنت: ظهرت شبكة الانترنت نت نتيجة الانتقادات التي وجهت الى نظام الانترنت وفي مقدمتها (الاستقلالية)، والبعد عن الأطراف الخارجية، حيث يرى البعض أن نجاح أي مشروع، لن يأتي إلا بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع موزعيه وعملائه، والذي يؤدي في النهاية إلى علاقة متشابكة.

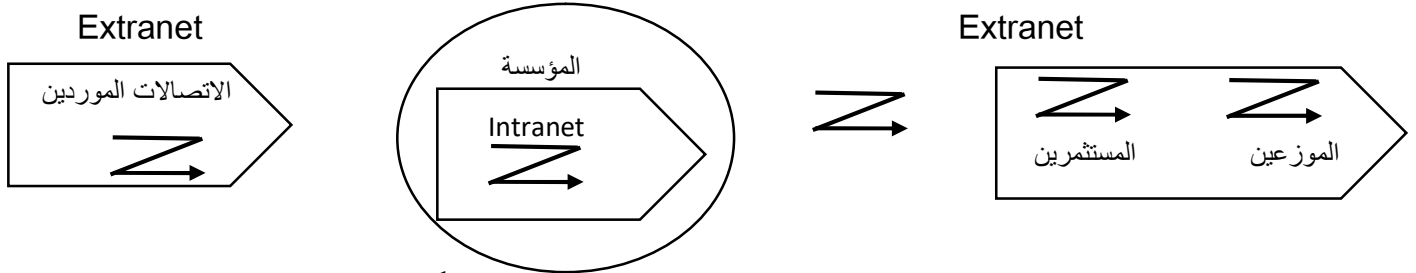
وشبكة الإنترنت هي: شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، وتستخدم في هذه الشبكة أيضا تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، ذلك أن الشبكة أيضا غير موجهة إلى الجمهور العام.

الشكل الموالي يوضح تموضع شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>تامر موسى يونس، نفس المرجع السابق، ص24.

<sup>2</sup>السخري هارون وسحبان عبد الحكيم، استخدام تكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمؤسسة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي بتقترت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تكنولوجيا الاتصال الحديثة، شعبة علوم إعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014\_2015، ص39.

الشكل رقم 11:



شبكة الانترنت والاكسترنات في المؤسسة.<sup>1</sup>

### أنواع شبكات الإكسترنات:

إن تصنيفات شبكات الإكسترنات يعتمد على قطاع الأعمال الذي يقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

**شبكات إكسترنات التوريد:** تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض تسيير العمل فيها آلياً للمحافظة على كمية ثابتة من البضائع في المستودعات.

**شبكة إكسترنات التوزيع:** تمنح هذه الشبكة صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى جسيم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آلياً، شبكة إكسترنات التنافسية: تعزز هذه الشبكات التنافس في القطاعات الصناعية، إذ تمنح المؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء وعن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة كي تنقل فيما بينها الأسعار والموصفات التقنية الدقيقة.

### أهمية وفوائد الإكسترنات للمؤسسة:

\_ تسهيل عمليات الشراء.

\_ متابعة الفواتير.

\_ خدمات التوظيف.

\_ تواصل شبكات توزيع البضائع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> حورية بولعويدات، نفس المرجع السابق، ص 108.

### المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة.

\_ تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق رفاهية الأفراد، من خلال الخدمات التي تقدمها من اتصال، تعليم، تثقيف، توفير المعلومات.

\_ يمكن لتكنولوجيا الاتصال الحديثة نشر الرسائل الخاصة بكل العدي من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها.

\_ تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التنمية الاقتصادية، حيث تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تمام من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة وتتمحور تلك الثورة حول قوة تكنولوجيا الاتصال التي تسمح للناس بالوصول إلى كل المعلومات.

\_ زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلما ورخاء لجميع سكانه.

\_ تمكين تكنولوجيا الاتصال بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلو بدلوه في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم.

\_ لها دور هام في تعزيز التنمية البشرية، الاقتصادي، الاجتماعية والثقافية.

\_ تتخطى الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل لأي نقطة في العالم، ذلك من خلال الاتصال والانتشار الواسع الذي تتميز به.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الجهود الجزائرية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية:

واجهت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات والتطورات سواء على الصعيد الوطني أو العالمي.

ويمكن إبراز سمات هذا التطور في التميز بالتخطيط المركزي.

حيث اتسمت هذه الفترة بضعف مستويات الأداء عموما، وانخفاض مستوى الإنتاج، وقلّة روح المبادرة لدى المسير وغير ذلك. وكذا محاولة وضع اصلاح شامل من خلال البحث عن الترشيد الاقتصادي.

<sup>1</sup> ماهر عودة الشمالية وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 98\_100.

وإعادة النظر في أسلوب المركزية المفرطة وكيفية استغلال الطاقة الإنتاجية. إضافة إلى خصوصية المؤسسات واستقلاليتها.

1/ استراتيجية الجزائر في تبني التكنولوجيا:

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسي تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة. توجهت معظم الدول لبناء قاعدة تكنولوجية صلبة، والجزائر كغيرها من الدول أصبحت واعية بالأهمية البالغة للتكنولوجيا في بيئة الاعمال والمجالات الأخرى المختلفة، لذلك سعت لوضع استراتيجية تهدف من خلالها تطوير شتى مجالات الاتصال. وقد قامت بتحديد برنامجا كما يلي:<sup>1</sup>

المرحلة الأولى 1985/1987: فقد سعى برنامج المرحلة الأولى إلى إقامة النشاطات المتكاملة والتركيبية للحواسيب الدقيقة، وتكثيف الطاقات الوطنية بغية تطوير تطبيقات البرمجيات التي تحظى باهتمام دول العالم.

المرحلة الثانية 1987/1992: في هذه المرحلة تم توسيع استخدام الحواسيب الدقيقة وتطوير البرمجيات والصيانة.

المرحلة الثانية 1992/ 2000: ساهمت شحوض 12 هذه المرحلة في تعميق صناعة الحواسيب الوطنية، وهي تشمل البرمجيات والمكونات وعمليات الصيانة.

من خلال المراحل السابقة، حاولت الجزائر انتهاج سياسة التصنيع المكثف، بغية الانتقال من إشكالية التحول التكنولوجي إلى إشكالية التحكم التكنولوجي والذي يعتبر من الرهانات الأساسية في السياسات الصناعية. فقد بادرت الجزائر في تطوير هذه الصناعة منذ العقود الثلاثة الأخيرة. وبالرغم من مجهوداتها الكبيرة، لجأت بالاعتماد على عمليات التصدير ومؤسسات واطارات اجنبية، والذي يحول بينها وبين تحقيق الاستقلالية التكنولوجية.<sup>2</sup>

2/المبادرات: عملت الجزائر منذ سنوات على تعزيز قدرتها التعليمية والإدارية لمواكبة التغيرات التقنية والاقتصادية، وذلك من خلال عدة إجراءات جاءت لتجسيد الدور المستمر الذي أصبحت تطلع به تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تأهيل المؤسسات الاقتصادية ورفع مستوى الأداء ومن مبادراتها:

<sup>1</sup>خالدي عصام، غربي حمزة، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، 2018، ص57\_58.

<sup>2</sup>ص59.

-البحث والتطوير: بغرض الالتحاق بالركب الحضاري دعمت الجزائر ميادين البحث والتطوير، من خلال انشاء وحدات مشتركة للبحث بين المعهد الوطني للأعلام والشركة الوطنية للصناعات الالكترونية، وبين المؤسسة الوطنية لأنظمة الاعلام الآلي، والمؤسسة الوطنية لصناعة الالكترو كيمياء .

-نشر الحواسيب: لضمان السير الجيد المؤسسات الجزائرية قامت الدولة باقتناء أجهزة الحواسيب وتوزيعها على بعض المؤسسات دون غيرها، نتيجة التكلفة الباهظة لقد كانت بداية نشر أجهزة الحواسيب ضعيفة إذ لم تملك منها سوى اعداد قليلة، لكنها تداركت هذا النقص حينما انخفضت تكاليفها وصغر حجمها، لذلك شهدت سنوات الثمانينات انتشارا واسعا لها، مما شجع الكثير من المؤسسات على اقتناءها والاستعانة بخدماتها، أما بداية استخدام هذه الأجهزة فقد كان في المؤسسات العمومية، كما حصل في الدول المتقدمة وشمل قطاعات البريد والمواصلات سابقا، قطاع التعليم وغيرها، وتدرجيا انتقلت الى تسيير الإنتاج في المركبات الصناعية الكبرى كمركب الرويبة وسيدي بلعباس والحجار .

وقد اهتمت الجزائر فيما بعد بتكوين الإطارات وإعادة ركسلة الاعوان العاملين بمختلف المؤسسات التي تم حوسبتها، بغية تطوير مهاراتهم وتحسين خدماتهم .

-شبكة الانترنت: تمكنت الجزائر بفضل جهود البحث في الاعلام الآلي والتقني من إقامة شبكات محلية خاصة، تم ربطها بشبكات إقليمية ودولية وذلك في مارس 1994،

كانت المرة الاولى التي تربط فيها بشبكة الأنترنت، ووفقا لإحصائيات 2000 فقد تم ربط أكثر من 44 مؤسسة وطنية وهيئات أخرى كقطاع التعليم العالي والقطاع الطبي والاقتصادي .

والان تقوم مجموعة مهمة من المؤسسات العامة والخاصة وحتى الصغيرة والمتوسطة/بمجهودات لتطوير أنظمة المعلومات والشبكات المحلية ومواقع الويب. إلا أن المؤسسات الاقتصادية المستعملة تبقى قليلة وخاصة العمومية، فبغض النظر عن القطاعات كالصكوك البريدية، الطيران، البنوك التي تعرف تطورا وتوسعا ملحوظين بفضل أوعية سريعة وفعالة للمعطيات، إلا أن مستويات الأداء تبقى ضعيفة، إضافة الى أن المواقع الويب التي انشأتها المؤسسات الاقتصادية لا تمثل بصورة موضوعية نوعية المواقع

، فهناك مواقع ضعيفة من ناحية المحتوى وأخرى من ناحية الشكل، لذلك اتجهت الجزائر نحو تدعيم التعاون الدولي حيث سخرت السلطات الوطنية ميزانيات مهمة لمشاريع التعاون في هذا القطاع خصوصا في مجالات التكوين والتحويل التكنولوجي وأيضا تمويل المشاريع، كالبرنامج التعاوني الذي كان مع البنك العالمي للأنشاء قطب تكنولوجي، مما من شأنه أن يسمح بتزويد المؤسسات الاقتصادية ببنك المعلومات

حول الوضعية الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من معطيات لتحسين أداء هذه المؤسسات، كما يساهم في تحسين أوعية الاتصال الموجودة.<sup>1</sup>

/وضعية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات الاقتصادية:

لقد مكنت الدراسات المختلفة الميدانية منها والمقارنة حول المؤسسات الجزائرية من الوصول الى نتائج مفادها أن المؤسسات الجزائرية تغيرت بفضل التي اتاحتها التكنولوجيا في مجال المعلومات تملك تجهيزات مختلفة للاتصالات والمعلومات والشبكات المختلفة، دون توفر ما يكملها من الإطارات والكفاءات التي تتقن استعمال وإدارة هذه الوسائل وذلك للأسباب التالية:

- نقص التكوين ومواكبة البرامج الحديثة المناسبة للظروف والتقنيات الحالية.
- غياب الاهتمام والجدية في استعمال التكنولوجيا والوعي الحقيقي لأهدافها.
- الاعتماد على الاعمال اليدوية رغم تطور التكنولوجيا وامتلاك المؤسسات على أجهزة متطورة (احتساب الرواتب والاجور).
- سوء فهم هذه الأجهزة ودورها في التسيير الحديث.
- التظاهر بعدم الحاجة الى هذه الوسائل والذي قد يكون مرده الى رفض التغيير لدى المعنيين، وهو نوع من رفض التكنولوجيا في التسيير لأسباب جهل المسيرين لطرق استعمالها.<sup>2</sup>

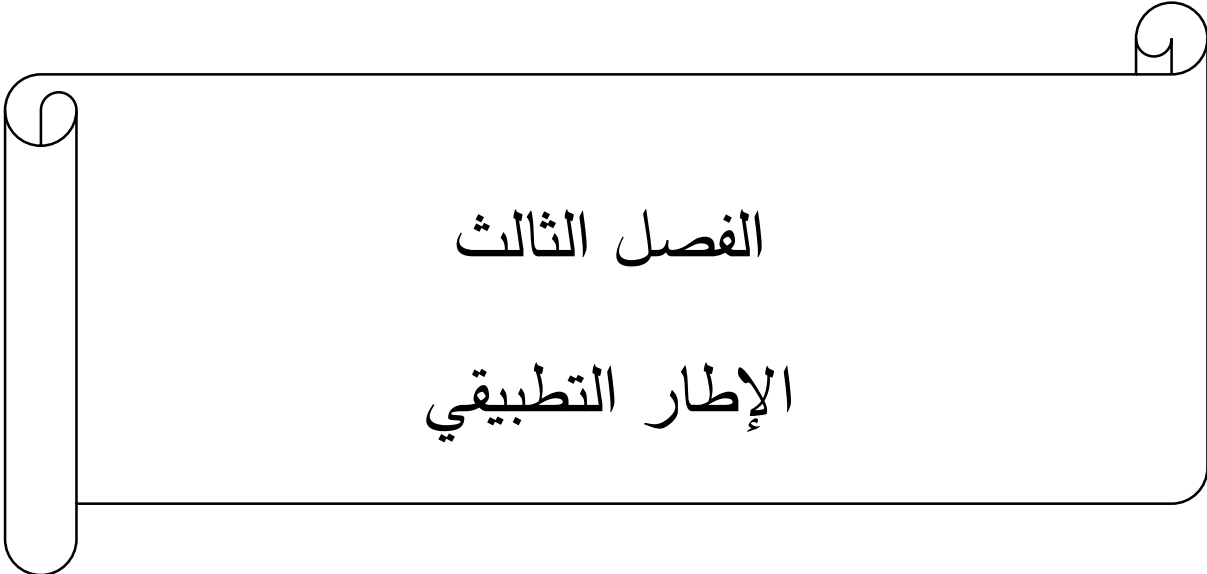
<sup>1</sup>حورية بولعويديات، نفس المرجع السابق، ص109

<sup>2</sup>سميرة طرد خوخة، أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية والموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2004، ص54\_55.

## خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره يتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية شغلت حيزا هاما في الدولة، حيث أنها تمثل الأداة الرئيسية في إحداث التنمية والتقدم، بداية من مرحلة ظهورها الى مرحلة النضج، وهذا لتحقيق أهدافها الاقتصادية من أجل إبراز الخصائص التي تتميز بها كل مؤسسة، فلا يمكن لها أن تحقق أهدافها إلا بممارسة مجموعة من الوظائف لتتمكن من أن تصنف حسب المعايير المذكورة أعلاه. ولمواكبة ومسايرة الانساق الجديدة العالمية يجب عليها تبني التكنولوجيات الحديثة والاندماج في الجو الحديث مع تكوين الكفاءات البشرية التي من شأنها رفع مستويات المؤسسة ومن أجل لمواجهة التحديات والمنافسة.

من خلال استنتاجنا نرى أن المؤسسات الاقتصادية هي ركيزة اقتصاد الدولة.



الفصل الثالث  
الإطار التطبيقي

بعد عرضنا للجانب النظري للدراسة سنحاول في هذا الفصل التطرق الى الدراسة الميدانية ومن خلاله أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونلغاز فرع البويرة، حيث قمنا بتجسيد هذا الاجراء من خلال اختيار عينة الدراسة وطرح مجموعة من التساؤلات في شكل استبيان ومقابلة أجريت على الموظفين للحصول على نتائج دقيقة عن أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة، حيث قسمنا الفصل الى مبحثين الأول تمثل في التعريف عن مؤسسة سونلغاز فرع البويرة والمبحث الثاني تحليل النتائج.

### المبحث الأول: شركة سونلغاز.

#### تقديم عام لشركة سونلغاز:

سونلغاز مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز، تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية، وتزويد المواطنين بالطاقة الكهربائية، بحيث تقدم لهم كل الخدمات المتاحة وايضا توعيتهم وارشادهم عن طريق الاعلانات والارشادات لتفادي وقوع الحوادث وكذا تجنب الافراط في استهلاك الغاز والكهرباء، ولقد مرت بعدة مراحل وتطورات في مجال انتاج الغاز والكهرباء.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن سونلغاز.

##### أولاً: نشأة سونلغاز

سونلغاز تعتبر عامل تاريخي في مجال تموين الطاقات الكهربائية والغازية في الجزائر، ومهامها الاساسية هو الانتاج والنقل وتوزيع الكهرباء، وهكذا يتم نقل وتوزيع الغاز عبر قنوات، وقوانينها الجديدة اعطى لها امكانية توسيع نشاطها نحو مجالات اخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة فائدة للمؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز الى الخارج.

فقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ سنة 1929 التي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1929 و 1947 بمجموع طول قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين متوسط التوتر العالي والمنخفض.

#### ثانياً: مراحل تطور شركة سونلغاز:

1947: تم انشاء كهرباء الجزائر (EGA) ، رقم 47.1002 المؤرخ في 05/06/1947 هذه الأخيرة مكلفة بالإنتاج لنقل وتوزيع الكهرباء والغاز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز.

**EGA-** هي عبارة عن مجمع لأقدم شركات انتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص LE BON CIN SAE التي سقطت تحت قانون التأمين في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية. التطورات التي حدثت بعد سنة 1962:

**EGA -** : تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال، في ظروف بضعة سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.

1969: انشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

بمرسوم رقم 69/59 في اليوم 26 جويلية 1969 الصادرة عن الجريدة الرسمية في أول من أوت 1969 تحول اسم EGA الى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز، في هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلدان احتكار ونقل وتوزيع واسترداد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أن سونلغاز وجدت نفسها قد أسند اليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن، وهذا لجمع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن لمنزل).

وكان تحول الشركة بهدف المساهمة والتفعيل في التنمية الاقتصادية للبلد، وكذا التنمية الصناعية وإمداد المواطنين بالطاقة الكهربائية (المناطق الريفية)، وهذا المشروع مسجل في الخطط التنموي للسلطات العمومية.

1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا انشاء وحدات عمل كهرباء، غاز، وتركيب.

1978: وضع حيز تطبيق برنامج وطني للإضاءة "PNE" لتزويد معظم بيوت الجزائريين بالكهرباء.

1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات، أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة، وبذلك تكتسب خمس فروع لأعمالها متخصصة هي:

**KAHRIF (كهريف)** : الأشغال الكهربائية.

**KAHRAKIB (كهركيب)**: تركيب البنية التحتية والانشاءات الكهربائية.<sup>1</sup>

**KANAGAZ (كنغاز)** : انجاز شبكات نقل وتوزيع الغاز.

INEORA(انرقا) : اشغال الهندسة المدنية.

AMC : صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

1986-1989 مبادي وقوانين:

-قوانين خاصة باستقلالية المؤسسة.

-قوانين العلاقات الاجتماعية.

الطرق الجديدة في تسيير المؤسسة.

1991: نظام أساسي جديد لسونلغاز: سونلغاز أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري

بمرسوم رقم 95-280 ليوم 17/09/1995 على رأسه نجد مجلس التوجيه الرقابي.

2002: تحولت سونلغاز الى مؤسسة ذات أسهم: هذا التحول أعطى لسونلغاز توزيع (لا مركزية) في

مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة

ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة أسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهمات لدى

شركات أخرى.

2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع "HOLDING".

خلال السنوات 2004 و2006 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة

الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

-سونلغاز: انتاج كهربائي (SPE).

-مسير شبكة النقل الكهربائي (GRTE).

-مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت الى أربعة فروع هي :

-سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).

-سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).

-سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).

-سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

-وبعيدا عن هذا التطور، تعتبر الوظيفة الرئيسية سونلغاز هي التي تضمن الخدمات العمومية، وتوسيع نشاطاتها، وتحسين تسييرها الاقتصادي، وتساهم في الأداء الجيد للوظيفة التي وجدت من أجلها وتمثل بذلك ركيزة ثقافتها كمؤسسة.

**المطلب الثاني: مهام، أهداف مؤسسة سونلغاز.**

**الفرع الأول: مهام مؤسسة سونلغاز:**

من أجل تحقيق المنفعة العامة فإن المديرية مكلفة ب:

- \_ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة، فيما يخص الأداء المقدمة للعملاء، تنمية المبيعات وتغطية الحقوق.
- \_ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
- \_ تلبية طلب الزبائن لتغطية الكهرباء والغاز بأحسن طريقة وفي أقل مهلة، وإمدادهم بالنصائح والمساعدة اللازمتين.

\_ ضمان التسيير الجيد (استغلال وتصليح) وتنمية شبكات MT/MP و BT/BP.

\_ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.

\_ ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.

\_ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

\_ ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

**الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سونلغاز.**

**أولاً: أهداف مؤسسة سونلغاز:**

\_ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

\_ نقل الغاز لتلبية حاجات السوق الوطنية.

\_ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها.

\_ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

\_ دراسة كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات أجنبية أو جزائرية.

### ثانيا: أهداف مديرية التوزيع بالبويرة:

\_ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهادتها وصورة علامتها.

\_ تلبية الاحتياجات المتزايدة.

\_ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية.

\_ المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية حتى تكون بقرب من الزبون النهائي.

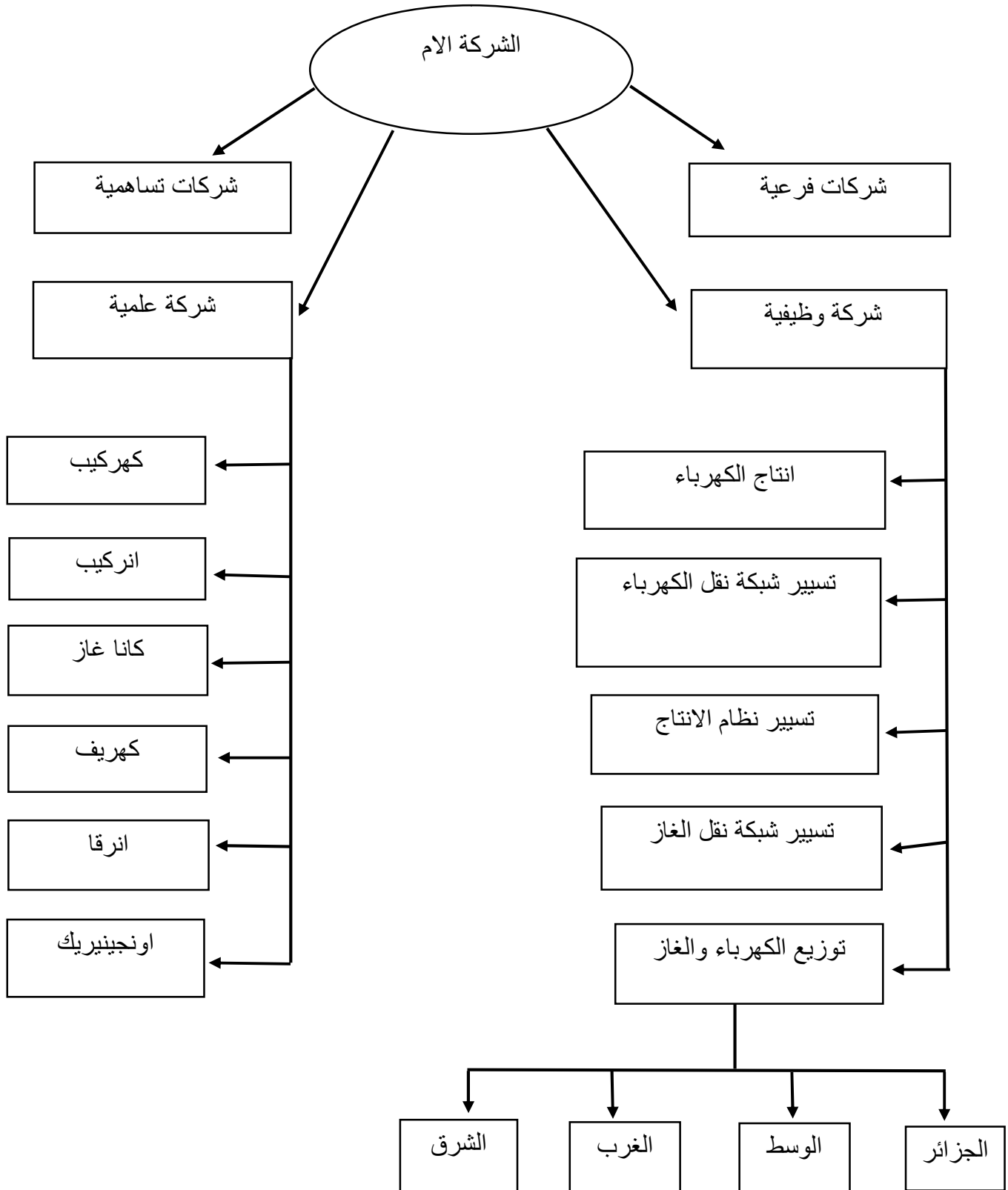
\_ تنوع منتجاتها.

\_ استقلالية التسيير وإدخال قواعد تسيير ذات طابع تجاري.

وعلى العموم فإن هدف المديرية هو أن تصبح أكثر تنافسية، والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في الآجال المقبلة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز:

الشكل رقم 12:



الهيكل التنظيمي للشركة الام.

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة نستخلص انها تتكون من أربع أنواع من الشركات: شركات وظيفية، شركات علمية، شركات فرعية وشركات تساهمية.

**الشركات الوظيفية:** تتمحور حول المجالات الآتية: انتاج الكهرباء، تسيير شبكة نظام الإنتاج، تسيير شبكة نقل الغاز، توزيع الكهرباء والغاز التي تتضمن بدورها أربع شركات: شركات توزيع الجزائر، شركات توزيع الوسط، شركات توزيع الغرب، وشركات توزيع الشرق.

**الشركات العلمية:** تساهم بشكل كبير في عمليات الأونجيني ركو التركيب الصناعي والدراسات والانجاز لشبكات الكهرباء والغاز فمن الشركات العلمية لدينا: كهريكيب، انكيب، كناغاز، كهريف، أنرقا ، الأونجينيرك.

**الشركات الفرعية:** للحصول على أفضل تحكم في المهن القاعدية، قامت سونلغاز بتحويل أنشطتها وهذا بتكليف شركات فرعية، ويقدر عددها بأربعة عشر، وهي تنشط في صناعة الوازم القاعدية، النقل ، الشحن، التفريغ، توزيع عتاد الكهرباء والغاز، البحث والتطوير، التكوين والقيام بالأعمال المتعلقة بالنشر وصيانة السيارات، بالإضافة الى أنشطة أخرى.

بالإضافة الى هذه الشركات الثلاثة ظهرت شركات أخرى سميت ب:

**الشركات التساهمية:** حيث أن مساهمة شركة توزيع الكهرباء والغاز في مختلف الشركات المختلطة يشكل عنصر مهم في استراتيجيتها للتنوع والشراكة ولهذا فقد استمرت في مجالات أساسية ذات قيمة والتكنولوجيا العالية كالاتصال والصيانة والهدف المنشود هو " دمج التكنولوجيا والكفاءة، تقييم التقييم الإداري في مجالات التسيير، القيام باستثمارات بفضل واردات رؤوس الأموال، اكتساب أسواق جديدة على المستوى الوطني والمحلي".

### الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبويرة:

من خلال الشكل نلاحظ أن مدير التوزيع يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة، وأمانة المدير (الأمانة العامة) تكون تحت اشراف المدير وهي تتكفل بالمهام التالية: المراسلات والبريد، تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن، تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد مع المدير، طباعة الرسائل والوثائق السرية وكتابة البرقيات.

**المكلفة بالشؤون القانونية:** وهي تتكلف ب: متابعة قرارات المحكمة، التكفل بالشؤون القانونية لترسيم ومراقبة الملفات المعقدة، تمثيل "سونلغاز" ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة، تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

**المكلفة بالاتصالات:** وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال الوسائل الاذاعية المحلية، المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية، اقتراح مواضيع حول الإعلان والاعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

**المكلفة بالأمن المحلي:** يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه في: القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية، تحضير اجتماعات لصالح المديرية، القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية، تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

كما تتكون المؤسسة من عدة أقسام والتي تتمثل فيما يلي:

- (DRC): قسم العلاقات التجارية.

- (DEE): قسم استغلال الكهرباء.

- (DEG): قسم استغلال الغاز.

- (DEET): قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

- (DAM): قسم إدارة الصفقات.

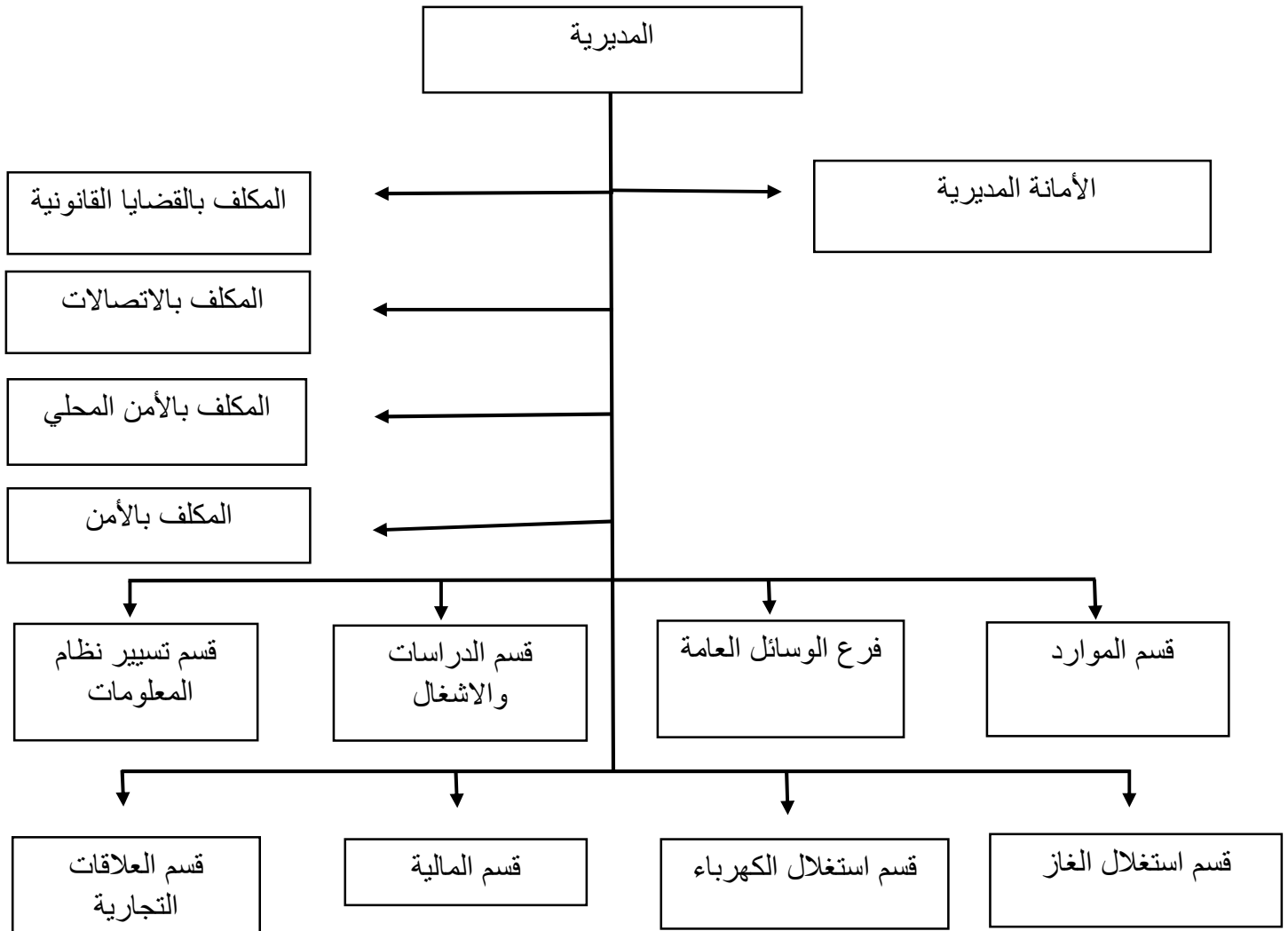
- (DRH): قسم الموارد البشرية.

- (DFC): قسم المالية والمحاسبة.

- (SAG): مصلحة المصالح العامة.

- (DGSI): قسم تسيير المعلومات.

الشكل رقم 13:



الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبويرة.

sonelgaz

الدفع الإلكتروني  
بواسطة بطاقة  
via votre carte

Banque البنك

بطاقة الدفع

1234 5678 9012 3456

0123

01/80

الموقع الإلكتروني: [www.sadeg.dz](http://www.sadeg.dz)

المبحث الثاني: تفرغ البيانات الإحصائية.

المطلب الأول: بيانات الاستبيان والمقابلة.

أولاً: بيانات الاستبيان.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 01: يمثل المبحوثين حسب الجنس.

الشكل 01: دائرة نسبية

توضح جنس مجتمع البحث.



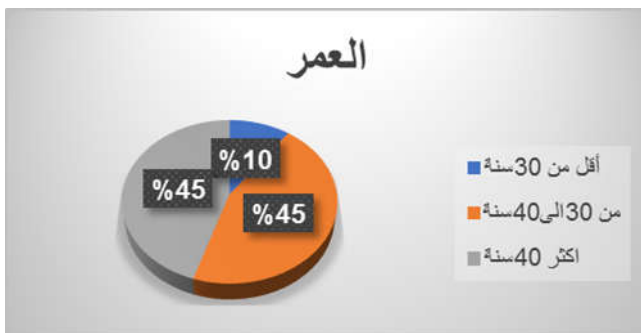
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	62,5
أنثى	15	37,5
المجموع	40	100,0

مصدر: اعداد الطالبات بspss.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة العينة من الذكور أكبر من نسبة الاناث، بحيث تقدر الأولى (الذكور) ب62.5% بينما تمثل الثانية (الاناث) 37.5% من اجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لأولويات المؤسسة في توظيف الذكور ولطبيعة نشاط المؤسسة.

الجدول رقم 02: يمثل المبحوثين حسب العمر.

الشكل 02: دائرة نسبية توضح سن مجتمع البحث.



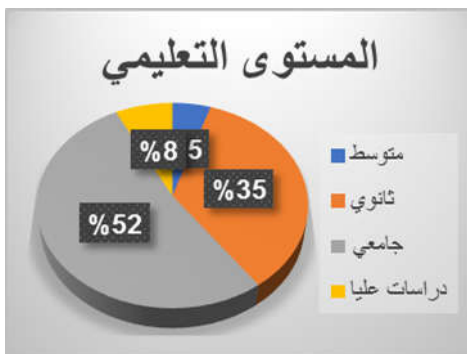
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	10,0
من 30 إلى 40 سنة	18	45,0
أكبر من 40 سنة	18	45,0
المجموع	40	100,0

مصدر: اعداد الطالبات ب spss.

يتضح من خلال الجدول ان اغلب الفئات من 31 الى 40 ومن 40 فما فوق بنفس النسبة التي تقدر ب45%، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 10% لأن هذه الفئة تعتبر أكثر خبرة في مجال عملهم، وأغلب فئات هذه المؤسسة شباب وكهول، بذلك فان الإدارة تسعى الى توظيف فئة الشباب دون التخلي عن موظفيها القدماء.

الجدول رقم 03: يمثل المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

الشكل 03 : دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي.



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	2	5,0
ثانوي	14	35,0
جامعي	21	52,5
دراسات عليا	3	7,5
المجموع	40	100,0

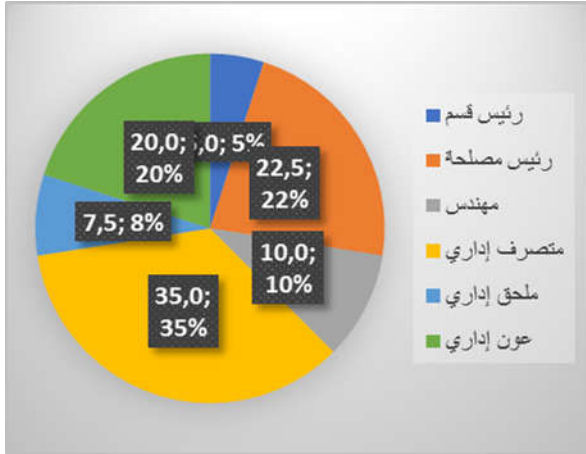
المصدر: من اعداد الطالبات ب spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي للموظفين، حيث أن أعلى نسبة مثلث في ذوي المستوى الجامعي بنسبة 52.5%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 35.5%، ثم يأتي مستوى دراسات عليا بنسبة 8.5%، ثم نسبة 5.0% للمستوى المتوسط، يعود ذلك الى شروط المؤسسة التي تفرض المستوى التعليمي للعامل ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية توفير الخبرة المعلوماتية والكفاءة التقنية للموظفين التي تستدعي استعمال الحاسوب.

الجدول رقم 04: يمثل المبحوثين حسب نوع الوظيفة.

الشكل 04 : دائرة نسبة توضح وظيفة

مجتمع البحث.



الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس قسم	2	5,0
رئيس مصلحة	9	22,5
مهندس	4	10,0
متصرف إداري	14	35,0
ملحق إداري	3	7,5
عون إداري	8	20,0
المجموع	40	100,0

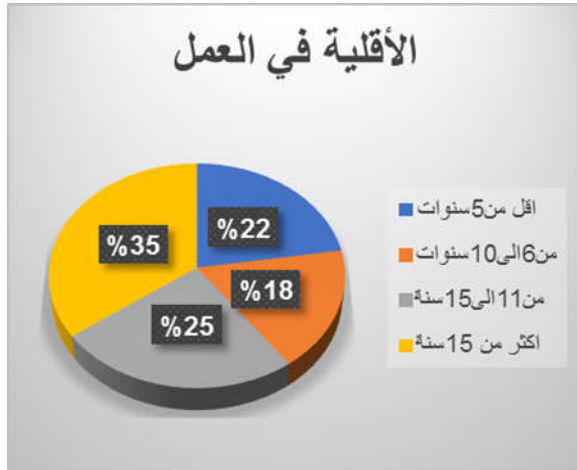
يتضح من خلال الجدول من أن أعلى نسبة

بمقدار 35% لصالح فئة متصرف إداري، ثم نسبة 22% لصالح فئة رئيس مصلحة، ثم الى نسبة أقل بمقدار 20% لصالح عون إداري ثم الى نسبة 10% بمنصب مهندس، ثم نسبة 7.5 % بمنصب رئيس مصلحة وأقل نسبة بمقدار 5.0 % لصالح فئة ملحق إداري، من خلال ذلك ويكون المؤسسة ذات طابع اقتصادي يتطلب وجود عدد كبير من المتصرفين الإداريين للقيام بمعاملات المحاسبة والمالية ورؤساء المصالح بسبب تنوع وتفرع المصالح والاقسام في المؤسسة.

الجدول رقم 05: يمثل المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

الشكل 05: دائرة نسبية توضح الأقلية في العمل

لمجتمع البحث.



الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	22,5
من 6 إلى 10 سنة	7	17,5
من 11 إلى 15 سنة	10	25,0
أكبر من 16 سنة	14	35,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالبات ب spss

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تفاوت في سنوات الخبرة حيث بلغت أعلى نسبة لصالح فئة أكبر من 16 سنة بمقدار 35%، ثم تليها نسبة لصالح فئة من 11 إلى 15 سنة بمقدار 25%، ثم نسبة أقل من 5 سنوات بمقدار 22.5% وأخيرا فئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بمقدار 17.5%، ونلاحظ من خلاله أن هناك مزيج من التخصص والمعرفة المسبقة بالإدارة الالكترونية والخبرة في العمل الإداري وبالتالي نقل الخبرات بين العاملين الذي يسهل العمل.

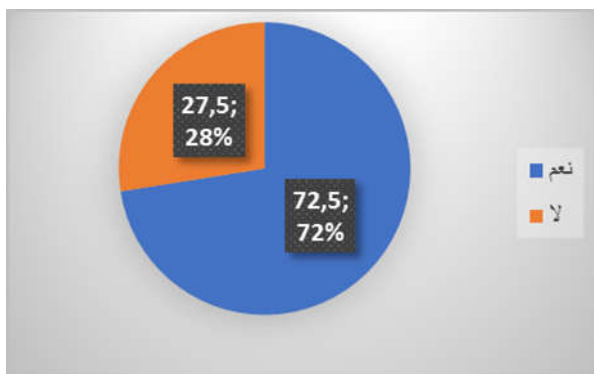
المحور الثاني: واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة.

أ/وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة المستخدمة:

الجدول رقم 06: يمثل توفير أجهزة الحاسوب وملحقاته في المؤسسة.

الشكل 06: دائرة نسبية توضح توفير أجهزة

الحاسوب في مؤسسة.



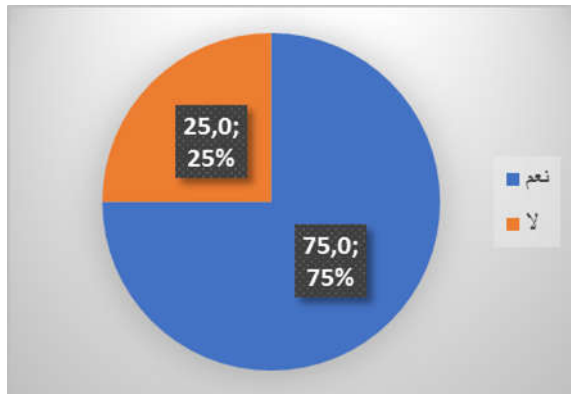
مصدر: من اعداد الطالبات ب spss

هل توفر مؤسستكم أجهزة حاسوب وملحقاته بشكل كاف في جميع الأقسام والمكاتب؟	التكرار	النسبة
نعم	29	72,5
لا	11	27,5
المجموع	40	100,0

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن النسبة الأكبر للإجابة نعم بمقدار 72.5%، ثم تليها نسبة 27.5%، منه فإن أجهزة الحاسوب وملحقاته متوفرة في معظم الأقسام والمكاتب، ومن خلال ملاحظتنا في المؤسسة وجدنا أن معظم المكاتب تتوفر فيهم على الأقل حاسوب واحد، وذلك لتسهيل المعاملات والخدمات.

الجدول رقم 07: يمثل صيانة الأجهزة بصفة دورية في المؤسسة.

الشكل 07 : دائرة نسبية توضح نسبة صيانة الأجهزة بصفة دورية.



هل يتم صيانتها بصفة دورية؟	التكرار	النسبة
نعم	30	75,0
لا	10	25,0
المجموع	40	100,0

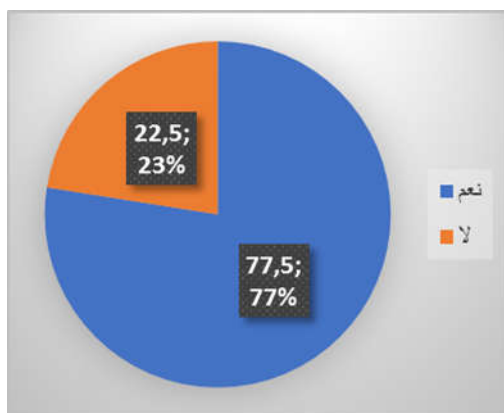
المصدر: من اعداد الطالبات ب spss.

- يوضح بيانات الجدول أن النسبة الأكبر للإجابة نعم بمقدار 75%، ثم نسبة 25% للإجابة لا، بذلك نستنتج أنه يتم صيانة الحواسيب بصفة دورية من أجل سلامة المعلومات والمحافظة على قواعد البيانات تجنباً لأي مشاكل تقع في استخدام الانترنت أو دخول الفيروسات.

الجدول رقم 08: امتلاك مؤسستكم برمجيات متطورة في التسيير.

الشكل 08: دائرة بيانية توضح امتلاك المؤسسة

لبرمجيات متطورة.



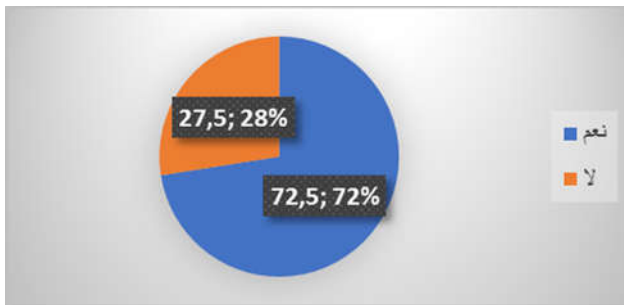
هل تمتلك مؤسستكم برمجيات متطورة في التسيير؟	التكرار	النسبة
نعم	31	77,5
لا	9	22,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالبات ب spss.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول ان تكرار إجابة نعم بأكبر نسبة 75.5%، ثم نسبة 22.5% التي تحمل إجابة لا، بذلك فان المؤسسة توفر برمجيات متطورة في التسيير المعلومات وبرمجيات خاصة بالمعلوماتيات والتسيير والمالية تستخدم فقط من طرف الموظفين في الشركة لأنها مزودة بكلمة سر.

**الجدول رقم 09:** يمثل عمل المؤسسة على قاعدة بيانات لتوفير المعلومات اللازمة.

**الشكل 09:** دائرة نسبية توضح اعتماد المؤسسة على قاعدة بيانات لتوفير المعلومات.



المصدر: من اعداد الطالبات ب spss.

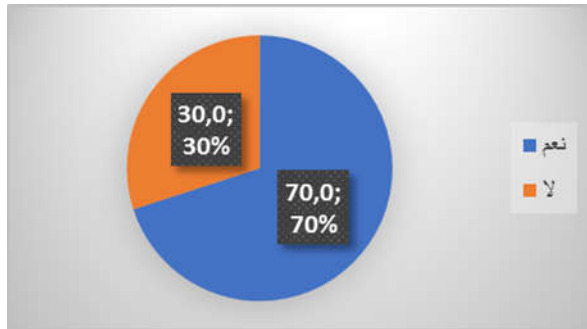
هل تعتمد مؤسستكم على قاعدة بيانات لتوفير المعلومات اللازمة؟	التكرار	النسبة
نعم	29	72,5
لا	11	27,5
المجموع	40	100,0

توضح معطيات الجدول أن أغلب العاملين بالمؤسسة يجدون أن المؤسسة تعتمد على قاعدة بيانات لتوفير المعلومات اللازمة بنسبة 72.5%، ونسبة 27.5% للإجابة لا ومن بين هذه القواعد مصحة تدعى بقسم تسيير أنظمة المعلومات الذي يحتوي على جل القواعد السرية وبيانات المؤسسة من أهمها قاعدة بيانات الزبائن، الموردين والموظفين.

الجدول رقم 10: يمثل استخدام أنظمة لحماية البيانات الخاصة بالمؤسسة.

هل تستخدم أنظمة لحماية البيانات الخاصة بمؤسستكم؟	التكرار	النسبة
نعم	28	70,0
لا	12	30,0
المجموع	40	100,0

الشكل 10: دائرة نسبية توضح استخدام أنظمة لحماية البيانات الخاصة.



المصدر: من اعداد الطالبات ب spss.

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أكبر تكرار للإجابة نعم بنسبة 70%، ثم تليها نسبة 30% للإجابة لا، ومنه فإن المؤسسة تستخدم أنظمة لحماية البيانات مثل مضادات الفيروسات، هناك أنظمة خاصة يعدها أخصائي تقني وتكنولوجي على أعلى مستوى تهتم بكل ما هو متعلق بقاعدة المعلومات ونظام المحاسبة والتسيير.

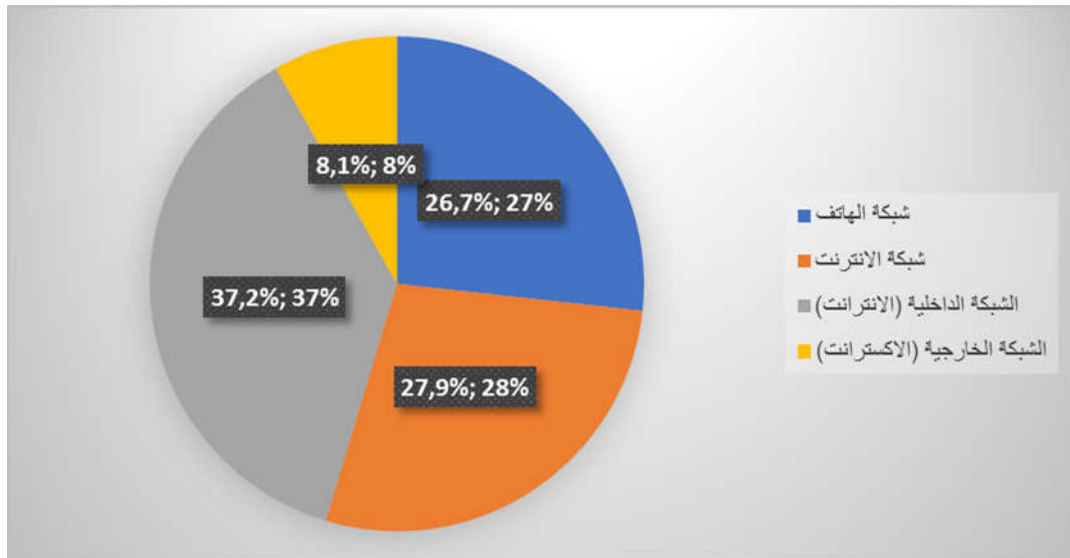
الجدول رقم 11: يمثل شبكات الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة.

المشاهدات					
المجموع		المفقودة		الفعلية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100,0%	40	0,0%	0	100,0%	40

ما هي شبكات الاتصال الحديثة المستخدمة في مؤسستكم

النسبة من المشاهدات	الإجابات			
	النسبة	التكرار		
57,5%	26,7%	23	شبكة الهاتف	ما هي شبكات الاتصال الحديثة المستخدمة في
60,0%	27,9%	24	شبكة الانترنت	
80,0%	37,2%	32	الشبكة الداخلية (الانترانت)	
17,5%	8,1%	7	الشبكة الخارجية (الاكسترانت)	
215,0%	100,0%	86	المجموع	

الشكل 11: دائرة نسبية توضح شبكات الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة.



spss مصدر: من اعداد الطالبات ب

نلاحظ من خلال الجدول أن اختيار الشبكة الداخلية (الانترنت) 32 مرة بنسبة 37%، تم اختيار شبكة الانترنت 24 مرة أي بنسبة 28%، تم اختيار الهاتف 24 ونسبة 27% وأخيرا الشبكة الخارجية (الاكسترنات) بنسبة 8%، والسبب وراء استخدام شبكة الداخلية (الانترنت) في المؤسسة كونها تملك تدفق عالي للإنترنت ونادرا ما يكون فيها انقطاعات.

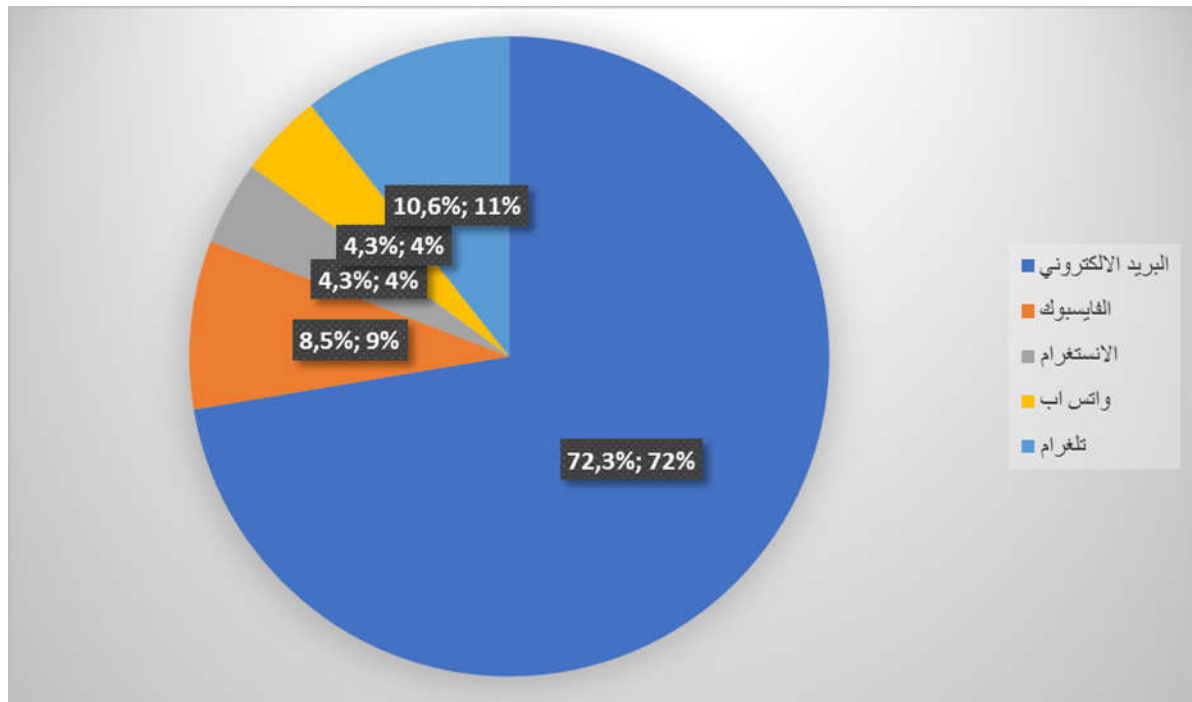
تم الجدول رقم 12: يمثل المواقع والتطبيقات الالكترونية المستخدمة لاستقبال وإيصال المعلومات.

المشاهدات					
المجموع		المفقودة		الفعلية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100,0%	40	12,5%	5	87,5%	35
ما أهم المواقع والتطبيقات الالكترونية استخداما لإيصال واستقبال المعلومات؟					

تابع للجدول رقم 12:

النسبة من المشاهدات	الإجابات		التكرار	البريد الإلكتروني	ما أهم المواقع والتطبيقات الإلكترونية اس
	النسبة	التكرار			
97,1%	72,3%	34			
11,4%	8,5%	4		الفاسبوك	
5,7%	4,3%	2		الانستغرام	
5,7%	4,3%	2		واتس اب	
14,3%	10,6%	5		تلغرام	
134,3%	100,0%	47			المجموع

الشكل 12: دائرة نسبية توضح المواقع والتطبيقات المستخدمة لاصال واستقبال المعلومة.



spss المصدر: من اعداد الطالبات ب

من بين 40 شخص هناك 35 شخص اختاروا ولو خيار واحد بنسبة 87,5% بينما هناك 5 اشخاص بنسبة 12,5% لم يختاروا ولا خيار من بين الخيارات في السؤال ما أهم المواقع والتطبيقات الإلكترونية استخداما لاصال واستقبال المعلومات.

الجدول التابع لنفس السؤال يعطي ما يلي:

يجب ملاحظة أن عدد الإجابات بلغ 47 إجابة (تم التأشير عليها أو اختيارها) وعليه تم اختيار البريد الإلكتروني 34 مرة بنسبة 72,3%، تم اختيار الفايسبوك 4 مرة بنسبة 8,5%، تم اختيار الأنستغرام 2 مرة بنسبة 4,3%، تم اختيار واتساب 2 مرة بنسبة 4,3%، تم اختيار تلغرام 5 مرة بنسبة 10,6%

في العمود الاخر التعليق يكون كما يلي

97% اختاروا البريد الإلكتروني، 11% اختاروا الفاسبوك، 5,7% اختاروا الأنستغرام، 5,7% اختاروا واتساب و 14,3% اختاروا التلغرام، يتم استخدام البريد الإلكتروني لاصال واستقبال المعلومات بشكل كبير لأنه يتميز بالخصوصية(لكل عامل يمتلك بريد الكتروني خاص به) والمصادقية في استعماله(لا يتعرض للاختراق).

لاحظ ان المجموع يفوق 100 لان السؤال متعدد الإجابة

كتوضيح:

كيف تحصلنا على النسبة:

72,3% من خلال قسمة 34 على مجموع الخيارات الذي بلغ 47

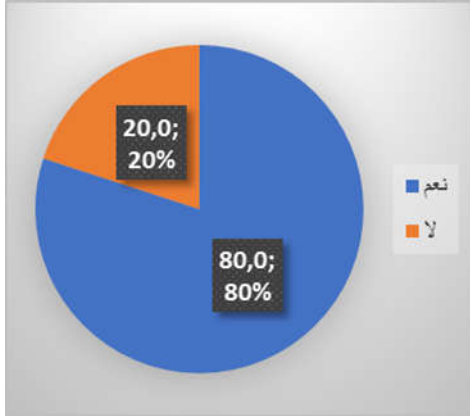
97,1% من خلال قسمة 34 على عدد الإجابات الفعلية في الجدول الأول (35).

ب/الكادر البشري:

الجدول رقم 13: يمثل توظيف مختصين في الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

هل يتم توظيف مختصين في الإدارة الإلكترونية بمؤسستكم؟	التكرار	النسبة
نعم	32	80,0
لا	8	20,0
المجموع	40	100,0

الشكل 13: دائرة نسبية توضح توظيف مختصين في الإدارة الإلكترونية.

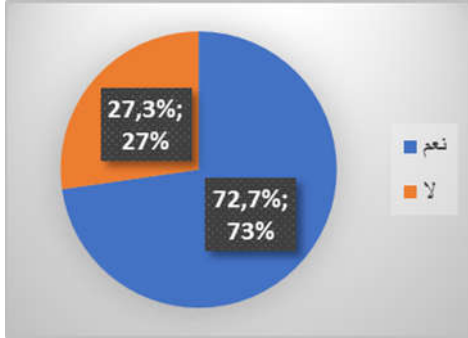


المصدر: من اعداد الطالبات ب spss.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن النسبة الأكبر هي 80% للإجابة يتم، تليها الإجابة لا بنسبة 20% حيث أن أغلب الموظفين متخصصين في مجال الإلكترونيات بسبب طبيعة العمل المتمثل في الحسابات (المبيعات والمشتريات) والمحاسبة والاشغال الذي يتطلب التمكن الاتقان في التكنولوجيات.

الجدول رقم 14: يمثل تكوين المؤسسة لموظفيها.

الشكل 14 : دائرة نسبية توضح تكوين المؤسسة لموظفيها.



النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة ب "لا"، هل تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها في الإدارة الإلكترونية؟
72,7%	8	نعم
27,3%	3	لا
100,0%	11	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات ب spss.

حسب ما نراه ونلاحظه أن تكرار الإجابة نعم لتكوين المؤسسة لموظفيها بنسبة 72.7%، ثم نسبة 27.2%، ما ان المؤسسة تسعى الى تجميل الثقافة الإلكترونية والرقمية داخلها لكي يتم التعامل مع مختلف التكنولوجيات والتطبيقات لهذا توفر دورات تدريبية مختصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك يتم التوظيف عن طريق اشتراط التخصص في المجال.

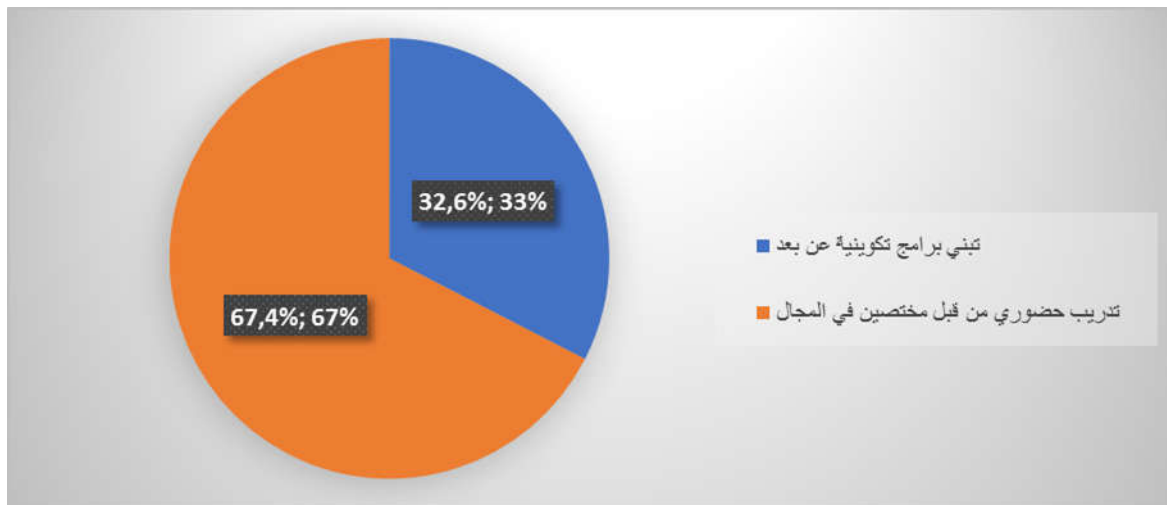
الجدول رقم 15: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الدورات التي يستفيد منها الموظفين.

المشاهدات					
المجموع		المفقودة		الفعلية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100,0%	40	10,0%	4	90,0%	36
ما هو نوع الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفين؟					

تابع للجدول رقم 15:

النسبة من المشاهدات	الإجابات			
	النسبة	التكرار		
38,9%	32,6%	14	تبنى برامج تكوينية عن بعد	ما هو نوع الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفون؟
80,6%	67,4%	29	تدريب حضوري من قبل مختصين في المجال	
119,4%	100,0%	43	المجموع	

الشكل 15: دائرة نسبية توضح نوع الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظف.

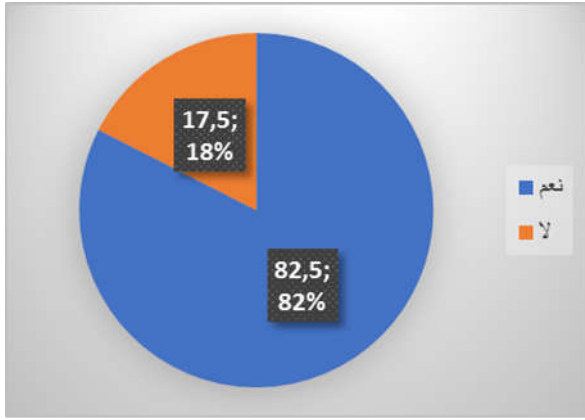


مصدر: من اعداد الطالبات بSpss

- من خلال ما نراه في بيانات الجدول نلاحظ أن أكبر تكرار للإجابة على التدريب لحضوري من قبل مختصين في المجال بمقدار 67.4%، ثم تليها نسبة تكرارات ب مقدار 32.5% للإجابة بتبنى برامج تكوينية عن بعد. هذا يعود الى الاهتمام الأكبر للمختصين في المجال للتدريب الحضوري لأن من خلاله يتم الاستعاب أكثر للمعلومات وطريقة العمل على التطبيقات والتمكن فيها.

الجدول رقم 16: يمثل وجود مختصين لصيانة الأجهزة الالكترونية.

الشكل 16: دائرة نسبية توضح وجود مختصين لصيانة الأجهزة الالكترونية.



المصدر: من اعداد الطالبات بspss.

هل يوجد في المؤسسة مختصين في صيانة الأجهزة الالكترونية؟	التكرار	النسبة
نعم	33	82,5
لا	7	17,5
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول نلاحظ نسبة تكرر الإجابة على وجود مختصين في صيانة الأجهزة تقدر ب82%، ثم نسبة 17.5% للإجابة لا، ومنه فان المؤسسة توفر مختصين لصيانة بعض الأجهزة أما الفئات الأخرى فيجب عليها المحافظة عليها في حالة حدوث مشكل يتطلب على صاحبه التصرف.

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير المؤسسة الاقتصادية سونغاز بولاية البويرة وآثارها:

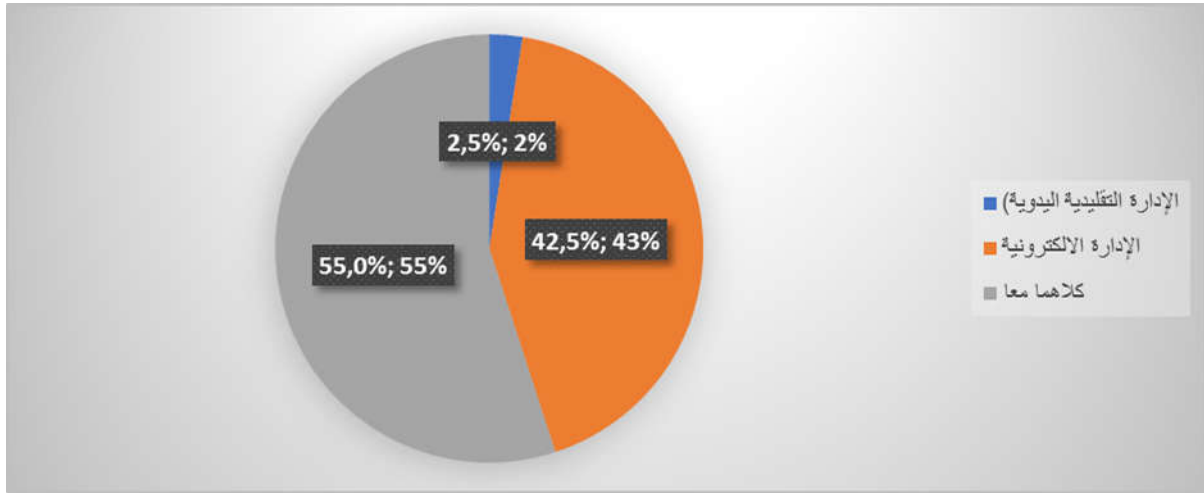
جدول رقم 18: يمثل الإدارة الأنسب للمؤسسة.

المشاهدات					
المجموع		المفقودة		الفعلية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100,0%	40	0,0%	0	100,0%	40
حسب رأيك، ما هي الإدارة الأنسب لمؤسستك؟					

جدول تابع لرقم 18:

النسبة من المشاهدات	الإجابات			حسب رأيك، ما هي الإدارة الأنسب لمؤسستك؟
	النسبة	التكرار		
2,5%	2,5%	1	الإدارة التقليدية اليدوية)	
42,5%	42,5%	17	الإدارة الالكترونية	
55,0%	55,0%	22	كلاهما معا	
100,0%	100,0%	40	المجموع	

الشكل 18: دائرة نسبية توضح الإدارة الأنسب للمؤسسة.



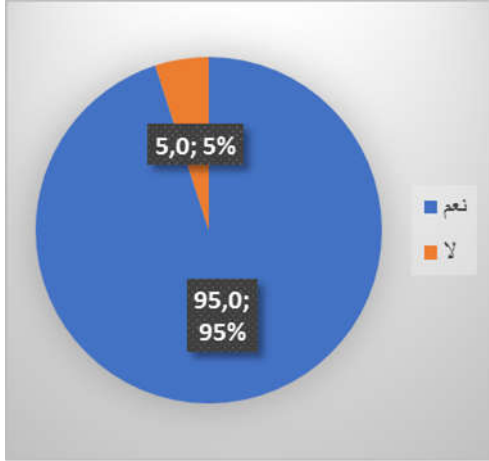
المصدر: من اعداد الطالبات بspss.

-حسب ما نراه في بيانات الجدول أكبر تكرار لاستخدام كليهما معا بنسبة 55%، ثم الإجابة على الإدارة الالكترونية بنسبة 42.5%، نسبة 2.5% للإجابة على الإدارة التقليدية، حيث أن بغض النظر عن إجابيات الإدارة الالكترونية غير أن بعض الأنظمة الموجودة فيها غير فعالة بحيث تحتوي على نقائص وكذلك بمجرد انقطاع الطيار الكهربائي أو الانترنت يستوجب عليهم الرجوع الى المعاملات اليدوية التقليدية.

الجدول رقم 22: يمثل قيام الإدارة الالكترونية بتحسين مردودية العمل.

الشكل 22: دائرة نسبية توضح قيام الإدارة الالكترونية

بتحسين مردودية العمل.



هل تعتقد أن استخدام الإدارة الإلكترونية حسنت من مردودية العمل	التكرار	النسبة
نعم	38	95,0
لا	2	5,0
المجموع	40	100,0

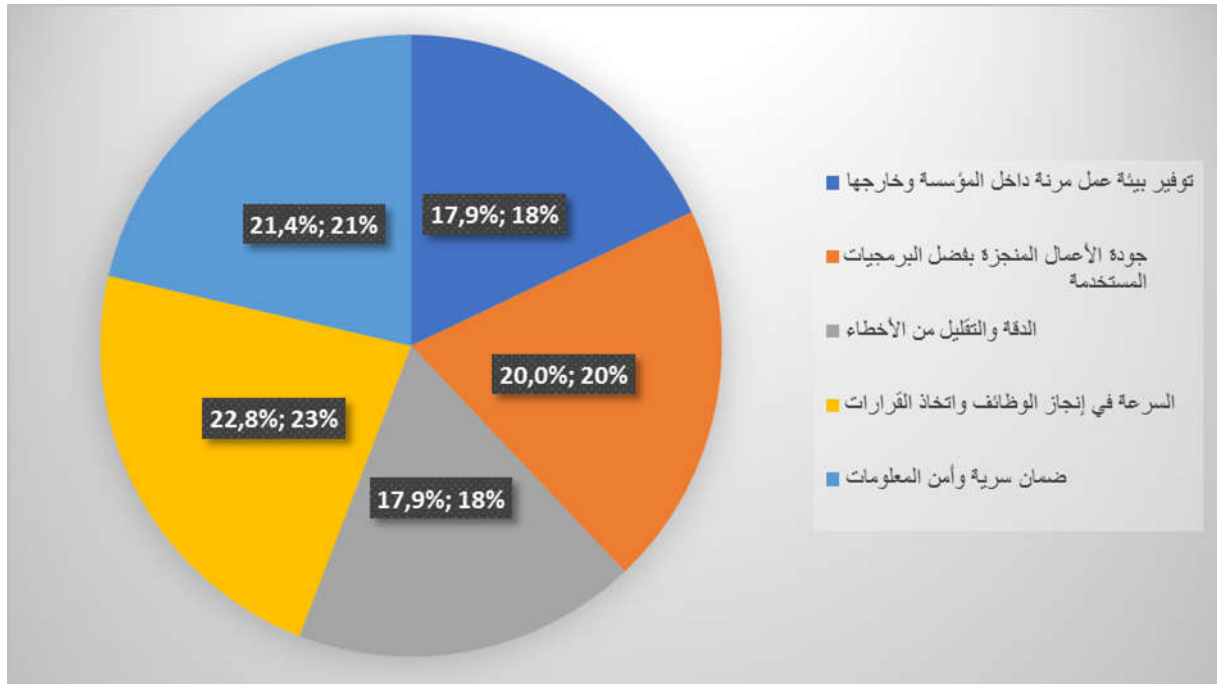
المصدر: من اعداد الطالبات بspss.

-توضح بيانات هذا الجدول أن النسبة الأكبر بمقدار 95% لاستخدام الإدارة الالكترونية حسنت من مردودية العمل تليها نسبة 5% للإجابة لا، وذلك يعود للإيجابيات التي حققتها هذه الأخيرة من توفير الوقت وحماية المعلومات وسهولة استرجاعها مع الدقة في الإنجاز.

الجدول رقم 23: يمثل الإيجابيات التي حققتها الإدارة الالكترونية.

المشاهدات					
المجموع		المفقودة		الفعلية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100,0%	40	0,0%	0	100,0%	40
ما هي الإيجابيات التي حققها تطبيق الإدارة الالكترونية؟					
النسبة من المشاهدات	لإجابات				
	النسبة	التكرار			
65,0%	17,9%	26	توفير بيئة عمل مرنة داخل المؤسسة وخارجها	ما هي الإيجابيات التي حققها تطبيق الإدارة الالكترونية؟	
72,5%	20,0%	29	جودة الأعمال المنجزة بفضل البرمجيات المستخدمة		
65,0%	17,9%	26	الدقة والتقليل من الأخطاء		
82,5%	22,8%	33	السرعة في إنجاز الوظائف واتخاذ القرارات		
77,5%	21,4%	31	ضمان سرية وأمن المعلومات		
362,5%	100,0%	145	المجموع		

### الشكل 23: دائرة نسبية توضح إيجابيات الإدارة الالكترونية.



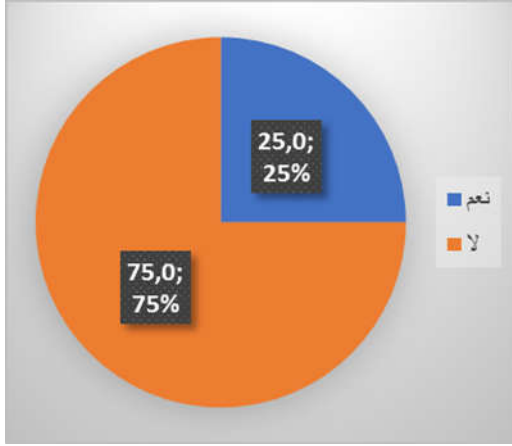
المصدر: من اعداد الطالبات spss

حسب ما نراه في الجدول أن أكبر نسبة للإجابة على السرعة في إنجاز الوظائف واتخاذ القرارات بمقدار 22.8%، ثم نسبة 21.4% لضمان سرية وأمن المعلومات، نسبة 20% للإجابة على جودة الأعمال المنجزة بفضل البرمجيات المستخدمة وأخيرا وبنفس النسبة 17.9% للإجابتين توفير بيئة عمل مرنة داخل المؤسسة وخارجها والتقليل من الأخطاء.

من خلال ملاحظتنا الإدارة الالكترونية خلقت نظام التواصل الالكتروني بين أعضاء الفريق وبين الأقسام والمكاتب وكذلك بين الإدارة والعملاء، أيضا التقليل من تكاليف المؤسسة مثل التكاليف المرتبطة بالتنقل والاجتماعات الحضورية كذلك من ناحية تكاليف الطباعة والتخزين الورقي.

الجدول رقم 24: يمثل سلبيات الإدارة الإلكترونية.

الشكل 24: دائرة نسبية توضح سلبيات الإدارة الإلكترونية.



هل لمست سلبيات في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستك؟	التكرار	النسبة
نعم	10	25,0
لا	30	75,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالبات بspss.

25% للإجابة نعم، % للإجابة لا و75% نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من التكرارات تقدر بـ بذلك فإن تطبيق الإدارة للإلكترونية لها اجابيات كثيرة أكثر من السابيات ومن خلال ملاحظتنا رأينا ان

من اجل تدارك هذه السلبيات نقترح على إدارة المؤسسة تطوير التطبيقات الإلكترونية وتوحيد قاعدة البيانات لتحسين جودة الاعمال المنجزة فيها ،وكذلك القضاء على البيروقراطية في المؤسسة.

## ثانيا/المقابلة:

مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالبويرة.

السؤال الأول: هل توجد صعوبة في أرشفة بعض الأعمال التقليدية الكترونيا؟

الجواب: نعم، توجد صعوبة كبيرة في ارشفة الاعمال التقليدية سابقا.

السؤال الثاني: ما هي الصعوبات التي واجهتم في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة؟

الجواب: مواجهة بعض الأنظمة الالكترونية الموجودة حاليا غير فعالة بحيث تحتوي على بعض النقائص الواجب مراجعتها من قبل المكلف بهذه العملية.

السؤال الثالث: هل تم وضع قوانين وتشريعات تضبط الإدارة الالكترونية؟

الجواب: نعم، بحيث يجب على كل مستعمل المحافظة على الرقم السري، وفي حالة حدوث مشكل يتعرض صاحبه لعقوبات تأديبيه.

السؤال الرابع: هل تم اختيار الموظفين وتشكيل فريق العمل وفق التخصص المعرفة المسبقة بنظام الإدارة الالكترونية أم من خلال الخبرة في العمل الإداري؟

الجواب: التوظيف يتم عن طريق التخصص في المجال بغض النظر عن الخبرة.

السؤال الخامس: هل تقوم المؤسسة بأرشفة البيانات الكترونيا؟

الجواب: نعم.

السؤال السادس: هل تقوم المؤسسة بإرسال رسائل قصيرة الى المواطنين تبليغهم بكل جديد وما يهمهم؟

الجواب: نعم، يتم تبليغهم باي جديد عن طريق الراديو والانترنت، ويمكن للمواطنين الاتصال بالمؤسسة عن طريق الرقم 3303.

السؤال السابع: هل تتوفر قاعدة بيانات سرية وأمن المعلومات؟

الجواب: نعم، هناك مصلحة تدعى بقسم تسيير أنظمة المعلومات التي تحتوي على جل القاعدات السرية للمؤسسة.

السؤال الثامن: هل تساعد الإدارة الالكترونية في تقليل مساحة التخزين؟

**الجواب:** تساعد كثيرا، وأيضا تسهل عملية استرجاع الأرشيف.

**السؤال التاسع:** هل يسمح للعاملين بالدخول الى عملهم الالكتروني عبر شبكة الانترنت؟

**الجواب:** يوجد بعض الأنظمة التي يمكن الدخول اليها عبر الانترنت مثل **TENSIK**

كما يوجد أنظمة خاصة بالمؤسسة التي لا يمكن الولوج اليها الا عبر شبكة الخاصة  
بالمؤسسة **INTRANET**.

**المطلب الثاني: أهم النتائج والاقتراحات والتوصيات.**

**أولا/أهم النتائج.**

بعد دراستنا لموضوع تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة سونلغاز لولاية البويرة تحصلنا على النتائج  
التالية:

**-تحليل البيانات الشخصية.**

- نسبة توظيف الذكور في المؤسسة راجع لألويات المؤسسة طبيعة نشاطها الذي يستدعي الخروج الى  
الميدان وأيضا التعامل مع الغاز والكهرباء.

- أغلب فئات مجتمع البحث في المؤسسة شباب وكهول لذلك يتم مزج بين القدرات الشبابية في الابداع  
والجهد، وجهود الكهول من خلال الخبرة المهنية وتقديم النصح والارشاد في اتخاذ القرارات والتسيير للفئة  
الصغرى.

- من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة توفر الخبرة المعلوماتية والتقنية للموظفين التي  
تبدي استعمال التطبيقات والحواسيب، وذلك يخص أصحاب المستوى التعليمي الثانوي فما فوق (جامعي  
، دراسات عليا).

- سونلغاز تنتمي الى القطاع الاقتصادي ما استدعى ضرورة وجود عدد كبير من المتصرفين الإداريين  
وفي نفس الوقت تنقسم الى عدة مصالح تحتاج الى رؤساء مصالح من أجل السيرورة الحسنة للعمل  
ولضمان جودة الخدمات.

- عدم التخلي عن الموظفين القدامى والذين لديهم خبرة في العمل أكثر من 15 سنة بسبب تحليهم  
بالانضباط، اتقانهم للعمل الخاص بالشركة وكونهم متعودون على بيئة وطبيعة العمل داخل المؤسسة .

- واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة.

- تتوفر في جميع مصالح ومكاتب المؤسسة أجهزة حواسيب وكافة ملحقاته، لاحظنا أن حواسيب أعوان الإداريين غير متصلة بالإنترنت فهذه الأخيرة موجودة فقط لدى مكاتب رؤساء المصالح والمتصرفين الإداريين.

- يتم صيانة الحواسيب وملحقاتهم بصفة دورية تحسبا لأي عطل قد يؤدي الى حذف الحسابات أو قاعدة المعلومات، حماية الحواسيب من الاتلاف.

- تملك المؤسسة برمجيات متطورة في التسيير منها برمجيات ملائمة لكل الأقسام التقنية والإدارية خاصة بتسيير مجالات العمل، برامج تسيير المستخدمين، برامج أوامر الدفع، تسيير الزبائن، برامج الفتوة ، برنامج تسيير المخزونات، برامج تسيير العمال، برامج التحصيل، برامج المحاسبة، برامج الأجور ، برامج التطبيقية.

Logiciel de gestion commercial, system de gestion internet.

- لدى مؤسسة سونلغاز قواعد معلومات وبيانات خاصة وسرية من أهمها: قاعدة بيانات الزبائن والموردين والموظفين، قاعدة بيانات المبيعات والمشتريات والمواد، قاعدة المخزونات، قاعدة متابعة العمال والأجور، Bon coud : خاصة بمختلف مجالات التدخل لا سيما الزبائن والمحاسبة والاشغال.

- تتوفر في المؤسسة أنظمة حماية الحواسيب المختلف والخاصة بالمؤسسة يعدها اخصائي تقني على مستوى أعلى تهتم بكل ما هو متعلق بقاعدة المعلومات ونظام المحاسبة والتسيير، وكذلك أنظمة عامة مثل مضادات الفيروسات:

ARNSS –karpasky–symatec end point protection–DGSi

- استخدام مؤسسة سونلغاز الانترنت (الشبكات الداخلية) لأنها تتميز بالتدفق العالي للإنترنت ونادرا ما يكون فيها خلل تقوم المؤسسة بتعويضه بالإنترنت.

- يتم المزج في استخدام التطبيقات الالكترونية (البريد الالكتروني، التلغرام، الفايسبوك)، يستعمل البريد الالكتروني داخل المؤسسة بين الموظفين، أما التلغرام والفايسبوك يتم من خلاله التعامل مع الجمهور الخارجي (الزبائن والعملاء).

-تقوم المؤسسة بتوظيف عمالها على أساس الخبرة في التسيير واختصاص في الإدارة الالكترونية، وأيضاً تقوم بتكوين موظفيها دون المستوى بتنظيم دورات تدريبية كتبني برامج تكوينية عن بعد، تدريب حضوري من قبل مختصين على مستوى الشركة والدورات التكوينية في مدرسة تابعة للمؤسسة.

### -مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير المؤسسة الاقتصادية -سونلغاز البويرة

-تعتبر الإدارة الالكترونية المساهمة في تطوير المؤسسة بسبب ما توفره من ربح الوقت وتسهيل وتسريع إيصال المعلومات وتحسين العلاقة مع الزبائن وسهولة استعمال الإمكانات المتاحة، كذلك تعتبر الإدارة التقليدية ذات مساهمة فعالة في التطوير خاصة في الأرشيف لأنها تحتفظ بالأوراق واعتبارها سند موثوق عكس الارشفة الالكترونية القابلة للتلف بسبب انقطاعات الانترنت والمشاكل التقنية للبرامج، وكذلك ليس كل الموظفين يستعملون إدارة التكنولوجيا جيداً، بالنسبة لزبائن كون المؤسسة تتعامل مع زبائن ليس كلهم يتحكمون ويتقنون التكنولوجيا الحديثة (الأميون) ولحد من هذا التناقض الآراء يفضل استعمال كليهما لان كل إدارة تكمل الأخرى ولحد من الخطأ، تنوع المستندات الموثوقة.

-تتمتع طبيعة الخدمات الالكترونية التي وفرتها المؤسسة للجمهور الداخلي في تزويدهم بشبكة الانترنت التي من خلالها توفر معلومات للجمهور الداخلي، معالجة المشاكل المتعلقة بالزبائن والتنسيق الإداري بين الأقسام والمصالح، تشكيل بنك معلومات من خلال برامج تطبيقية تساعد على العمل وحفظ البيانات، الالكترونية الملفات والوثائق، توفير دورات تكوينية (دراسات عن بعد)، تقنية العمل الجماعي من أجل تلبية رغبات الزبائن والبريد الالكتروني الخاص لكل عامل حتى تكون الحرية في العمل من خارج المؤسسة (غير أوقات العمل أو في المنزل).

أما طبيعة الخدمات الالكترونية التي وفرتها المؤسسة للجمهور الخارجي أهمها: خدمة دفع الفاتورة عن بعد توفير شبابيك خاصة بالمؤسسة في المكاتب البريدية، والبريد الالكتروني، خدمة المناقصات التجارية. خاصة بالمؤسسة: تدوين المعلومات، الاتصال بالزبائن، الاشهارات والإعلانات،

Paiment compte a compte وبالبطاقة البنكية الشخصية CIB الدفع الآلي وخدمة SMS أعلمني، تصفح الفاتورة عن طريق الأنترنت مع توفير أرقام خاصة بالشركة (الرقم الأخضر) من أجل التبليغ عن الأعطال.

توفير إدارة الكترونية للمؤسسة بضمان سرية وأمن المعلومات والسرعة في انجاز الوظائف واتخاذ القرارات مع جودة العمال المنجزة بفضل البرمجيات المستخدمة والدقة في تقليل الأخطاء، ترقيم المعلومات.

خاتمة

## خاتمة

في ختام دراستنا، نستخلص أن التطورات التكنولوجية قد ساهمت بشكل كبير في تغيير نمط الإدارة التي انتقلت من النمط التقليدي إلى النمط الحديث، حيث ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية، التي تسابقت الدول من أجل تطبيق تقنياته، وذلك بتوفير جميع الوسائل المادية والبشرية والتقنية من إنجاح هذا التغيير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنى تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لتسيير وتطبيق هذه التقنية.

ويعد مشروع الإدارة الإلكترونية بالجزائر من أحدث المشاريع على مستوى الإقليمي، ويعتبر من المشاريع الكبرى التي راهنت عليها الحكومة من خلال إحلال نظام إلكتروني شامل في البلاد عن طريق بعث استراتيجية الجزائر الإلكترونية بحيث عرفت عدة تغييرات شملت مختلف نواحي الحياة خاصة من الناحية الإدارية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية يعد خطوة مهمة في تحسين كفاءة العمل وتحقيق التطور التكنولوجي في عمليات الإدارة، فباستخدام التقنيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحويل العديد من الأنشطة الإدارية إلى بيئة إلكترونية. ومن الأسباب التي أدت إلى اهتمام الجزائر بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو:

تسهم في تسريع وتبسيط العمليات وتقليل التكاليف، فعندما يتم تطبيق الإدارة نظام إدارة إلكتروني، والمستندات الرقمية، والمشاركة والتعاون عبر الإنترنت، كما يمكن للموظفين تبادل المستندات والمعلومات عبر البريد الإلكتروني أو النظم المشتركة، مما يقلل من الحاجة إلى الاجتماعات الشخصية والتنقل العديد من المرات، وتغشي ظاهرة البيروقراطية والمحسوسية واستياء المواطنين من بطء العمل ورغبة الدولة في اللحاق بوكب الدول المتطورة تكنولوجيا.

واجهت المؤسسة عند اعتمادها على الإدارة الإلكترونية عدة نقائص وعراقيل، وعليه نستعرض

الاقتراحات والتوصيات التالية:

- السعي من أجل تحقيق أعمال ذات جودة عالية وتوحيد قاعدة البيانات.
- انشاء برمجيات تتوافق برمجيات المؤسسات المتعاملة معها.
- اتاحة التطبيقات لكل العمال، والقضاء على البيروقراطية.
- ينبغي الاستثمار في أنظمة إدارة الاعمال الالكترونية المتطورة والبرامج التي تلبى احتياجات المؤسسة، أيضا تحديثها بشكل منتظم للتأكد من استفادة المؤسسة من أحدث الميزات والتحسينات التكنولوجية.

- يجب تطبيق إجراءات أمان صارمة لحماية البيانات والمعلومات الحساسة للمؤسسة، توفير وسائل لحماية البيانات من الاختراق والتسرب مثل تشفير البيانات وتطبيق سياسات الوصول الى النسخ الاحتياطية المحددة.

- استغلال الإدارة الالكترونية لتبسيط الوثائق وتنسيق العمليات الداخلية، ويمكن استخدام أنظمة العمل الالكترونية لتحسين تدفق الإجراءات الإدارية الزائدة مما يؤدي الى زيادة الكفاءة وتوفير الوقت والجهد.

- يمكن استخدام أدوات الاتصال والتعاون الالكترونية مثل البريد الالكتروني والمنصات التعاونية والدرشة الفورية لتعزيز التواصل والتعاون فيما يخص العمل واتخاذ القرارات المشتركة.

- تعزيز ثقافة الرقمنة واعتماد الحلول الرقمية في جميع جوانب المؤسسة مع الاستفادة من التقنيات الجديدة مثل التعلم الآلي والحوسبة.

- استخدام أنظمة إدارة الاعمال الالكترونية لمراقبة الأداء وتحليل البيانات، يمكن استخدام التقارير والمؤشرات لقياس وتحديد المجالات التي تحتاج الى التحسين واتخاذ القرارات الاستراتيجية.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

\*أولا/الكتب:

1. احمد درويش، الثقافة والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الادارة، العدد الثامن، وزارة الدولة للتنمية الادارية، مصر، 2007.
2. الصباغ، عماد عبد الوهاب، علم المكتبات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
3. تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، بيروت، دار الراتب الجامعي، 1994.
4. توفيق عبد الرحمان، الادارة الالكترونية وتحديات المستقبل، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر 2005.
5. جلال فاروق أحمد، الأنساوي، ابراهيم جابرالسيد، د.ط، العلم والأمان للنشر والتوزيع، د.س.
6. جمعة اسماعيل العياط، الادارة الالكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
7. حسين محمد الحسن، الادارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الاردن، دس.
8. حيدر شاكر نوري، محمود حسين جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في- المنظمات، 2015.
9. رأفت رضوان، الادارة الالكترونية، الادارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الاداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004.
10. سيد عبد النبي محمد، اعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، دط، 2019.
11. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1982.
12. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، الحسان للنشر والتوزيع، 2007.
13. عامر ابراهيم قنديلجي وايمان فاضل السامراني، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

14. عباس أحسن القصاب، تكنولوجيا المعلومات في مجال الادارة المدرسية، وزارة التربية والتعليم، ادارة التربية والتعليم والتطور المهني، 2010.
15. عبد الحميد بسيوني، استخدام شبكات الانترنت في المدارس ودعم التعليم في المدارس، القاهرة، دار سيناء، دس.
16. عبد الله بن عيسى العايفي، العلاقة بين الشركة القابضة والشركة التابعة وأثرها في الزكاة، دط، 2010.
17. علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
18. عماد حسن عبد الحفيظ احمد محمد، الادارة الالكترونية وامكانية تطبيقها على نظم شبكات ومراكز المعلومات، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع - دار الجديد للنشر والتوزيع، ط1، دسوق.
19. عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار الغرب الاسلامي، لبنان، 2006.
20. عنتر بن مرزوق، ادارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، دط، دس.
21. غول فرحات صالح، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
22. فايزة جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الادارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. فداء حامد الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار ومكتبة الكبدي للنشر والتوزيع، دس.
24. ماهر عودة الشمايلة وآخرون، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ط1، الاردن، دار الاعصار العلمي، 2015.
25. مباني محمد، مطبوعة دزوس في مقياس: اقتصاد المؤسسة جامعة الجزائر -3- ابراهيم سلطان شيبوط كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019.

26. محمد البدوي، المنهج في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، سوسة\_تونس، 1998.
27. محمد الجوهري، عبد الله الخري، طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2006.
28. محمد الحمدي الماضي، أساسيات ومبادئ الإدارة، كلية التجارة، القاهرة، د.ط، 2006.
29. محمد بن هلال، فزاع الكسار العنزي، تطبيق الإدارة الإلكترونية\_المفهوم\_المزايا\_العقوبات، ط.1، دار الكتاب الجامعي، للنشر والتوزيع، 2016.
30. محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، ط1، دار الامسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
31. محمد شوقي شادي، الحاسب الالكتروني ونظم المعلومات، بيروت، دار النهضة، 1983.
32. محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة النو، 2020.
33. محمد عيسات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 1999.
34. محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط1، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1989.
35. محمد محمد جاه الله عمارة، الإدارة في الخدمة الاجتماعية\_المدخل إلى منظومة عولمة الأصول\_المفاهيم الإتجاهات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
36. مراد شلبانة وعلي فاروق، مقدمة الى الانترنت، الاردن، دار المسيرة، 2001.
37. مصطفى يوسف كافي، الادارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع -سوريا دمشق-جرمانا-ط، 2011.
38. مصطفى يوسف كافي، الاصلاح والتطور الداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان، دط، دس.
39. منال عشري، تكنولوجيا المعلومات وراس المال البشري، رؤية التنمية المستدامة 2030، دار التعليم الجامعي، دط، الاسكندرية، 2022.
40. منير محمد الجنيبيهي وممدوح محمد الجنيبيهي، الشركات الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005.

41. موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، د.ط، 2004.
42. ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، دس.
43. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1982.
44. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية -الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
45. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية افاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.
46. يوسف عبد عطية بحر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات عزة، 2011.

**\*ثانيا: المذكرات والأطروحات:**

1. أحلام مخبي، تقديم المؤسسة من وجهة نظر البنك\_دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق\_، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006\_2007.
2. السخري هارون وسحبان عبد الحكيم، استخدام تكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الاقتصادية\_دراسة ميدانية لمؤسسة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي بتقريت\_، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تكنولوجيا الاتصال الحديثة، شعبة علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014\_2015.
3. العمودي مينة، واقع وافاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمتية، ولاية بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا، علوم ال تسيير 2018،2017.
4. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي الاداري، جامعة

الجزائر-بن يوسف بن خدة-كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
،2007.

5. حورية بولعوي، استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية\_دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالحرق grtg\_ قسنطينة\_، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007\_2008.

6. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

7. دروازي لخضر، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة في العلوم القانونية، تخصص قانون اداري  
،2020،2021.

8. رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018\_2019.

9. رديم لطيفة، واقع الحكومة في المؤسسات الاقتصادية\_دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز\_بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2018\_2019.

10. رفيق بن مرسل، الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق\_دراسة حالة الجزائر 2002،2001، رسالة ماجستير، تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمى، الجزائر 2010،2011.

11. رقية شطيبي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه\_دراسة ميدانية ملبنة نوميديا قسنطينة\_، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إقتصادية، جامعة 8ماي1945، قالمة،  
2010\_2011.

12. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأهداف لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير أكاديمية، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
13. سميرة طرد خوخة، أداء الإدارة الجزائرية في ظل الثورة المعلوماتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية والموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2004.
14. شهرزاد بواحية، الادارة الالكترونية، ووسائلها القانونية، رسالة لنيل شهادة دكتورا، كلية الحقوق، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر 1.
15. عبد الرزاق تومي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية -دراسة ميدانية بولاية ام البواقي -مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات، جامعة قسنطينة، قسم علم المكتبات والمعلومات، 2005، 2006.
16. عبد الله بن سعيد آل دحمون، دور إدارة التطور الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، الرياض، 2008.
17. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، 2009.
18. كتاف كريمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالي انتشار تطبيق الادارة الالكترونية داخل المؤسسة الجامعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا، علوم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة فرحات عباس سطيف 1، ومحمد لمين دباغي سطيف 2، 2019، 2020.
19. محمد بن سعيد محمد العريشي، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية، 2008.
20. منوار بسمة، مرزوق وهيبة، تطبيقات الادارة الالكترونية العمومية، دراسة حالة بلدية مشدالله، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة اكلي مجند اولحاج-البويرة، 2017، 2018.

21. نادية ابراهيم، السيد الهندي، الإدارة الإلكترونية وأشكالها التداخل بينهما وبين الحكومة الإلكترونية، باحثة دكتورة في العلوم السياسية، كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة الإسكندرية، 2017.
22. ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الإقتصاد وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، د.س.
23. نشأة خليل قدورة عايش، مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التنمية الاقتصادية، بحث استكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
24. وهيبه حارش، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة.

### \*ثالثا/ المقالات والمجلات:

1. أحمد درويش، الثقافة والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
2. العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية، ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، ال عدد01، عمان، 2002.
3. بوقرة رابح وبن النوى أحلام، مقال في تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأثرها على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.
4. خالد عصام، غربي حمزة، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، العدد 03، 2018.
5. دراجي لخضر، لكل عائشة، الإدارة الإلكترونية كألية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، ال عدد05، المجلد 02، 2017.
6. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها، في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصوري، ال عدد14/خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016.

7. صابرينة بوبكر، وحفيظة خمائية، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الخدمة العمومية، قطاع العدالة نموذجاً، مجلة الباحث في العلوم القانونية والسياسية، ال عدد02، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2019.
8. محمد ياسين مختارين داوود، لعشاب مريم، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، ال عدد05، المجلد د02، 2017.
9. مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية \_دراسات اقتصادية جامعة زيان عشور\_ الجلفة، المجلد 19، ال عدد2.
10. ناصر عويذة عطية، العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، بحث تطبيقي في الشركة التأهيل العراقية العامة، مجلة الدراسات محاسبة ومالية jafs، المجلد الثالث عشر، العدد 45، 2018.

### رابعاً: المعاجم

- 1\_ جبران مسعود الرائد، معجم اللغوي العصري، ط8، دار العلم الملايين 2001.

### \*خامساً: محاضرات:

1. صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى\_ جيجل\_، 2017.
2. علي محمد يديار، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات، مدخلة في تقسيم نجاح اختلالات المرفق العام الإلكتروني في الجزائر، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة ثانية دكتوراه تخصص إدارة مالية، 1\_5\_2023\_12:12.
3. محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة\_جمهورية العراق، كلية الإدارة والاقتصاد\_جامعة ديالى\_العراق.
4. دودان يمينة، مقياس منهجية البحث العلمي، مقرر السنة الأولى ماستر، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية، دالي إبراهيم، 2018-2019.

\*سادسا: المراجع بالفرنسية:

- \_1\_JACQUE، SOURT، efficacite de l'adadministration et sorrcce à l'administraté.  
Les enjeux de l'adminstration electronique revue française d'administration  
publique, école nationale d'administrative, N°110,2004
- 2\_KIMAL D.SKIMBOL, JK.INDISTRIAL.NEW YORK,megrawmeil,1947.
- 3\_Warren Phanmbett,Roynondattmer ;introduction to management,boston,kont  
publishing,company,1983.

الملاحق

## الفهرس

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول موضوع:

تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية  
دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بولاية البويرة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال: تخصص اتصال وعلاقات عامة.

تحت اشراف

د. اخلف كنزة

من اعداد الطالبات:

-عمراني سهام

-الحيط سارة

-مالك ريمة

تحية طيبة:

يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل في إطار إنجاز مذكرة تخرج الماستر في علوم الإعلام والاتصال، على أن تكون الإجابة بوضع علامة (x) امام الاحتمال الذي تراه مناسباً، وهذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقاً

## الفهرس

السنة الدراسية: 2023/2022

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1\_ الجنس: ذكر  أنثى
- 2\_ العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 3\_ المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4\_ الوظيفة: رئيس قسم  رئيس مصلحة  مهندس  متصرف إداري  ملحق إداري  عون إداري
- 5\_ الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

### المحور الثاني: واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة؟

#### أولاً/ وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة المستخدمة:

6\_ هل توفر مؤسستكم أجهزة حاسوب وملحقاته بشكل كاف في جميع الأقسام والمكاتب؟

نعم  لا

7\_ هل يتم صيانتها بصفة دورية؟

نعم  لا

8\_ هل تمتلك مؤسستكم برمجيات متطورة في التسيير؟

نعم  لا

8-1 إذا كانت إجابتك نعم ماهي طبيعة هذه البرمجيات؟

.....

.....

..

9- هل تعتمد مؤسستكم على قاعدة بيانات لتوفير المعلومات اللازمة؟

نعم  لا



## الفهرس

أخرى،

أذكرها.....

ثانيا/ الكادر البشري:

13- هل يتم توظيف مختصين في الإدارة الإلكترونية بمؤسستكم؟

لا

نعم

14- إذا كانت الإجابة ب "لا"، هل تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها في الإدارة الإلكترونية؟

لا

نعم

15- ما هو نوع الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفون؟

- تبني برامج تكوينية عن بعد

- تدريب حضوري من قبل مختصين في المجال

- أخرى، أذكرها.....

16- هل يوجد في المؤسسة مختصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية؟

لا

نعم

17- إذا كانت الإجابة ب "لا"، فكيف يتم التعامل مع الأعطال الإلكترونية:

.....

.....

.....

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية البويرة

وآثارها:

18- حسب رأيك، ما هي الإدارة الأنسب لمؤسستك؟

الإدارة التقليدية (اليديوية)

الإدارة الإلكترونية

كلاهما معا

19- في كل الحالات، لماذا؟

## الفهرس

20- ما هي طبيعة الخدمات الإلكترونية التي وفرتها مؤسستكم للجمهور الداخلي؟

21- ما هي طبيعة الخدمات الإلكترونية التي وفرتها مؤسستكم للجمهور الخارجي؟

22- هل تعتقد أن استخدام الإدارة الإلكترونية حسنت من مردودية العمل:

لا

نعم

23- ما هي الإيجابيات التي حققها تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؟

- التخفيف من الأعباء الإدارية

- توفير بيئة عمل مرنة داخل المؤسسة وخارجها

- جودة الأعمال المنجزة بفضل البرمجيات المستخدمة

- الدقة والتقليل من الأخطاء

- السرعة في إنجاز الوظائف واتخاذ القرارات

- ضمان سرية وأمن

المعلومات

## الفهرس

---

- أخرى،

أذكرها.....

.....

24- هل لمست سلبيات في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستك؟

لا

نعم

25- إذا كانت الإجابة ب "نعم"، فما هي؟ وما هي اقتراحاتك لتفاديها مستقبلاً؟

.....

.....

.....

## الفهرس

جامعة أكلي محند أولحاج

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعالقات عامة

استمارة مقابلة

مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالبويرة

أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: هل توجد صعوبة في أرشفة بعض الأعمال التقليدية الكترونيا

السؤال الثاني: ما هي الصعوبات التي واجهتم في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

السؤال الثالث: هل تم وضع قوانين وتشريعات تضبط الإدارة الإلكترونية

السؤال الرابع: هل تم اختيار الموظفين وتشكيل فريق العمل وفق التخصص المعرفة المسبقة بنظام

الإدارة الإلكترونية أم من خلال الخبرة في العمل الإداري

السؤال الخامس: هل تقوم المؤسسة بأرشفة البيانات الكترونيا

السؤال السادس: هل تقوم المؤسسة بإرسال رسائل قصيرة الى المواطنين تبليغهم بكل جديد وما يهمهم

السؤال السابع: هل تتوفر قاعدة بيانات سرية وأمن المعلومات

السؤال الثامن: هل تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل مساحة التخزين

السؤال التاسع: هل يسمح للعاملين بالدخول الى عملهم الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت.

العنوان	الصفحة
الشكر والتقدير	
خطة الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	

## الفهرس

ملخص الدراسة	
أ	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
2	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
3	أسباب اختيار الموضوع
3-4	أهداف وأهمية الدراسة
5	نوع الدراسة ومنهجها
6-7	أدوات جمع البيانات
7	مجتمع البحث وعينته
7	مجال الدراسة
8-12	الدراسات السابقة
12-14	تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية.	
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية.	
المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الالكترونية.	
16-17	أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية
17-18	ثانياً: نشأة الإدارة الالكترونية.
المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية.	
18-21	أولاً: خصائص الإدارة الالكترونية
21-24	ثانياً: عناصر الإدارة الالكترونية
المطلب الثالث: مبادئ وأهداف ووظائف الإدارة الالكترونية.	
24-26	أولاً: مبادئ الإدارة الالكترونية
26-27	ثانياً: أهداف الإدارة الالكترونية.
27-35	ثالثاً: وظائف الإدارة الالكترونية
36-38	المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية.
المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.	
المطلب الأول: دواعي واختيارات التحول نحو الإدارة الالكترونية.	
40-38	أولاً: دواعي التحول نحو الإدارة الالكترونية.

## الفهرس

40-41	ثانيا: الخيارات الاستراتيجية للتحويل الى الإدارة الالكترونية.
41-45	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
	المطلب الثالث: معوقات وسلبيات الإدارة الالكترونية
45-50	أولا: معوقات الإدارة الالكترونية.
50-52	ثانيا: سلبيات الإدارة الالكترونية.
	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات كركيزة أساسية للإدارة الالكترونية.
55-53	المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.
	المطلب الثاني: وظائف ومزايا وأهمية تكنولوجيا المعلومات.
53-55	أولا: وظائف تكنولوجيا المعلومات.
55-56	ثانيا: مزايا تكنولوجيا المعلومات.
56-57	ثالثا: أهمية تكنولوجيا المعلومات.
58-59	المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الالكترونية.
	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار المؤسسة الاقتصادية في ظل التكنولوجيا الحديثة.
	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية
62-63	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.
63-66	المطلب الثاني: ظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية.
	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية وأهدافها.
66-70	أولا: خصائص المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها.
70-75	ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها.
	المبحث الثاني: استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.
75-82	المطلب الأول: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.
83	المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.
83-86	المطلب الثالث: الجهود الجزائرية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.
	الخلاصة.

## الفهرس

الفصل الثالث:	
المبحث الأول: شركة سونلغاز.	
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن سونلغاز.	
89	أولاً: نشأة سونلغاز.
89-91	ثانياً: مراحل تطور شركة سونلغاز.
المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.	
91	أولاً: مهام مؤسسة سونلغاز.
91-92	ثانياً: أهداف مؤسسة سونلغاز.
93-96	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام ولمديرية التوزيع بالبويرة.
المبحث الثاني: تفرغ البيانات الإحصائية.	
المطلب الأول: بيانات الاستبيان والمقابلة.	
96-116	أولاً: بيانات الاستبيان.
116-117	ثانياً: المقابلة.
المطلب الثاني: أهم النتائج والاقتراحات والتوصيات.	
118-120	أولاً: أهم النتائج
120-121	ثانياً: الاقتراحات والتوصيات.
الخلاصة.	
قائمة المصادر والمراجع	
قائمة الملاحق.	



## التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية



انا الممضي اسفله،

السيد(ة).....  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 102986601.....  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الاجتماعية والإتقاسم علوم.....  
تخصص: .....  
والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة. التخرج، مذكرة ماستر. مذكرة ماجستير. أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: .....  
أصبح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطا  
في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 15/06/2023

توقيع المعني(ة)

البويرة في 22 جوان 2023

هيئة مراقبة السرقة العلمية:

الامضاء

م. خالد  
مكلف مهام  
لدراسات والبحوث والمسائل

جامعة البويرة  
نيابة  
العمد للدراسات  
والمسائل المرتبطة  
بالدراسات والبحوث والمسائل

% 07

النسبة: