الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم :.....

ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

# علاقة الإدارة الإلكترونية بالفعالية التنظيمية للمنظمة

## دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية S.N.V.I بالروبية – الجزائر

من إعداد الطالبة :

سارة لطرش

| | | |
|---|---|---|
| زيتوني العياشي | جامعة محمد بوضياف | رئيسا |
| وهيبة شبيلي | جامعة محمد بوضياف | مشرفا ومقررا |
| مصطفى بوجلال | جامعة محمد بوضياف | مناقشا |

السنة الجامعية: 2019_2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم :.....

ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

# علاقة الإدارة الإلكترونية بالفعالية التنظيمية للمنظمة

## دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية S.N.V.I

## بالروبية – الجزائر

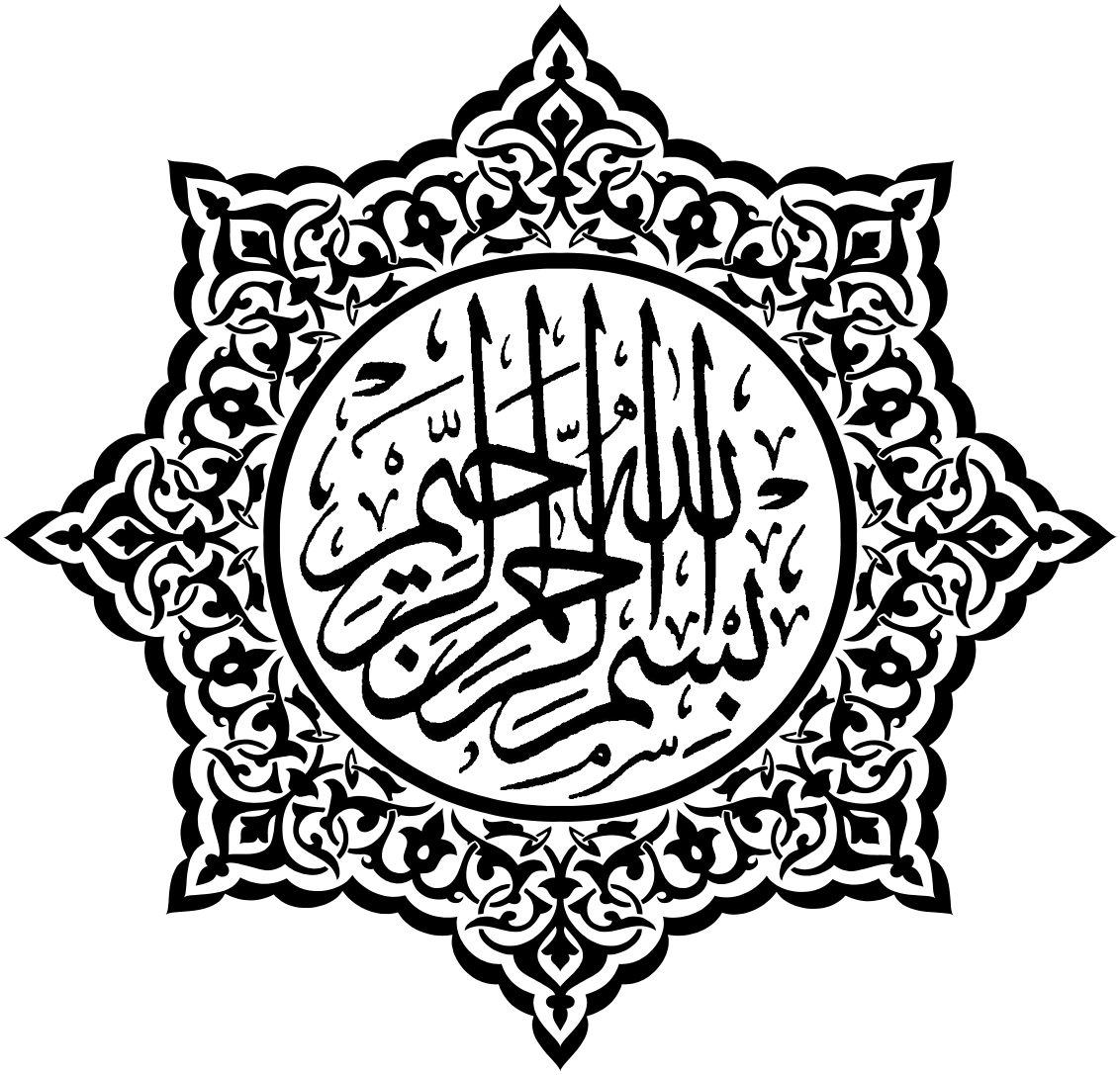
من إعداد الطالبة :

سارة لطرش

إشراف الأستاذة:

وهيبة شبيلي

السنة الجامعية: 2019_2020


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل **{و َإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ .... }** **الآية رقم: (07)** سورة إبراهيم

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي وفقني في انجاز هذا العمل وسهل لي أموري وتصديقا بقوله رسول الأنام صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

فشكر وتقدير إلى الأستاذة "شبيلي وهيبة "حفظها الله لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاتها القيمة .

ونتوجه بالشكر إلى كل أساتذتنا الكرام في قسم علم اجتماع الذين قاموا بتدريسنا من بداية مشوارنا الدراسي إلى غاية تخرجنا .

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بشكري وامتناني لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد .

# إهداء

إلى قرة عيني أبي حفظه الله

إلى أمي نبض قلبي رمز الحنان والمودة

إلى أنسي في الحياة إخوتي

نورة وأنيس

إلى كل من علمني كيف يكتب الحرف وتقرأ الكلمة

المعلمين والأساتذة

إلى كل محب صادق ووفي

أحبابي وأصدقائي

أهدي ثمرة هذا العمل

# فهرس المحتويات

**فهرس المحتويات**

| قائمة المحتويات: | | الصفحة |
|---|---|---|
| الشكر | | |
| الإهداء | | |
| فهرس المحتويات | | أ |
| فهرس الأشكال | | ب |
| فهرس الجداول | | ج |
| مقدمة | | 1 |
| الفصل الأول : الإطار العام للدراسة النظرية | | |
| I. | الإشكالية | 4 |
| II. | أهمية الموضوع | 5 |
| III. | أسباب اختيار الموضوع | 6 |
| IV. | أهداف الدراسة | 6 |
| V. | فرضيات الدراسة | 6 |
| VI. | تحديد المفاهيم | 8-6 |
| VII. | الدراسات السابقة | 11-8 |
| الفصل الثاني: المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة ( الإدارة الإلكترونية ،الفعالية التنظيمية) | | |
| **I.** | **الإدارة الإلكترونية** | 17 |
| 1 | نشأة الإدارة الإلكترونية في الجزائر | 18 |
| 2. | أهداف الإدارة الإلكترونية | 19 |
| 3. | عناصر الإدارة الإلكترونية | 19 |
| 4. | محددات الإدارة الإلكترونية | 20-19 |
| 5. | أهمية الإدارة الإلكترونية | 21-20 |
| 6. | وظائف الإدارة الإلكترونية | 22-21 |
| 7. | مناقشة بحثية لواقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر | 24-23 |
| **II.** | **الفعالية التنظيمية** | 26 |
| 1 | أهمية الفعالية التنظيمية | 27 |
| 2. | صور الفعالية التنظيمية | 27 |
| 3. | خصائص المنظمة الفعالة | 28-27 |
| 4. | العوامل المؤثرة في التنظيم | 29-28 |
| 5. | المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية | 31-29 |
| الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة | | |
| I. | مجالات الدراسة | 38 |
| II. | منهج الدراسة | 39-38 |
| III. | أدوات جمع البيانات | 39 |
| IV. | عينة الدراسة | 39 |
| الفصل الرابع : علاقة الإدارة الالكترونية بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية | | |
| I. | علاقة التخطيط الإلكتروني بفعالية المورد البشري داخل المنظمة | 51-47 |
| II. | علاقة الرقابة الإلكترونية بفعالية العمليات الداخلية للمنظمة | 56-51 |
| III. | مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والمقاربة النظرية للدراسة | 57 |
| 1- مناقشة الفرضية الأولى | | 57 |

**فهرس المحتويات**


| | |
|---|---|
| 2- مناقشة الفرضية الثانية | 58 |
| 3-النتائج العامة | 59 |
| 4. التوصيات | 59 |
| **خاتمة** | 60 |
| **قائمة المراجع** | 61-60 |
| **الملاحق** | |

## فهرس الأشكال:


| الرقم | الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | محددات الإدارة الإلكترونية | 20 |
| **02** | تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية | 23 |
| **03** | المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية | 31 |

## فهرس الجداول:


| الرقم | الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس | 40 |
| 02 | توزيع مفردات العينة حسب متغير السن | 40 |
| 03 | توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 40 |
| 04 | توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة | 41 |
| 05 | يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والمستوى المهني | 41 |
| 06 | يوضح العلاقة بين تمكين الإدارة الإلكترونية المبحوثين للمساهمة في عملية التخطيط بتطوير معارفهم وتوجيهها | 47 |
| 07 | يوضح العلاقة بين اعتماد التكنولوجيا لتقليل من مركزية القرار ومدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لتحسين من الأداء العام للمؤسسة | 48 |
| 08 | يوضح دعم التكنولوجيا ورصدها لأهم التحديات التي تواجه المؤسسة في بلوغ أهدافها | 49 |
| 09 | يوضح العلاقة بين التخطيط الإلكتروني في إدارة المعلومات ودعمه لإمكانية المورد البشري ومدى قدرتهم على تبادل المهارات | 49 |
| 10 | يوضح إمكانية التخطيط الإلكتروني في التقليل من الصعوبات التي تواجه المبحوثين في تأدية مهامهم وعلاقته بامتلاكهم لقدرات للتسيير الحسن للمهام الموكلة إليهم | 50 |
| 11 | يوضح التخطيط وفق نظام الرقمنة وإمكانياته في التقليل من تكاليف العمل كالوقت والجهد | 51 |
| 12 | يوضح اعتماد التكنولوجيا ومدى ضمانها لأسلوب رقابي صحي ملائم للعمل وعلاقته بمرونة القيادة | 51 |
| 13 | يوضح العلاقة بين توفير النظام الرقابي الإلكتروني لقاعدة بيانات حول العمليات الإدارية ومدى فعالية أساليب الرقابة في تصحيح انحرافات العمل | 52 |
| 14 | يوضح مدى تحقيق الرقابة الإلكترونية لمعايير الجودة الشاملة وعلاقته بعمل المؤسسة على التطوير في أنظمة عملها لمواكبة التطورات الخارجية | 53 |
| 15 | يوضح العلاقة بين ضمان الرقابة الإلكترونية لأساليب فعالة لتسيير شؤون العمل ومدى توفير المؤسسة للجو الملائم والايجابي للعمل | 54 |
| 16 | يوضح ضمان النظام الرقابي الإلكتروني سير القرارات بدقة وعلاقته بمدى دعم المؤسسة للاتصال المباشر بالإدارة | 55 |
| 17 | يوضح مدى ضمان الرقابة الإلكترونية للمتابعة الدقيقة لمستوى أداء العمال والموظفين وعلاقته باستمرارية الرقابة على مستوى المؤسسة | 55 |
| 18 | يوضح مدى تناسب نظام الحوافز مع طموح الأفراد العاملين | 56 |

# مقدمة

**مقدمة:**

إن الثورة الرقمية التي تعرفها المجتمعات المتقدمة جعلت من حتمية التقدم الوظيفي والإداري ضرورة ومطلبا ملحا على مختلف المؤسسات والشعوب التي لا زالت تصارع للبقاء جراء ممارساتها النمطية ،فهذا التطور الهائل لعالم التكنولوجيا والرقميات يعكس بدوره مستوى الإبداع البشري في مجال الخدمات الإدارية الذي استوجب على القائمين تطوير منظومة العمل الإداري والرقي بها في مجالات عديدة ،حيث كان لتلك الاكتشافات والتكنولوجيات الحديثة أثر بالغ على الجانب البشري والتقني والإداري الذي انبثق عليه ما يعرف بالإدارة الإلكترونية كفن إداري معاصر يسعى لتطبيق مجمل الممارسات الإلكترونية الهادفة التي تتضمن في سعيها العام كل الإستراتيجيات والخطط المربوطة بالعمليات الشبكة التكنولوجية المختلفة التي تأخذ المسرى العام لتحقيق أهداف المؤسسة بالشكل الذي يضمن للمؤسسات تحقيقهم للفعالية التنظيمية سواء على مستوى فعالية الموارد البشرية أو على المستوى التنظيمي لمختلف العمليات والممارسات الداخلية للمؤسسة والذي يعتبر الهدف الحقيقي والأسمى لمعظم المؤسسات.

وتزامنا مع التغيرات التي طرأت على المؤسسات ومع التطور التكنولوجي والصناعي المتزايد تذهب جل المنظمات إلى التكيف مع هذه التغيرات عن طريق بحثها في سبل رفع أدائها وجودتها معتمدة في ذلك على موارد عدة مثلت لها الركائز الأساسية لاستمراريتها وبقائها حيث تسعى المنظمات و على اختلاف أنواعها وأشكالها للبحث عن السبل والآليات التي تمكنها من تحقيق فعاليتها وتميزها ،إلا أن هذا التميز لا يتم إلا من خلال رصد ما تملكه هذه المنظمات من موارد متاحة تؤهلها لذلك التميز سواء كانت هذه الموارد متعلقة بالمورد البشري كرأسمال معنوي أو تلك المتعلقة بإمكاناتها المادية ،وكثيرا ما تقاس فعاليتها بمدى تقدمها خاصة والتحديات التي يفرضها عليها العالم الخارجي وتغيراته المستمرة ،كتحدي الرقمنة وما جاءت به من عصرنة في مجال التنظيم الإداري , الذي عان كثيرا بفعل الممارسات التقليدية ،حيث أصبح لزاما وضرورة على مؤسساتنا اليوم الخروج من بؤرة تلك الممارسات التقليدية ،والنهوض بمجال التنظيم الإداري لأرقى مستوياته التنظيمية من خلال اعتماد تقنيات المعلومات والاتصال التي أكسبت مؤسسات اليوم الصورة المرنة عن فعالية الأجهزة الإدارية من خلال مختلف ممارساتها ووظائفها الإلكترونية .

وتضمينا لما سبق جاءت الدراسة الموسومة ب الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ،كمحاولة لإبراز أبعاد الإدارة الإلكترونية في "التخطيط الإلكتروني والرقابة الإلكترونية" وأما الفعالية التنظيمية فقد تمثلت في بعدين :"فعالية المورد البشري ،فعالية العمليات الداخلية " .

وفي سعينا للبحث عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول كالتالي:

- الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة وتضمن الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة ،تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: جاء بالمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة حيث جمع بين المتغيرين، ففي المتغير الأول الإدارة الإلكترونية تناولنا فيه: نشأة الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أهداف الإدارة الإلكترونية، عناصرها، محدداتها، أهميتها ووظائفها وأخيرا تم تناول مناقشة بحثية لواقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

أما المتغير الثاني فقد تطرقنا إلى أهمية الفعالية التنظيمية، صورها، خصائصها العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم وأخيرا أهم المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية.

- الفصل الثالث**:**جاء بالإجراءات المنهجية للدراسة والتي قامت بتضمين كل من مجالات الدراسة (المكاني ,الزماني ,البشري) و أيضا منهج الدراسة المعتمد وأدوات المستعملة في جمع البيانات وصولا إلى عينة الدراسة .

ليتم بعدها في الفصل الرابع عرض العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية ومعرفة العلاقة بين أبعادها النظرية من خلال إبراز العلاقة بين أبعادها وعرض وتحليل نتائجها ومناقشتها في ضوء الفرضيات . وصولا إلى النتائج العامة ثم إلى بعض التوصيات .

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة النظرية

I. الإشكالية
II. أهمية الموضوع
III. أسباب اختيار الموضوع
IV. أهداف الدراسة
V. فرضيات الدراسة
VI. تحديد المفاهيم
VII. الدراسات السابقة

## I. تحديد الإشكالية:

"إن التطوير هو تغيير إستراتيجية المنظمة ،أو ثقافتها نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة أو البناء الاجتماعي أو التكنولوجي أو الأفراد" حسب الدكتور Olaf passenheim . حيث عرف تطور المجتمعات الإنسانية تطورا كبير في المجالات التقنية والاقتصادية ،وقد ظهر أثر هذا التطور على مختلف منظمات الأعمال وخدماتها ونموها الاقتصادي ،كما انعكس ذلك على طبيعة العلاقات السائدة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء في الداخل أو الخارج ،ومنه برزت الحاجة إلى الإدارة وبدأ الاهتمام بها يزداد تزامنا وسعي الكثير من المنظمات إلى التطور والنهوض بمختلف هياكلها بغية الوصول إلى أهداف كبيرة .

فالإدارة بكل ممارساتها لم تكن وليدة العصر بل عرفتها أغلب الأمم والحضارات في تسيرهم لمختلف شؤونهم ،بحيث تعتبر بمثابة فن وعلم بدأ الاهتمام به مع ظهور الثورة الصناعية وما صاحبها من اختراعات عديدة الأمر الذي أدى إلى تقدم الصناعة ومن ثم إنشاء المصانع والمنشآت الكبرى ،فحجم المشاريع الكبرى والتوسع في الإنتاج الذي عرفته الصناعة في مختلف المصانع كافة ولد بالضرورة خلق طرق لإدارة وتسير هذه المشاريع وما قابله من تقسيم للعمل والتخصص في مجالات عدة قصد ضمان السرعة في الأداء وإتقان الأفراد لأعمالهم وكذا الوفرة في الإنتاج والحرص على تحقيق معايير الجودة في الإنتاج ،وفي ظل كل ما وفرته الإدارة العامة إلا أنها بقيت تعاني من بعض الممارسات التقليدية التي جعلتها تتصف بالتعفن والتخلف الإداري خاصة مع اكتساح التطور التكنولوجي للمجالات المختلفة ،فبقاء المنظمة أمام حتمية التنسيق بين ممارساتها وأنشطتها التقليدية لم يرقى بالمنظمة للوصول لهدفها الأسمى الذي يواكب التطورات المحيطة بها ، كما أن طموح الفرد والمنظمة تجاوز كل تلك الإجراءات والمعاملات التقليدية للإدارة جراء ما قدمه التطور التكنولوجي للمجال الإداري الذي أفضى بالقائمين على الأعمال الإدارية إلى ضرورة إعادة النظر في وظائفهم وطرق تسييرهم لشؤونهم الإدارية وإتباع طرق إدارية حديثة من شأنها أن تحسن الوضع العام للإدارة ، وكذا تطور الوظائف الإدارية ومختلف أنشطتها .

إن التكنولوجيا الحديثة وما أضافته على العالم من عصرنه وحداثة في مختلف الميادين ولد نظام إداري جديد يعتمد على مختلف البرمجيات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تعتبر الأساس في مختلف عمليات الإدارة الإلكترونية التي من خلالها تسعى إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والرفع من مستوى مختلف الكفاءات الإدارية بغية الوصول إلى وظائف إدارية تقنية تتماشى والمنهج الحديث في المجال الإداري ،لذا تتجه أغلب الإدارات إلى إعادة رسكلة وهيكلة وظائفها وموظفيها وفق ما تقتضيه متطلبات العمل الإلكتروني ، كما تعد تطبيقات تكنولوجيا الاتصال ومختلف وسائلها من هاتف وانترنت وفاكس وغيرها من أهم النظم المعلوماتية التي من شأنها أن تسهل مختلف العمليات الاتصالية سواء بين الأفراد العاملين أو بينهم وبين المنظمة أو خارجها ، فحاجة الإدارات اليوم تكمن في تبنيها لأنظمة فعالة ترقى لمستوى تطلعاتها ،والتي تمنحها أعلى درجة من الكفاءة والفعالية سواء على مستوى العمليات الداخلية للمنظمة أو على مستوى مواردها البشرية التي تحضى بأهم العمليات التدريبية وما يكفي من الخبرة في العمل ضمن النطاق الالكتروني بحيث "لا يمكن بحال من الأحوال بناء نجاح الإدارة الإلكترونية على ما يتوافر لها من إمكانيات مادية فحسب.

بل إن القوى البشرية التي تعمل على قيادة هذه التقنية ،هي الأصل في نجاحها " أي أن الإدارة الإلكترونية لا تعني أبدا الاستغناء عن العنصر البشري وإنما هي الأكثر حاجة إلى ذلك الصنف المدرب

والمؤهل المتفهم لطبيعة الإدارة الإلكترونية ،ثم إن عمل الدولة على التوجه نحو إدارة منشآتها ودوائرها ومنظماتها معتمدة على التقنية يساعدها في غرس ثقافة التقنية بين أفراد التنظيم . ومنه يمكن رؤية التأثير العميق للإدارة الإلكترونية على المنظمات والذي تسعى من خلاله إلى تحسين وتطوير أداء هذه الأخيرة انطلاقا من جودة وفعالية وظائفها الإلكترونية من تخطيط ورقابة وتوجيه وغيرها،فلا يمكن أن نلغي عمليات التخطيط الإلكتروني ودورها الفعال في تفعيل مختلف الممارسات الإدارية عن طريق التقليل من التعقيدات الإدارية من خلال توفيرها شبكة بيانات تتيح انتشار والحصول على المعلومات في ثواني محدودة وتوفيرها لأصحاب القرار بدقة وفي الوقت المناسب ,ثم إن التقليل من الجمود الإداري من خلال التدفق السريع للمعلومات من شأنه أن يؤكد على العمل الإستراتيجي للمنظمات ذات الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال. فنجد أن توجه أهل الاختصاص في تقييمهم للمنظمات الفعالة ينطلق من مدى تحقيق هذه المنظمات لأهدافها وهو ما تحاول الإدارة الإلكترونية تجسيده باعتبارها نظام إداري مرن يمكنه وبفعل التقنية وإمكاناته الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متعدية بذلك حدود المكان والزمان محققة الأهداف الآنية والمخطط لها .

إن المنظمة بمختلف عناصرها التنظيمية وبتأطير من المورد البشري تعتبر أن عملية تحقيق الأهداف هي العملية الأسمى في نظرها ،فتحقيقها للأهداف يضمن بقائها وبقائها يعني استمراريتها خاصة وما يعرفه العالم الخارجي من منافسة وتطور مستمر ، فالمنافسة التي تعرفها جل المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص وضعت منها أمام حتمية التكيف مع مجريات العالم الخارجي والنهوض باقتصادياتها عن طريق التحسين من إنتاجها للسلع والخدمات وفق معايير مضبوطة تزيد من كفاءة وجودة مخرجاتها ومن ثم فرض بقائها كعنصر فعال تلائم منتجاته متطلبات البيئة المحيطة به ،كما نجد أن طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات لا تقل أهمية عن معدل الإنتاجية لديها ،إذ يعتبر هو القاعدة الأساسية التي تعبر عن مدى تناسق مختلف الهياكل التنظيمية للمنظمة وخللها يعني غياب الفعالية الشاملة،كما لا ننسى بالذكر المورد المعنوي داخل المنظمة وهو المورد أو الرأسمال البشري ودوره الإستراتيجي الفعال في تسيير عمليات المختلفة للمنظمة الداخلية منها والخارجية .

فنجد أن المنظمة الجزائرية من بين تلك المنظمات التي تحاول تأكيدها اليوم على درجة مرونتها وقدرتها على التحكم في سير الأمور في مختلف العمليات التنظيمية الداخلية والخارجية عن طريق استعانتها بأحدث الأنظمة الإدارية التي تخضع لاستراتيجيات فعالة لإدارة المعلومات بخطى هادفة تزيد من فعالية التنظيمات الجزائرية في ظل ما يشهده الواقع الخارجي من عصرنه وتطور ،وهذا ما يؤكد على الجاهزية الكبرى للمؤسسة الجزائرية وعلى مدى دعمها لهياكلها التنظيمية بكذا ثقافة متطورة وأنظمة إدارية حديثة ، ومنه وتماشيا مع الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع الإدارة الإلكترونية يستدعي طرح الإشكال التالي:

- ما طبيعة علاقة الإدارة الإلكترونية بالفعالية التنظيمية للمنظمة ؟

ومنه وللغوص أكثر في مجالها المعرفي والمنهجي ،يتفرع التساؤل الرئيسي لمجموعة من الأسئلة الفرعية التي جاءت كالتالي:

- ما طبيعة علاقة التخطيط الإلكتروني بفعالية المورد البشري داخل المنظمة ؟
- ما طبيعة علاقة الرقابة الإلكترونية بفعالية العمليات الداخلية للمنظمة ؟

## II- أهمية الموضوع:

تتوقف قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها على مدى كفاءتها في الاستغلال الأمثل لإمكانياتها الفنية التقنية وكذا توفر مواردها المادية والبشرية ،فتوفر نظام إداري مستحدث بصيغ إلكترونية من شأنه أن يحدث ثورة في مجال التسيير الإداري ومن ثم اعتبار الإدارة الإلكترونية من النماذج المتطورة التي تسمح بمعالجة المعلومات واسترجاعها وتوظيفها التوظيف المناسب. كما أن مسايرة الأنظمة الإدارية لتطورات تكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يسرع وتيرة إنجاز الأهداف التنظيمية للمؤسسة وتحقيقها ومن هنا فإن دراسة موضوع الإدارة الالكترونية من المواضيع المهمة التي تعنى في مجال التنظيم الإداري بحيث تكمن أهميتها الكبرى في مدى مرونة معاملاتها التي تسعى دائما إلى تطوير نظامها الإداري في ظل ما يعرفه العالم الخارجي من تطورات وانفتاح على عالم التكنولوجيا وهذا بدوره يشكل حتمية على جل المؤسسات وباختلاف أنشطتها على ضرورة مسايرة أنماط تسييرية متطورة ذات مرتكزات علمية تسعى من خلالها لإرساء معالم الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا ما تحاول المؤسسة الجزائرية اليوم تأكيده من خلال انخراطها في عالم الرقمنة وما استطاعت تحقيقه من أهداف إستراتيجية قياسية مقارنة مع ما كانت تعرفه في ظل تلك الممارسات الإدارية التقليدية ،ففعالية التنظيم في المؤسسة الجزائرية لم تبقى محصورة على مستوى معاملاتها الداخلية فقط بل استطاعت تخطي عتبة المكان والزمان من خلال عالم الرقمنة .

## III- أسباب اختيار الموضوع:

### 1- الأسباب الموضوعية:

إن موضوع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات بصفة عامة من مواضيع العصر الأكثر رواجا التي اتجه العلم الإداري الحديث لدراستها والإسهاب فيها ،حيث جاء اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب التالية:

- الاستخدامات المتعددة للتكنولوجيا وانتشارها الواسع على النطاق الإداري للمنظمات.
- إسهامات الإدارة الإلكترونية في مجال التنظيم الإداري شكلا ومضمونا .
- أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها الفعال في تطوير الأداء العام للمنظمة.
- المجهودات التي تبذلها المؤسسات الجزائرية لرقمنة الإدارة وتسهيل عملياتها .

### 2- الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والإنترنت.
- تخصص الباحث في علم اجتماع تنظيم وعمل مما يستوجب تناول مواضيع تكون لها علاقة بمجال تخصص الباحث في الميدان الإداري والتنظيمات بصفة عامة.
- الواقع العالمي وما يحظى به من تغيرات وتطورات جذرية في عالم التكنولوجيا.

## IV- أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية أو أهداف تطبيقية ،وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وفعالية التنظيم داخل مؤسسة سوناكوم الصناعية.
- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الإلكتروني وفعالية المورد البشري في مؤسسة المركبات الصناعية.
- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الإلكترونية وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة.

- الوقوف على آليات الرقابة الإلكترونية داخل مؤسسة المركبات الصناعية.

## V- فرضيات الدراسة:

### 1– الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية داخل المنظمة .

### 2-الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين التخطيط الإلكتروني وفعالية المورد البشري داخل المنظمة.
- توجد علاقة بين الرقابة الإلكترونية وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة.

## VI- تحديد المفاهيم:

### 1-تعريف الإدارة الإلكترونية:

- **اصطلاحا**: هناك الكثير من التعاريف منها:

- تعرف على أنها هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين ،مشترين ،عملاء ،منافسين لأجهزة وهيئات حكومية وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى.
(بن عيشاوي ،2010 ص288).

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن عمليات إدارية تتسم بالتكنولوجيا الحديثة مقارنة بالوظائف التقليدية ومن ذلك فإنه يتم التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وفق ما تحدده الإدارة الإلكترونية من نظم إلكترونية وهذا من الجانب الداخلي للمنظمة ،أما من الجانب الخارجي فإن الإدارة الإلكترونية تسعى لربط المتعاملين الاقتصاديين في البيئة المحيطة بالمنظمة.

-هي الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان أمن وسرية المعلومات المتناقلة. (قدوري،2010،ص308).

يضمن هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية تضمن عملية أمن وسرية المعلومات التي يتم تناقلها من خلال مختلف التعاملات التي تعتمد على البيانات المسجلة على أجهزة الحاسوب والإنترنت وكذا حماية البيانات من الاختراق الإلكتروني.

- تعرف أيضا على أنها هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء . ( الحسن،2009 ،ص40).

يعكس هذا التعريف مفهوم الشراكة وتداول القرار الإداري عبر الدائرة الإلكترونية وأن الإدارة الجديدة تعمل على مسايرة المتغيرات وتفتح أبوابها لكل جديد بهدف التطور.

**التعريف الإجرائي:**

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائيا على أنها عبارة عن نظام إداري معاصر يهدف إلى النهوض والتطوير من الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حاسوب وشبكات إنترنت وفاكس وهاتف لانجاز مختلف المعاملات الإدارية بغية تحسين الخدمات الإدارية.

**التخطيط الإلكتروني**: يعرف على أنه هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل. (الضافي،2006،ص23).

يشير هذا المفهوم إلى أن عملية التخطيط هي عبارة عن عملية تكون مستمرة بفضل التدفق الدائم للمعلومات في اتجاه أهداف المنظمة وما تسعى لتحقيقه وتطويره في كل خططها ومع كل تغيير.

**الرقابة الإلكترونية**: تعرف بأنها هي القدرة العالية على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي،فهي عملية مستمرة تضمن انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال الشركة. (نجم،2004ص278) .

يشير هذا المفهوم بأن الرقابة الإلكترونية هي العملية التي تقوم بالمتابعة الآنية والمستمرة لكل العمليات الإدارية والتنفيذية داخل المنظمة.

**2 -الفعالية التنظيمية:**

- يعرفها **اتزيوني** بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغير تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية. (محمد،1986،ص305).

يوضح هذا التعريف العلاقة بين الفعالية والعوامل ذات الطبيعة البشرية والتي منها نوعية السلطة، الإشراف ونمط الاتصال الفعال كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف التنظيم .

- عرفها **ألفار** على أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. (الشماع ،2007،ص327 ).

يشير هذا التعريف على مدى قدرة المنظمة لضمان بقائها والتكيف مع الواقع في ظل ما يعرفه من تغيرات.

**التعريف الإجرائي:**

من خلال ما سبق يمكن تعريفها إجرائيا على أنها قدرة المنظمة من خلال مختلف عملياتها الداخلية والخارجية ومواردها البشرية على الاستغلال والاستخدام الأمثل لتلك الموارد المتاحة سواء كانت في جوانبها المادية المالية والمعلوماتية وهذا الاستخدام الفعال هو الذي يضمن معالم تحقيق الأهداف التنظيمية وتكيف المنظمة مع متطلبات الواقع ومواصلة النمو والتطور.

**فعالية المورد البشري:** يعرف على أنه مجموع الكفاءات المهنية واليد العاملة المؤهلة في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات. (بن نوار، 2006، ص 217)

يشير هذا المفهوم إلى كفاءة اليد العاملة وقدرتها على الإبداع والنهوض لأهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

**فعالية العمليات الداخلية**:

هي مجموع العمليات التي تهتم بالمورد البشري داخل المنظمة باعتباره مورد استراتيجي هام وكذا تهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة وتوفير الجو المناسب .(بن نوار،2006،ص204).

## VII- الدراسات السابقة:

**- الدراسة الأولى:**

تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع إدارة أعمال من إعداد الباحث عبان عبد القادر سنة 2016 .هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية

التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم ,وكذا توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها معتمدا في دراسته على عينة مقسمة من موظفين والمقدر عددهم ب:170 موظف إداري بالبلدية والثانية متمثلة في مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة والمجمل ب:32 فرد مستعينا بالمنهج الوصفي . وقد انطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤلات التالية :

- ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر ؟

وترجمة لهذه التساؤلات اعتمد على مجموعة من الفرضيات أبرزها:

- هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

أن هناك العديد من التحديات والعوائق التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية ومنها التحديات البشرية التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا والتحديات التنظيمية التي تخص نقص الإجراءات و الإستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية التي تخص نقص وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة أما التحديات التقنية تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل الذي يضمن ويساهم في بناء بنية تحتية ملائمة لتبني نظام إداري إلكتروني .

التعقيب على الدراسة :تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التنظيمية التي أعطت واقع المؤسسة الجزائرية في ظل استقدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات حيث سلطت الضوء على أهم العوائق التي تواجه البلدية الجزائرية في تطبيقها للإدارة الإلكترونية وكذا أهم التحديات التي ممكن أن تواجهها مقارنة بمؤسسات أخرى ذات طابع معلوماتي.

**- الدراسة الثانية :**

تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل من إعداد الطالبة إيمان أيت مهدي جامعة سطيف الجزائر 2018.هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية في التسيير الفعال للموارد البشرية وكذا عن تأثير الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وأيضا التعرف على مدى قابلية الموارد البشرية للتعامل مع تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال دراسة الفروق في استجاباتهم وتحديد مصادر وأسباب هذه الفروق .معتمدة في دراستها على عينة مقدرة ب:170موظف من المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع سطيف مستعينة بالمنهج الوصفي ومن بين تساؤلات الدراسة كالتالي: ما طبيعة التسيير الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير الموارد البشرية ؟

- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية في الحصول على الموارد البشرية وتنميتها ؟

- ما طبيعة تأثير الإدارة الإلكترونية على استخدام الموارد البشرية؟

وترجمة لهذه التساؤلات اعتمدت على الفرضيات التالية:

- ❖ تمارس الإدارة الإلكترونية تأثيرا جوهريا في التسيير الفعال للموارد البشرية.
- ❖ تمارس الإدارة الإلكترونية تأثير فعالا في الحصول على الموارد البشرية من خلال مؤشرات الاستقطاب –التخطيط- الاختيار .

- ❖ تمارس الإدارة الإلكترونية تأثير فعال في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التدريب – التطوير-التقويم.
- ❖ تمارس الإدارة الإلكترونية تأثير فعال في استخدام الموارد البشرية من خلال مؤشرات التحفيز –الأداء الرقية .

وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

أن هناك تأثير فعال وجوهري للإدارة الإلكترونية في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية والذي يقابله ضرورة السعي نحو توفير الدعم والتوعية بضرورة الانطلاق من أرضية إدارية وتنظيمية صلبة لقيام

إدارة موارد بشرية إلكترونية فعالة مرتكزة على أسس سليمة وناجحة والذي يرتبط بدوره بمدى وعي المؤسسة بحجم أهدافها.

التعقيب على الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التنظيمية الهامة التي تناولت جهاز إدارة الموارد البشرية باعتباره الجهاز الحيوي الذي يشمل جوهر عمل المؤسسة وعصبها .فتطبيق النظام الإداري الإلكتروني يتطلب تلاحم القوى والمصالح داخل المؤسسة من قوى بشرية وموارد مادية وهيكلية وضرورة تفطن الإدارة الجزائرية إجراءات الناجحة لتحول نحو إدارة موارد بشرية إلكترونية.

**- الدراسة الثالثة:**

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا من إعداد الباحثان موسي عبد الناصر ومحمد قريشي جامعة بسكرة الجزائر .هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير وفعالية العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر وكذا واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة بحيث استعان الباحثان بعينة مقدرة ب50عامل إداري في كلية العلوم والتكنولوجيا منطلقا من التساؤلات التالية :

- ▪ ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- ▪ هل هناك تصور واضح عن الإدارة الإلكترونية لدى إدارة الكلية؟
- ▪ كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في عمليات التخطيط التوجيه والرقابة .

وترجمة لهذه التساؤلات اعتمد الباحثان على الفرضيات التالية:

- o توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بكلية العلوم والتكنولوجيا .
- o توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات وتطوير العمل الإداري بالكلية.
- o توجد علاقة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري.
- o توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري.
- o توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناع المعرفة وتطوير العمل الإداري.

وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

أن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأجهزة والمعدات والبرمجيات يساهم بشكل كبير في تخفيض كثافة العمل والتكاليف وكذا المعالجة الإلكترونية للمعلومات الذي من شأنه أن يدعم بيئة عمل مرنة تواكب جميع التغيرات والتطورات ما يجعلها قادرة أكثر على ترتيب مواردها ونشاطاتها التي تسهم في تحقيق أهدافها مقابل الدور الهام لصناع المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

التعقيب على الدراسة:لقد أكدت هذه الدراسة على الدور الهام للإدارة الإلكترونية لنهوض بالمؤسسة وكذا تفعيل نشاطها وتحقيق أهدافها بحيث تؤكد على ضرورة توفر متطلبات أساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة بدءا من متطلبات إدارية إلى متطلبات بشرية وأيضا أمنية مقابل الاهتمام بالكفاءات البشرية المتخصصة في المجال الإلكتروني مع تخصيص دورات تدريبية لتدعيم البنية التحتية لتقنيات الاتصال والشبكات المعلوماتية.

**- الدراسة الرابعة:**

الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية من إعداد الباحث صالح بن نوار 2005.هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وعي إطارات ومسئولي المؤسسة بمدى فعالية وكفاءة تنظيماتهم المتبعة داخل المؤسسة في بلوغ الأهداف وسرد أهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر وكذا البحث في أهم الجوانب التنظيمية الداعمة لتحقيق درجات من الفعالية في الأداء العام للمؤسسة معتمدا في دراسته على عينة مقسمة إلى فئتين فئة تضم كل من إداري المؤسسة وإطاراتها والفئة الثانية ضمت عمال الإنتاج والتنفيذيين مستعينا بالمنهج الوصفي .منطلقا من التساؤل التالي:

- ❖ مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

وترجمة لهذا التساؤل اعتمد على الفرضيات التالية:

- o أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- o كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء فعال.
- o إن الانفتاح على الأخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة .
- o كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداؤه بالفعالية .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أن أهم الأسس التي تساعد العاملين على أن يكونوا فعاليين في تأدية وظائفهم من وجهة نظر مشرفيهم وهي عن طريق تحقيق مجموعة من المبادئ منها مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أي كل حسب تخصصه وكفاءته وخبرته وكذا الصرامة في تطبيق العقوبات خاصة على المتهاونين منهم وأيضا تحديد المسؤوليات والالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل وفي مقابل ذلك تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الفردية للعامل.

التعقيب على الدراسة لقد أعطت هذه الدراسة زاد معرفي ونظري مهم يعنى بدراسة التنظيم والمنظمات الفعالة بحيث أكدت على أن العامل الأساسي لفعالية التنظيم هو ضرورة تبني مناهج محكمة في التسيير والأهداف والتنظيم قصد مواكبة التطور الحاصل في كل المجالات

**- الدراسة الخامسة**

قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علم النفس تنظيم وعمل من إعداد الباحث نور الدين تاوريريت جامعة قسنطينة 2006 هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى وعي الإطارات بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية وذلك

من خلال إعتبار التقييم التنظيمي بمثابة إستراتيجية لقياس الفعالية التنظيمية .وقد اعتمد الباحث في دراسته على عينة متكونة من إطارات المؤسسات الصناعية سوناكوم بولاية قسنطينة سونيتاكس بولاية بسكرة مستعينا في تحليله بالمنهج الوصفي وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- هل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة مسبقا ؟
- ألا يمكن إعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية أحد أرز الإستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

وترجمة لهذه التساؤلات اعتمد على الفرضيات التالية:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة .
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

لقد توصل الباحث من خلال بحثه إلى أن عملية بناء وتصميم نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل لا بد من أن يشمل كل الجوانب التنظيمية التي تضم كل من الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وأنماط القيادة وأشكال الاتصال ومن جهة أخرى أن يشمل الجوانب السلوكية التي تضم الرضى المهني الشعور بالانتماء والولاء وتماسك جماعات العمل والدافعية المهنية في المنظمة .وأن المنظمة تحقق مستويات في الفعالية لا يكون إلا من خلال التغذية الراجعة لأهم الأهداف المسطرة سواء كانت اقتصادية أو نفسواجتماعية.

التعقيب على الدراسة لقد أعطت هذه الدراسة للمؤسسات وسيلة من الوسائل التي تساعدها في معرفة مدى بلوغها لأهدافها الاستراتيجية بحيث وصفت أن نموذج التقييم لا يكون متكامل وشامل إلا من خلال تقييم الجوانب التنظيمية كمرحلة أولى ومن ثم تقييم الجوانب السلوكية كمرحلة موالية وهذا ما يضمن لديها تحقيق الفعالية التنظيمية .

**- الاستفادة من الدراسات السابقة:**

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسات أفادتنا خاصة في الجانب النظري ،من خلال الكم المعلوماتي وأيضا إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تبني أبعاد الدراسة الحالية وكذا الاستفادة من

نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية وأيضا في بناء منهجية الإطار النظري من جهة، والتعرف على الوسائل الإحصائية المناسبة والأكثر ملائمة لاختبار فرضيات دراستنا هذه من جهة أخرى.

# الفصل الثاني

## المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة ( الإدارة الإلكترونية ،الفعالية التنظيمية)

**I. الإدارة الإلكترونية**

**1.** نشأة الإدارة الإلكترونية في الجزائر
2. أهداف الإدارة الإلكترونية
**3.** عناصر الإدارة الإلكترونية
4. محددات الإدارة الإلكترونية
5. أهمية الإدارة الإلكترونية
6. وظائف الإدارة الإلكترونية
7. مناقشة بحثية لواقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

**II. الفعالية التنظيمية**

1. أهمية الفعالية التنظيمية
2. صور الفعالية التنظيمية
3. خصائص المنظمة الفعالة
4. العوامل المؤثرة في التنظيم
5. المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية

## I. الإدارة الالكترونية

**تمهيد:**

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وشبكات الاتصال أصبحت حتمية التكنولوجيا بمثابة مبدأ استراتيجي تتبعه مختلف التنظيمات الحديثة كأسلوب فعال لبلوغ الأهداف المسطرة مسبقا. ولهذا فقد حظي التنظيم باهتمام العديد من الدراسات السوسيولوجيا وذلك من خلال دراسة أهم التغيرات السوسيوتنظيمية المحيطة ببيئة العمل ومن أبرز هذه التغيرات هي تطبيق الإدارة الالكترونية كألية لتعزيز وتطوير العمل وبطرق عصرية وتقنية تتماشى و المناهج الحديثة في مجالات العمل المختلفة فالطموح الأكبر الذي تسعى إليه المؤسسات هو الرفع من إنتاجيتها بكفاءة عالية وجودة لامتناهية تشمل كل من جودة الأداء والمنتوج.

لذلك فإن تطبيق الإدارة الالكترونية بمختلف وظائفها التنظيمية المتكاملة أصبح بمثابة مسألة تنظيمية ساعدت المؤسسات للانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي والبشري المحدود فهي تعتبر السبيل الأكثر احتمالا لتحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة انطلاقا من بنية تحتية داعمة .

وللإشارة لموضوع الإدارة الالكترونية وأهم خطواتها جاء هذا الفصل لتطرق لأهم جوانب الموضوع.

**1- نشأة الإدارة الإلكترونية في الجزائر:**

شهد العالم تطورات عديدة وفي شتى الميادين خاصة مع الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ،حيث حظيت الجزائر كدولة من دول العالم بالربط بشبكة الإنترنت عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني ( (cerist) في مارس 1994وذلك في إطار التعاون مع اليونسكو بهدف إقامة الشبكة الإفريقية للمعلومات ( rinaf) والتي تلعب فيها الجزائر دورا مهما بحكم موقعها .

(بختي ،2002،ص31).

ومع العمل على تطوير هذه الشبكة كان عدد الهيئات المشتركة في ارتفاع مستمر مقسم على عدة مجالات :القطاع الجامعي ،القطاع الاقتصادي،القطاع الطبي مع قطاعات أخرى متنوعة .

( لونيس،2008،ص61).

وفي الألفية الثالثة ،وفي إطار الإصلاحات الإدارية توجهت الجزائر نحو الدخول التدريجي في عصر المعلومات قصد ترقية وظائف المؤسسات الحكومية ،ومنظمات الخدمة العمومية ،حيث تبنت إحداث سلسلة من التغيرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية في سبيل ترشيد الخدمة العمومية ،حيث حاولت العديد من القطاعات العمومية الشروع في تطبيقات الخدمة العامة الإلكترونية التي تستهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة ،ومن بين القطاعات السباقة للشروع في عملية الرقمنة قطاع البريد والمواصلات وبالتعاون مع قطاعات وزارية أخرى حاولت تجسيد مجموعة من المشاريع أهمها:

- تطوير ووضع قاعدة حيوية لتسيير المضامين وتقديم الخدمات عبر النت لصالح القطاعات الوزارية الجزائرية.
- تصميم وتطوير بوابة المواطن.
- تطوير ووضع موقع انترنت مخصص للإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة في الجزائر .
- تطبيق التصديق الإلكتروني.

لتنقل بعدها هذه المشاريع لقطاعات أخرى كقطاع العدالة ثم القطاع المصرفي ليليه قطاع الضرائب لتعمم فيما بعد على قطاعات وزارية مختلفة .

إن توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة مدخل يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة المؤسسة الجزائرية ،ويعتبر أيضا كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة. (بختي،2002،ص31).

وعليه يمكن القول أن الجزائر وفي سباقها نحو رقمنة قطاعاتها الحكومية المختلفة لاق الكثير من التخطيط الاستراتيجي لمجمل المشاريع التي جاءت بها تكنولوجيا الإعلام والاتصال لنهوض والارتقاء بمستوى فعالية المؤسسة الجزائرية.

**2- أهداف الإدارة الإلكترونية:**

يمكن إيجاز الأهداف في النقاط التالية:

- ✓ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات .
- ✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الشركات والمؤسسات .
- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف أو السعة )أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن للحد من تأثير العلاقات الشخصية والمزاج والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بالعملاء.

- ✓ إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة ,ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- ✓ إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به .
- ✓ محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
- ✓ تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.(كافي,2011,ص 70-71).

ومن خلال ذلك يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بمثابة منظومة متكاملة عن طريق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة التي تسعى من خلاله إلى ربط المؤسسة بالنظم المعلوماتية في مختلف الأجهزة الإدارية ومعاملات المؤسسة وكذا خلق قاعدة أساسية لجهاز إلكتروني يسعى لإصلاح منظومة التسيير والقضاء على الروتين وزيادة فعالية أداء المؤسسة بكل مواردها وهذا ما يعني سهولة تحقيق الأهداف والمشاريع الإستراتيجية للمؤسسة انطلاقا من هيكل تنظيمي فعال تمت إعادة هيكلته لمواكبة أهم التطورات الجديدة التي تطرأ على المؤسسة .

**3- عناصر الإدارة الإلكترونية:**

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى:

- **إدارة بلا أوراق :**حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- **إدارة بلا مكان:** وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد(التليديسك)والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات الافتراضية عبر الإنترنت .
- **إدارة بلا زمان:** تستمر 24ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا .
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. ( ممدوح ,2010,ص54).

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية وبوصفها منظومة متكاملة فإن تطبيقها لا يكون إلا من خلال توفر كل الإمكانيات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم على إدارة المؤسسة ،فتوفر الموارد المادية والبشرية وتعميم التطبيقات التقنية على مختلف الأجهزة الإدارية للمؤسسة له دور في هيكلة النظام الإلكتروني الذي يحتاج لمجموعة من المعدات والبرامج ونظم معلوماتية إضافة إلى كوادر بشرية.

**4- محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية:**

نعني بمحددات تطبيق الإدارة الإلكترونية الأطر والقواعد التي تحكم هذا النمط الإداري والتي تحدد أهم أبعاده وأهدافه وتضع إستراتيجياته وتحكم توجهاته ،وقد تؤدي به للنجاح أو الفشل وغالبا ما تنبثق من المحيط الاجتماعي التي ستطبق فيه ومن أهم هذه المحددات :

❖ **المحددات التكنولوجية:** وتشمل كل المسائل المتعلقة بواقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ،استخدام شبكة الانترنت ،تطور صناعة البرامج ،وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

❖ **المحددات الثقافية:** وهنا تختلف الثقافة التنظيمية لكل منظمة عن غيرها باختلاف إدارتها تقاليدها وأساليب عملها ونوع وطبيعة الأنشطة التي تقوم بتنفيذها إلى غير ذلك من العوامل الجوهرية التي تحدد ماهية كل منظمة وكينونتها .

❖ **المحددات الاجتماعية والاقتصادية:** إن التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية هو جزء من مشروع الاندماج في اقتصاد المعلومات والمعرفة وخطوة مهمة في طريق بناء مجتمع المعلومات وظهور قوى محفزة لأفكار مثل لتقدم التنظيم العقلاني للمجتمع ،تحسين معايير المعيشة وشفافية المعلومات والسياسات الجديدة التي تسعى إلى السيطرة على مظاهر التعقيد في الحياة الاجتماعية والإنسانية. (غالب،2017 ،ص188-195 )

انطلاقا مما سبق فإن تطبيق الإدارة الالكترونية يخضع لمحددات مرهونة بمحاولتها لتكييف الإدارة الالكترونية مع طبيعة المجتمع والبيئة المحيطة بها والتي تخضع بدورها لمجموعة من التغيرات الداخلية التي تجسد واقع المؤسسة و أهم عملياتها المختلفة التي تحدد نظام عملها وأهم الأسس التي يتبناها هيكلها التنظيمي من أجل تطبيق هذا النظام الإداري وإنجاحه .

وفي إطار ذلك أكد علاء عبد الرزاق السالمي أن إنجاح الإدارة الالكترونية يتطلب مجموعة من الأسس والمتطلبات التي تساعد على بناء نظام الكتروني ناجح منها :

* خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الالكترونية.
* خلق بنية تحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها .
* إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات .
* إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الالكترونية. (السالمي ،2008،ص71) .

الشكل رقم (1)يبين محددات الإدارة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الطالبة.

## 5- أهمية الإدارة الالكترونية:

إن اهتمام العالم الكبير بالإدارة الالكترونية وتوسع استعمالها يدل على الأهمية الكبيرة التي تنطوي عليها:

- **الأهمية بالنسبة للقطاع الخاص: :**

- خلق بنية تحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها .
- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات .
- إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الالكترونية. ( السالمي ،2008،ص71)
- تساهم الإدارة الالكترونية في فتح أسواق جديدة محليا وعالميا كما تزيد من قدرة المؤسسات والشركات على طرح منتجاتها والاستفادة من الخبرات .
- تساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق انطلاقا من التدفق الهائل للمعلومات ودقتها.
- تساهم في تطور المؤسسات من خلال تطوير أنشطتها ووظائفها وتحسين جودة أدائها انطلاقا من أساليب الكترونية فعالة .
- تخفيض النفقات على المؤسسات من خلال نظام ترشيد النفقات الذي يهدف إلي تحقيق الأرباح الرجعية للمؤسسة .
- تقرب المؤسسة أكثر من شركائها وجديد نظام السوق و مستجدا ته ما يكسبها الثقة والمصداقية مع تعامليها من خلال توجيه إنتاجها وفقا لاحتياجات المستهلكين .
- تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات من خلال وقوفها الدائم على احتياجات السوق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والاحتياجات ،مما يضع الشركة أو المنظمة على مضمار المنافسة، ويجعلها خيارا أول للعملاء والمستفيدين من منتجاتها.

- **الأهمية بالنسبة للقطاع العام:**

- تسعى إلى تبسيط الإجراءات وتحسين العمل الإداري وجعله أكثر سلاسة ومرونة .
- تساعد الإدارات لتوجه نحو طابع إداري يكون أكثر شفافية وموضوعية وانضباط مقارنة بالاتجاه القديم للإدارة.
- تساعد الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية ،وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدراج برامج التنمية وخطط الدولة المستقبلية.
- دعم الاقتصاد الوطني من خلال تعميم التطبيقات التقنية على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تواجه حركات التصدير و الاستيراد.
- دعم التواصل مع السوق العالمية والخوض في تجربة التجارة عالميا .
- دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار وأصحاب المشاريع.
- تسهيل المعاملات الإدارية وتفعيل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها.

(الحسن،2009،ص61 -68).

ومنه يمكن القول أن الإدارة الالكترونية أصبحت رهان العام والخاص من خلال دورها الفعال على حل مختلف التنظيمات المعقدة انطلاقا من التطوير والتغيير على كل المستويات وفي كل المجلات ،بحيث جعلت مختلف الدوائر والمؤسسات على اختلافها تتسابق لاستخدام أحدث الابتكارات في إنجاز أعمالها لضمان الكفاءة العالية والتحسين من جودة إنتاجها وفعاليتها ما يدعمها لتحصيل المكانة الاقتصادية ذات السمة التنافسية على المستوي المحلي و العالمي من خلال الاستثمار والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة بخطوات علمية وتقنية معاصرة تهدف إلى مواكبة التغيير وتحقيق الربح المادي والمعنوي للمؤسسة.

## 6- وظائف الإدارة الإلكترونية:

تنطوي ممارسات الإدارة الإلكترونية علة مجموعة من الوظائف منها:

### 6-1 - التخطيط الالكتروني:

إن التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية متجددة ومتطورة ومتحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية ،قصيرة الأمد القابلة لتجديد والتطوير المستمر ،وذلك ما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار ،وذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارات الالكترونية الذين يساهمون في التخطيط الالكتروني في كل موقع وفي كل وقت ،حيث تتقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها ،فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الالكترونية تمنح منتسبيها الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم . (الحسن ،2009،ص 81).

كما يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

* أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل .
* أنه عملية مستمرة بفضل تدفق المعلومات الرقمية دائمة التدقيق.
* أنه يتجاوز فكرة تقسييم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان. ( نجم،2004،ص236).

### 6-2-التوجيه الالكتروني:

يعتمد التوجيه الالكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود القيادات الالكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الأخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لانجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الالكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية المتقدمة كشبكة الانترنت بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه . حيث يؤكد غنيم على بعض المهارات الأساسية التي تتوفر في القيادة الالكترونية:

- مهارات الاتصال الفعال مع الأخرين حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفهية.
- مهارات المعارف الالكترونية مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها .
- مهارات إدارية والتي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة. (غنيم ،ص71 -73).

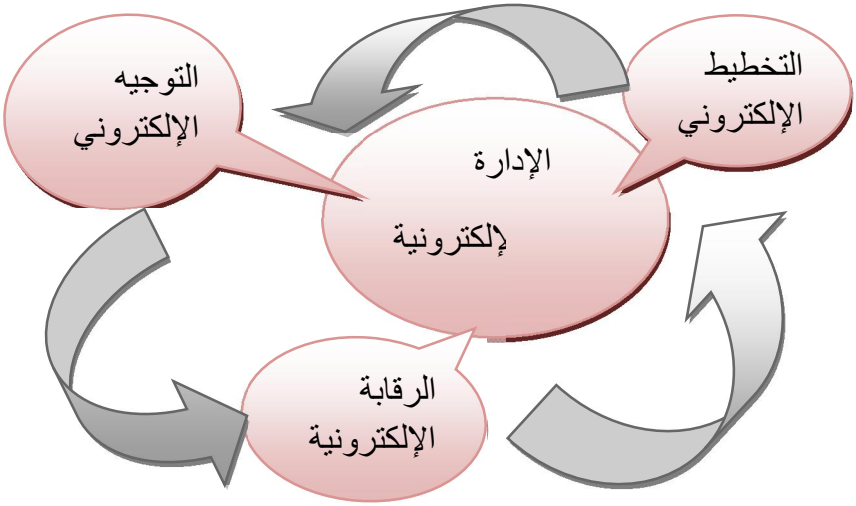
### 6-3-الرقابة الالكترونية:

لا شك أن الرقابة تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالأتي:

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي ،فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- إن الرقابة الالكترونية تحفز جو العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- تساعد الجميع على الانخراط في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.
- توسيع الرقابة إلى عمليات الشراء ،الموردون،المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.
- إن الرقابة الالكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج. (نجم،2004،ص277-278).

يمكن القول مما سبق أن طبيعة الإدارة الالكترونية وخصائصها تفرض مجموعة من الوظائف التي لم تمارسها الإدارة التقليدية وذلك انطلاقا من الواقع المغاير الذي تمارس فيه الإدارة الالكترونية عملها حيث تتخطى مراحل العزلة التي تتخبط فيها الإدارات التقليدية ومعاملاتها الروتينية،فتتيح الإدارة الالكترونية إمكانية الاندماج ضمن النطاق المعلوماتي لشبكات الاتصال الفعال الانترنت وغيرها من نظم المعلومات بجعلها من الوسائل المتكاملة المرنة والمتطورة التي تعيد هيكلة نظام الاتصال داخل المؤسسة ،فتصبح عبارة عن هياكل إدارية متكاملة مرنة التعامل تنفي كل هيمنة الإدارات المركزية على حركة الأعمال وتخفي كل معالم البيروقراطية على المعاملات والمعلومات ،ومنه تعتبر بمثابة السبيل الأمثل والأدق من حيث النتائج التي ترسم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

شكل رقم (2) تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية.




المصدر: من إعداد الطالبة

## 7- مناقشة بحثية لواقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر :

في إطار الإصلاحات الإدارية التي عرفتها التنظيمات الإدارية الجزائرية التي جاءت بعدة مشاريع أهمهما مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2008-2013 الذي تبنته الجزائر الإلكترونية ،كان يعكس مدى إهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة قطاعاتها الحكومية وما تمليه عليها الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة ،بحيث تشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة ،واستراتيجيات الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الإستراتيجية في **12** محورا كما يلي:

المصدر :مشروع الجزائر الإلكترونية موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال : dz. www.mptic

من خلال ما تقدم يمكن القول أن مبادرة الإدارة الإلكترونية هي وليدة ظاهرة تكنولوجية المعلومات والاتصال التي أصبحت لزاما على المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ،ثم إن الثورة المعرفية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال أحدثت تغيير جذري في أساليب تداول المعلومات وكذا في أساليب حياة الأفراد والمؤسسات ،ومنه يمكن القول أن دعم القطاع الإداري بكذا مشاريع تعتمد على أحدث وسائل الاتصال من شأنه أن يعزز من فعالية الأداء على مستوى التنظيم المؤسسي ،كما أن المؤسسة الجزائرية وبخوضها غمار مشروع الرقمنة أصبحت تتطلع لمستوى طموح المؤسسات العالمية من خلال تحولها التدريجي نحو مشروع الرقمنة وذلك لضمان خبرة أكثر ودقة في الممارسة وعليه ضمان وتعزيز فرص النجاح نحو التطبيق الفعلي والفعال الداعم لأداء أفضل ومنه تحقيق المؤسسة لأهدافها وبفعالية.

## II. الفعالية التنظيمية

**تمهيد:**

إن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف من المتغيرات الأساسية التي تسعى المؤسسات لبلوغها فهي بمثابة المعايير التي تحدد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها وطبقا لهذه المعايير يتحدد مستوى الفعالية التنظيمية التي تمثل الاعتبار الأول والمطلب الأساسي للمؤسسات العصرية ،كما يمكن النظر إليها بأنها المحرك الأساسي لطاقات التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المؤسسات المعاصرة إذ تمثل نقطة البداية لتقويم أداء التنظيمات ومختلف وظائفه التنظيمية.

وفي هذا الصدد سنحاول تسليط الضوء على الإطار النظري للفعالية التنظيمية .

## 1- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد مؤسسة واحدة،فالمؤسسات تنمو وتنشأ لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة ومن خلال ما تقدمه تتحدد فعاليتها والتي تؤثر بدورها على المجتمع ككل ،وبالتالي فإن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه،و من خلاله تعتبر:

- الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره ،وتطوره ،وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه . ( السلمي ،1998،ص228).
- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة ،لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
- ،في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة. ( النجار، 1999،ص399-400).

ومنه فإن الفعالية هي بمثابة المبدأ الأساسي التي تحاول المؤسسات تحقيقه لما يضمن لها من استمرارية ومكانة إستراتيجية تفرض من خلالها اسمها وطبيعة نشاطها الفعال الذي يرقى لمستوى المعايير المطلوبة.

## 2- صور الفعالية التنظيمية:

تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في:

- **الصورة الاقتصادية**: وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:
  - درجة تحقيق الأهداف .
  - مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.
  - نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.
- **الصورة الاجتماعية**: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:
  - المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
  - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.
  - النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.
- **الصورة التنظيمية:** وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:
  - احترام الهيكلة الرسمية :والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم ،والتي تختلف عن الهيكلة الفعلية والتي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلة الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
  - العلاقات بين المصالح :باعتبار أنه لمل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به ،ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
  - نوعية انتقال المعلومات :أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
  - مرونة الهيكلة: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها. ( سويسي،2004،ص3-4).

## 3- خصائص المنظمة الفعالة:

حدد كل من **روبارت** و **ترمانوتوم بيترز** مجموعة من الخصائص للمنظمات الفعالة وهي:

- التأكيد على الإنجاز.
- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المتشابهة .
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع. (سلاطنية وآخرون،2013،ص39-40).

## 4- العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم:

يمكن التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء أربع أقسام رئيسية:

- **النظام الاقتصادي**: والمقصود به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المتخصصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.
- أن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي ذات آلية ضعيفة.

- **النظام السياسي**: ويعني النظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الوصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها ،وفي هذا القسم تكون المنظمة فعالة إذا اتصفت ب:

- أن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.
- أن المنظمات تكون قراراتها منطقية ومضبوطة ،تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشبوهة.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع لايديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

- **النظام الرقابي**: يقصد به مجموع الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات ويمكن تحديد سمات فعالية التنظيم انطلاقا من هذا المتغير على النحو التالي:

- أن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات جازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
- المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللوهلة الأولى.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس .
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات(رأسية ،أفقية ،دائرية).

➢ **النظام البيئي**: ونقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ،ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

- أن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه تكون أكثر فعالية فيها لو كانت متقوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءا منه .
- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم. (أحمد الصيد ،2008،ص،19 ).

## 5- المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية:

نتيجة لأوجه القصور التي عانت منها المداخل التقليدية في قياس الفعالية ،اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لقياس الفعالية للمنظمات واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمة ،وتعدد عملياتها وأطراف التعامل معها ،ومن أهم هذه المداخل نجد:

**5-1-مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم**: يفترض هذا المدخل حسب رأي كل من **جيفري بيفايفروجيرالدصلانسيك** "أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها ،تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها" (السالم،2000،ص45).

ويأخذ هذا المدخل في اعتباراته رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة ،وأصاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد الذين لهم اهتمام بنواتج أداء المنظمة ،ولهم مصلحة في بقاء المنظمة و استمراريتها ،ونذكر منها حسب ما ذهب إليه **ستيفان روبينس** وهم : الموردون،المستهلكون ،العمال،المديرون،الملاك ،الحكومة والمجتمع بصفة عامة .فالمدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل بهدف التعرف على فعالية المنظمة ،لا بد أن يبدأ أولا بسؤال هذه الفئات لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة ،ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها. لكن المشكلة الرئيسية عند اعتماد هذا الأسلوب لتقييم فعالية المنظمة تكمن في صعوبة تحديد كافة الجهات ذات التأثير على المنظمة وذلك في تحديد القوة النسبية لكل منهما وأيهما أحق بالاهتمام أكثر من الأخر ،ولذلك فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد المنظمة على تحديد أهم جهات التأثير عليها وتختار النموذج الذي يناسب ظروفها وطبيعة عملها وذلك كالآتي: ( بن نوار،2007 ،207).

- **النموذج النسبي**: يرى أصحاب هذا النموذج ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها فلا نفضل صاحب مصلحة معينة على الأخر ،وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

- **نموذج القوة**: يرى من جهته أن على المنظمة أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ،ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا ،وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة –وليكن مثلا اتحادات العمال -وبالتالي لابد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.

- **نموذج العدالة الاجتماعية**: هو عكس نموذج القوة فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا –وليكن الموظفون مثلا –ثم تحاول إشباع رغباتهم أولا ،والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل،فإن لم ترد شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن علاقته بالمنظمة ،أما في حال ظهور أي شكوى فعلى المنظمة معالجة أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

- **النموذج التطوري**: يرى هذا النموذج أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن ،وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة ،ففي مرحلة النشأة مثلا قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تؤكد وجودها في البيئة المحيطة بها ،بعد فترة معينة قد تجد نفسها مجبرة على الاهتمام أكثر بأصحاب الأسهم وتحقيق معدلات أرباح مناسبة لهم حتى تستطيع توسيع نطاق تواجدها في أوقات لاحقة، وهكذا نلاحظ اختلاف أهمية أطراف التعامل من فترى لأخرى. ( مسلم ،2002،ص176).

وبناءً على ما سبق فالمنظمة الفعالة هي التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة ،ثم تقييم فعاليتها على حسب تحقيق لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

(بن نوار،2005 ، ص284-285).

من خلال هذا المدخل يمكن القول أن المنظمات في عملية تقييمها لمستوى فعاليتها التنظيمية هي عملية تتسم بالمرونة وذلك نتيجة لمرونة المدخل في حد ذاته ،فانطلاقا من مجموعة النماذج التي يقترحها على المؤسسات لتحقيقها و قياسها لمدى فعاليتها يحاول بدوره إرضاء كافة الجهات ذات التعامل سواء الداخلي أو الخارجي مع المنظمة وكذا قدرته على إخضاع المؤسسة لإدراكها لأهم الظروف المحيطة بها ومن ثم فإن عملية إرضائها لجهات تعاملها وتحقيقها لفعاليتها تكون أكثر موضوعية.

**2-5- مدخل القيم المتنافسة**: ينطلق أصحاب هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع ،إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر ،لأن المعيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم .كما ذهب stephenrobbins في كتابه نظرية التنظيم أن المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها ينطلق من ،من تكون؟ وما هي رغباتك وقيمك المفضلة؟ بحيث يفهم من هذا ،أن فعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمناظير متشابها ،لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل.

(مسلم2002، مرجع سابق،ص 178 -179).

ومن جهته فقد قام كل من **كورين** و **روراباغ** بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات:

- **التوجه الداخلي**:ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم ،والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.
- **التوجه الخارجي** :ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي .

كما قام الباحثان بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

- **الهيكل الجامد** :والذي يعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
- **الهيكل المرن** : يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى.

وبناءً على بعدين توجهات المديرين وبناء الهيكل التنظيمي قدم هذا المدخل أربع نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية ،حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج هي(بن نوار ،مرجع سابق،ص210).

- **نموذج العلاقات الإنسانية**: يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن ،وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل وتكون وسيلتهم في ذلك هي تدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.
- **نموذج النظم المفتوحة**: يعكس التوجه الخارجي للإدارة ،مع استخدام الهيكل المرن ،وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.
- **نموذج الهدف الرشيد** : يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف من خلاله المنظمة إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط إستراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.
- **نموذج العلاقات الداخلية**: يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد ،وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق الاستقرار الداخلي وتسعى من خلاله إلى وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

ونخلص إلى أن مدخل القيم المتنافسة يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط ،فزيادة درجة المرونة في الهيكل التنظيمي مثلا قد ينقلب إلى فوضى ،كما أن زيادة الاهتمام بإحكام الرقابة قد تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي ،وبالمثل فإن التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم قد تنقلب إلى اللامبالاة في التعامل معهم ،كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد تنقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية ،وبالتالي نستنتج أن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي إلى عدم الفعالية.( بن نوار،2005 ،مرجع سابق، ص287).

الشكل (3):مداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة.

نخلص إلى أن عصرنة وتحديث الإدارة المستمر من شأنه أن يعزز التنمية المستدامة ككل،حيث تمثل الإدارة الإلكترونية الأسلوب الإداري المتطور الذي يرقى بمستوى الوظائف الإدارية بحيث تهدف لرفع كفاءة الأداء وتوفير الكم المعلوماتي والمعطيات بطرق بسيطة محققة بذلك النمو والتطور والتواصل الدائم والسريع بين المجتمعات ،كما ترفع درجة الشفافية الإدارية للأجهزة التنفيذية وتسهل عمل الأجهزة الرقابية بما يضمن الاستمرارية والتوازن في العمل ،و يتميز هذا الانتشار الواسع لتقنية المعلومات والاتصال بالسرعة والشمولية وذلك لما تمنحه المعلومات من قوة ومرونة في التسيير ،فهي بمثابة ثورة حقيقية في أسلوب العمل الإداري وفعاليته من خلال استحداث وظائف إلكترونية ألغت كل تلك الممارسات التقليدية للإدارة.

وفي ظل التكنولوجيا وما تحاول المؤسسات مواكبته في عالم الرقمنة إلى أنها كلها سبل لضمان فعالية أكثر تشمل مجموعة من المؤشرات التي من خلالها تسعى المؤسسات لتقييم فعاليتها التنظيمية وما مدى نجاعة هذه المؤشرات في تحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية للدراسة

I. مجالات الدراسة
II. منهج الدراسة
III. أدوات جمع البيانات
IV. عينة الدراسة

**تمهيد:**

تعتبر منهجية البحث ومجالات الدراسة خطوة أساسية لأي بحث علمي بهدف الفهم المعمق كمرحلة منهجية تكشف أبعادها "المكانية ،الزمانية والبشرية "عن المحكات التي تتماشى وأهداف الدراسة.

**منهجية البحث:**

**I- مجالات الدراسة:**

**1- المجال المكاني:**مؤسسة سوناكوم الصناعية –الجزائر-

الشركة الوطنية للعربات الصناعية هي شركة جزائرية متخصصة في إنتاج العربات الصناعية من شاحنات وحافلات وغيرها ،تأسست سنة 1967 كشركة مساهمة ضمن المنظومة الاقتصادية التي كانت تابعة للشركة الأم للمجتمع الإفريقيBerliet )) من أبرز نشاطاتها صناعة الشاحنات ،المقطورات ،حافلات ،بلغ عدد موظفيها سنة 2019 ب :5665 مقسمة على الإطارات 904 ،عمال تحكم 1653 ،عمال التنفيذ 3108 ، مقرها الرويبة الجزائر العاصمة ،توسع مناطق خدماتها نحو كل من دول إفريقيا وأسيا. ولقد حددنا في هذه الدراسة فرع من فروع المؤسسة كنموذج لها.

**2 - المجال الزماني:**

بعد الانتهاء من جمع المعطيات وإستعراض أدبيات الموضوع تم الإنتقال إلى البناء والمعاينة الميدانية وعليه فقد مرت الدراسة الميدانية بالمراحل الزمنية التالية:

- المرحلة الأولى : وقد تمثلت في زيارتنا الأولى بعد حصولنا على الموافقة المبدئية والتي كانت بيوم 12 جويلية 2020 ,حيث تم التقدم إلى إدارة المؤسسة وقمنا بالتعريف بموضوع الدراسة وأبعاده وجوانبه المعرفية .لتتم فيما بعد الموافقة رسميا على مجريات البحث الميداني داخل المؤسسة .حيث تم إطلاعنا على الهيكل الإداري من خلال إلقاء نظرة عن تقسيمات مكاتب الجهاز الإداري.

- المرحلة الثانية:تماشيا والأزمة الصحية التي عرفتها البلاد كوفيد 19 , والتي أجبرت المؤسسات على التخفيف من دوام نشاطها تجنبا للاحتكاك وتفشي العدوى,فقد كانت عملية توزيع الإستمارات عبر مراحل, حيث تم توزيع في اليوم الأول 14جويلية 2020 حوالي 13 استمارة .ليتم بعدها في يوم 19 جويلية 2020 توزيع باقي الإستثمارات والبالغ عددها 25 إستمارة .

- المرحلة الثالثة: وقد شملت عملية استرجاع الإستثمارات والتي صادفت يوم 21 جويلية 2020 .

**3-المجال البشري:**

لقد قدر مجتمع البحث في دراستنا هذه حوالي 38 فرد عامل مأخوذة من أصل 60 إداري خلال زيارتنا الأولى يوم 14 جويلية 2020, حيث كانوا مقسمين لفئات والتي جاءت كالتالي:

- إطارات :17
-أعوان تنفيذ :13
-أعوان تحكم:8

**II- المنهج:**

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية ،لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجال الدراسة.**(** شفيق ،1985،ص79**)**. ويعرفه

بدوي على أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة ،إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها،وأما من أجل البرهنة عليها حين نكون عارفين بها.(بدوي ،1977،ص4).
ولتعدد المناهج واختلافها وجب على الباحث أن يعتمد على المنهج الذي يتناسب وطبيعة وأهداف الدراسة ،فعملية اختيار المنهج المناسب لا تأتي بطريقة اعتباطية بل تحكمها عدة عوامل تدخل في اختياره من بينها: طبيعة الظاهرة محل الدراسة وإلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث إليها من خلال الدراسة.
وعليه فإنه تم اعتماد في دراستنا هذه الموسومة ب "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية "في مؤسسة سوناكوم الصناعية "بالرويبة الجزائر العاصمة " المنهج الوصفي بإعتباره المنهج الأكثر ملائمة لهذا الموضوع ،حيث يعرف بأنه المنهج الذي يقوم على جمع البيانات من الواقع ،ثم تنظيمها وتحليلها لتقديم وصف دقيق للظاهرة محل الدراسة والتعرف على أبرز متغيراتها المختلفة وأسبابها والعوامل ذات العلاقة بها ،ثم استخلاص النتائج من خلال تخليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

**III- أدوات جمع البيانات:**

تعتبر أدوات جمع البيانات الميدانية من أهم الأدوات التي لا يستطيع الباحث أن يستغني عليها في أي بحث علمي مهما كان نوعه خاصة في الظواهر الاجتماعية ،إذ بدونها لا يستطيع الباحث أن يصل إلى الحقائق من الظاهرة التي يريد دراستها ،ومن الأدوات التي تم اعتمادها في دراستنا هذه هي :

**1-إستمارة استبيان:**

تعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وشيوعا في البحوث الاجتماعية وهي تركز على طرح مجموعة من الأسئلة على عينة من المبحوثين تكون هذه الأسئلة مقسمة لمجموعة من المحاور تشمل كل من المتغيرات الاجتماعية والمهنية للمبحوثين وكذا مؤشرا ت متغيرات الدراسة المتغير المستقل والمتغير التابع .

وقد احتوت استمارة الاستبيان المستخدمة علة ثلاث محاور أساسية تضمنت 46 سؤالا موزعة على ثلاث محاور على النحو التالي:

**1.1المحور الأول :**

متعلق بالخلفية السوسيومهنية وضم ستة أسئلة من السؤال 1-6 ،يبين فيها خصائص العينة :الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي ،المستوى المهني ،سنوات الخبرة.

**1 .2.المحور الثاني**:

محور خاص بالإدارة الإلكترونية ويضم 21 سؤالا بدءا من السؤال 7 وصولا إلى السؤال 28 .

**.1 .3 .المحور الثالث**:

محور خاص بالفعالية التنظيمية وضم 19 سؤال بدءا من السؤال 29 وصولا إلى السؤال 46 .

**2-مقابلة:**والتي تعد من أهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ميدانيا ,حيث تم إجراء مقابلة مع إطار مسؤول داخل المؤسسة يوم 14 جويلية 2020 .والتي تمحورت حول تعريفنا أكثر بأهم الممارسات والعمليات الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات
والاتصال في الأجهزة الإدارية للمؤسسة وكذا محاولة معرفة أهم أرائه حول هذه التقنيات الحديثة في مجال العمل الإداري .

## III. عينة الدراسة:

تشكل العينة في البحوث العلمية عموما والبحوث الاجتماعية خصوصا أحد الدعائم الأساسية في استقاء المعلومات والمعطيات من الواقع الإمبريقي فالعينات تسمح بالحصول في الكثير من الحالات على المعطيات المطلوبة ،مع اقتصاد في المورد البشري والمورد الاقتصادي ،دون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته .( دليو،1999 ،ص142 ).

**1-اختيار العينة:**

وتماشيا مع موضوع الدراسة الذي يبحث في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية ،وفقنا على اختيار مجموعة من أفراد عينة إدارية مأخوذة من أصل 60 فرد إداري متمثلين في (عمال تحكم ، تنفيذ، إطارات).و باعتماد العينة العشوائية البسيطة تم اختيار 30 مفردة من أصل 38 استمارة موزعة,تم استرجاع منها 30استمارة مقسمة على 20 ذكر و 10 أنثى ممثلة لمجتمع البحث بنسبة 50%.

**2-الخصائص السوسيومهنية للعينة:**

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على الخلفية السوسيومهنية لمفردات البحث والتي تضمنتها لأغراض منهجية ومعرفية تدعم الباحث كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة .

**الجدول رقم (1): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:**

| الجنس | التكرارات | النسب المئوية (%) |
|---|---|---|
| ذكر | 20 | 66.67 |
| أنثى | 10 | 33.33 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدرس1 .

من خلال الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين من الذكور والبالغ عددهم 20 مفردة وتمثلهم أعلى نسبة في الجدول والمقدرة ب 66.67 %من إجمالي العينة، لتليها نسبة 33.33 % من الإناث ،وهذه المعطيات تفسر أن وجود العنصر النسوي قليل في الوسط الصناعي مقارنة مع الجنس الذكري وهذا بدوره يعكس على أن المنشآت الصناعية تتطلب قدرات جسدية معينة قد لا تتوفر عند الجنس النسوي ،وأيضا طول فترات العمل والمسؤولية والالتزام اتجاه المهام الذي قد يجعل المرأة تفضل الوظائف التي تتيح لها فرص الاستفادة من العطل كقطاع التعليم مثلا.

**الجدول رقم (2):توزيع مفردات العينة حسب متغير السن:**

| السن | التكرارات | النسب المئوية % |
|---|---|---|
| [20-30 ] | 11 | 36.67 |
| [30-40] | 14 | 46.67 |
| [40-50] | 2 | 6.66 |
| [50-60 ] | 3 | 10 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر س2

يبين من خلال التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول أعلاه أن أغلب أفراد مجتمع الحث والبالغ عددهم 14 متمركزون ضمن الفئة العمرية من [ 30-40 ]سنة وتمثلهم أعلى نسبة والمقدرة ب 46.67 % ،تليها مباشرة نسبة 36.67 %من أفراد مجتمع الحث ينتمون إلى الفئة العمرية بين [ 20– 30] سنة ،بينما بلغت نسبة من يفوق سنهم 40 سنة 16.66 %مقسمة على فئتين من [ 40-50]، ومن [ 50-60 ].

وما يمكن قوله أن المؤسسة مجال الدراسة تمثل قطب لاستقطاب العنصر البشري الذي يأخذ فيها الحيز الأكبر ،وهذا طبعا له تأثير على فعالية المؤسسة لما تتمتع به هذه الفئة من قدرة على تحقيق أهداف المنظمة ،فالشباب يتمتعون بقوة فكرية وقدرة على الإبداع وهذا ما تحتاجه مؤسساتنا خاصة مع انفتاحها على السوق والمنافسة الشديدة بمعايير الجودة العالية وأيضا مسايرة للقطاع الحكومي الجديد الهادف لتحقيق حكومة الجزائر الجديدة .

**الجدول رقم (3):توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:**

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسب المئوية% |
|---|---|---|
| ثانوي | 7 | 23.33 |
| تكوين مهني | 9 | 30 |
| جامعي | 12 | 40 |
| دراسات عليا | 2 | 6.67 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر س4

لقد أصبح التعليم أمرا ضروريا بعد التطورات التي عرفتها منظمات الأعمال والتكنولوجيا الحديثة التي غزت كل مجالات الحياة وأداة فعالة في ميدان العمل ،لأنه يساعد متخذ القرار على أن يكون أكثر دراية للظروف المحيطة بمؤسسته ،حيث يوضح الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي والذي جاء موضحا النسب التالية : احتل فيه المستوى الجامعي أكبر نسبة ومقدرة ب40 % ،لتليها فئة التكوين المهني بنسبة 30 %لتليها فئة الثانوي بنسبة 23.33 %ثم تليها نسبة 6.67 %ممثلة لفئة الدراسات العليا .

وهذا إذا دل على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة الصناعية ذات مستوى عالي تبحث عن القدرات والمهارات المعرفية والفكرية العالية في عمليات استقطابها وتوظيفها خاصة في مجال الإدارة.

**الجدول رقم (4 ): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة:**

| سنوات الخبرة | التكرارات | النسب المئوية % |
|---|---|---|
| من0 إلى 5 سنوات | 12 | 40 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 7 | 23.33 |
| من 11 إلى 15 سنة | 4 | 13.34 |
| أكثر من 15 سنة | 7 | 23.33 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدرس6

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن فئة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يمثلون نسبة 40 %وهي أعلى نسبة ولتأتي بعدها فئتي من 5 سنوات إلى 10 و أكثر من 15 سنة بنسبتي

23.33 % على التوالي ،وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة تمثل قطب صناعي يسعى لتوظيف أكبر قدر ممكن من الطاقات من أجل ضمان الاستمرارية والتنوع الفكري مع حرصها للمحافظة على الطاقات ذوي الخبرة المهنية.

**جدول رقم (5) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والمستوى المهني:**

| المستوى التعليمي / لمستوى المهني | ثانوي | | تكوين مهني | | جامعي | | دراسات عليا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| عامل تحكم | 0 | 0 | 7 | 77.78 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 23.33 |
| تنفيذ | 4 | 57.14 | 2 | 22.22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 20 |
| إطار | 3 | 42.86 | 0 | 0 | 12 | 100 | 2 | 100 | 17 | 56.67 |
| المجموع | 7 | 100 | 9 | 100 | 12 | 100 | 2 | 100 | 30 | 100 |

المصدر س4-س5

يعد المستوى التعليمي من الآليات الكفيلة بتقديم معرفة كافية للتحكم والتكيف مع الشروط التكنولوجية ،ومن خلال المعطيات الميدانية المبينة في الجدول أعلاه ،يتضح أن أربع أفراد وبنسبة 57.14 %من فئة ذات المستوى التعليمي الثانوي مستواها المهني تنفيذ ،في حين نجد في نفس المستوى التعليمي فئة الإطارات بنسبة 42.86 %،لتليها نسبة 77.78 %من ذوي المستوى التعليمي تكوين مهني ومن فئة تحكم ،ومن خلال نسبة الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 100 %من الإطارات من مستوى تعليمي جامعي ،وبهذا يمكن القول أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الإطارات ذوي المستوى التعليمي العالي وتوظيفها بغية ضمان القدرات والمهارات الفكرية المعرفية العالية وتوظيفها.

# الفصل الرابع

# علاقة الإدارة الالكترونية بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية

I. التخطيط الإلكتروني وعلاقته بفعالية المورد البشري بالمؤسسة
II. الرقابة الإلكترونية وعلاقتها بفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة
III. مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والمقاربة النظرية للدراسة
   1-مناقشة الفرضية الأولى
   2-مناقشة الفرضية الثانية
   3-النتائج العامة
   4-التوصيات

**I. التخطيط الإلكتروني وعلاقته بفعالية المورد البشري داخل المؤسسة :**

**الجدول رقم (6):يوضح العلاقة بين تمكين الإدارة الالكترونية المبحوثين للمساهمة في عملية التخطيط بتطوير معارفهم وتوجيهها.**

| تطوير المعارف وتوجيهها / تمكين الإدارة الالكترونية العاملين في التخطيط | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 18 | 69.23 | 8 | 30.77 | 26 | 100 |
| **لا** | 0 | 00 | 4 | 100 | 4 | 100 |
| **المجموع** | 18 | 60 | 12 | 40 | 30 | 100 |

المصدر: س9 و س 30

تعد عملية مشاركة العمال في الإجراءات التخطيط لمختلف المهام من أهم الممارسات التي يمكن أن تزيد من فعالية العنصر البشري داخل المؤسسة، وهذا ما تترجمه معطيات الجدول رقم (5)،حيث تشير نسبة 60% في الجدول إلى تلك الفئة التي تقر على أن الادارة الالكترونية عملت على تمكين العاملين للمساهمة في عملية التخطيط، حيث نجد ضمن هذه الفئة نسبة 69.23% من اجابات المبحوثين تقر بأن مساهمتهم في التخطيط عملت على تطوير معارفهم وتوجيهها، في الاتجاه الثاني من الجدول نجد نسبة 40% من اجابات المبحوثين تقر بأنه تتم عملية تطوير معارفهم وتوجيهها في المؤسسة، حيث نجد ضمن هذه الفئة نسبة 100% تقر بأن الادارة الالكترونية لا تعمل على تمكين العاملين من التخطيط ولا ينعكس ذلك على تطوير معارفهم واتجاهاتهم، في المقابل نجد نسبة 30.77% تقر بأنه بالرغم من أن تمكين الادارة الالكترونية العاملين من التخطيط إلا أن هذا لم يعمل على تطوير معارفهم وتوجيهها.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن مشاركة العاملين في الإجراءات التخطيطية للمهام من شأنه أن يدعم إمكانياتهم أكثر ويزيد من دافعيتهم نحو العمل وانجاز المهام وهذا ما حاول تأكيده **صالح بن نوار** في "دراسته للتنظيم الصناعي" حيث أكد على أن التخطيط من الوظائف الرئيسية والضرورية للعمل الإداري، لأنه يرسم صورة العمل المستقبلي للمنظمة بشكل واضح ودقيق ويحدد مساره ويعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية من خلال رسمه لأهم الاتجاهات التي يمكن أن يتبعها الأفراد الإداريون في تحقيقهم لأهداف المؤسسة.

**الجدول رقم (7): يوضح العلاقة بين اعتماد التكنولوجيا لتقليل من مركزية القرار ومدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لتحسين من الأداء العام للمؤسسة.**

| مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لتحسين من الأداء العام للمؤسسة<br>اعتماد التكنولوجيا لتقليل من مركزية القرار | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 4 | 13.33 | 26 | 86.67 | 30 | 100 |
| **لا** | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| **المجموع** | 4 | 13.33 | 26 | 86.67 | 30 | 100 |

المصدر: س10 و س29

تعتبر عملية صنع القرار من الركائز الأساسية التي تحظى بالعناية الفائقة من قبل مسؤولي المؤسسات وإطاراتها إذ تعد من الأولويات التي تحرص المؤسسات على ضمانها في صورها الأكثر دقة خاصة، والتغيرات التي تعرفها الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحديثة من خلال اعتمادها على رقمنة محيطها، وهذا ما تشير إليه معطيات الجدول رقم(6)، حيث يتضح من خلاله أن نسبة 86.67% جاءت لتفسر اتجاه مفردات فئة من العينة تقر بأنه بالرغم من أن اعتماد التكنولوجيا عمل في التقليل من مركزية القرار غير أنه لم يساهم بإمكانية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بغية التحسين من الأداء العام للمؤسسة، وفي المقابل يأتي مجموع 13.33% ليفسر نسبة المبحوثين الذين يقرون على أن الاعتماد على التكنولوجيا ساهم في التقليل من مركزية القرار مما عمل على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات قصد تحسينهم من الأداء العام للمؤسسة.

وانطلاقا من المعطيات الإحصائية يمكن القول أن عملية اعتماد التكنولوجيا قلل من مركزية اتخاذ القرار غير أن ذلك لم يعمل على مشاركة المبحوثين باتخاذ القرارات وإدلائهم بأهم التوجهات التي تخص مجال العمل.

**جدول رقم (8): يوضح مساهمة التخطيط الإلكتروني في تفعيل عملية الاتصال:**

| الاحتمالات | | التكرارات | النسبة % |
|---|---|---|---|
| **نعم** | **نعم** | 23 | 76.67 |
| | **لا** | 7 | 23.33 |
| **مجموع جزئي** | | 30 | 96.67 |
| **لا** | | 01 | 3.33 |
| **المجموع** | | 30 | 100 |

المصدر س 10

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن فئة العمال التي أقرت أن التخطيط الإلكتروني يساهم في تفعيل عملية الاتصال مثلت نسبة 96.67 %وهي القيمة الأعلى في الجدول ،لتليها نسبة 3.33 %التي تقر أن التخطيط الالكتروني لا يساهم في تفعيل الاتصال ،ومنه فإن حسب النتائج يمكن القول أن التخطيط الإلكتروني زاد من إمكانية الاتصال والتفاعل فيما يخص تبادل المعلومات أو التفاعلات بين أفراد التنظيم الإداري وهذا ما يدل على مرونة التنظيمات الإدارية الحديثة .

**جدول رقم (9): يوضح دعم اعتماد التكنولوجيا ورصدها لأهم التحديات التي تواجه المؤسسة في بلوغ أهدافها**

| الاحتمالات | التكرارات | النسب المئوية% |
|---|---|---|
| **نعم** | 21 | 70 |
| **لا** | 9 | 30 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: س12

انطلاقا من المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن فئة من العمال الإداريين وبنسبة 70% تقر أن عملية الاعتماد على التكنولوجيا هي عملية كفيلة لرصد أهم التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في بلوغ أهدافها، بينما تذهب فئة الثانية والتي قدرت بنسبتها ب 30 % من اجابات المبحوثين في تأكيدها على أن الاعتماد على التكنولوجيا لا يضمن آلية الرصد الكافي لأهم التحديات التي تواجه المؤسسة في خطى بلوغها لأهدافها.

ومنه وانطلاقا من التحليل الكمي لهذه البيانات الإحصائية يمكن القول على أن التكنولوجيا تعد بمثابة السبيل الأوفر والأسرع الذي يقود المؤسسة نحو رسمها لأهم الأساليب التي تمكنها من بلوغ أهدافها بأقل تكاليف وأضرار ممكنة.

**جدول رقم(10):يوضح العلاقة بين التخطيط الإلكتروني في إدارة المعلومات و دعمه لإمكانية المورد البشري ومدى قدرتهم على تبادل المهارات.**

| تبادل المهارات / التخطيط ودعمه لإمكانية المورد البشري | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 28 | 93.33 | 2 | 6.67 | 30 | 100 |
| **لا** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **المجموع** | 28 | 93.33 | 2 | 6.67 | 30 | 100 |

المصدر: س14 و س32

يعد التخطيط الالكتروني بمثابة العملية الدينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل في حين يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، وهذا ما يفسره الاتجاه العام للجدول رقم (9)، حيث جاءت نسبة % 93.33وهي الفئة المبحوثين الذين يقرون بأن التخطيط الإلكتروني دعم إمكانياتهم في إدارة المعلومات

ما زاد من قدرتهم على تبادل المهارات، في حين تذهب الفئة الثانية من المبحوثين والتي نسبتهم 6.67% بإقرارها على أن التخطيط الالكتروني لا يشكل عائقا أمام إمكانياتهم في إدارة المعلومات وإنما يعمل على تعزيزها أكثر غير أن هذا الدعم لا يعتبر بمثابة قاعدة أساسية في تبادلهم للمهارات.

وانطلاقا من المنحى العام لمعطيات الجدول رقم(9) يمكن القول بأن التخطيط الإلكتروني هو من الممارسات التي تشكل الدعائم للعنصر البشري من خلال الأخذ بإمكانياته وجهوده والعمل على ترجمتها إلى أفكار إبداعية تزيد من منحى التزامه نحو مهامه ومؤسسته وتفتح أمامه المجال من أجل الاستثمار في طاقاته والعمل على الرفع من قدراته ومهاراته فيما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة منها دراسة الباحثة **إيمان أيت مهدي** في دراستها "المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية" حيث أكدت في ذلك على سهولة انتقال وتبادل المهارات والتي بدورها تعزز من مصادر قوة الفرد العامل.

**جدول رقم(11): يوضح إمكانية التخطيط الإلكتروني في التقليل من الصعوبات التي تواجه المبحوثين في تأدية مهامهم وعلاقته بامتلاكهم لقدرات للتسيير الحسن للمهام الموكلة إليهم.**

| قدرات التسيير الحسن للمهام / التخطيط الإلكتروني وتقليله من صعوبات العمل | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 27 | 96.43 | 1 | 3.57 | 28 | 100 |
| **لا** | 1 | 50 | 1 | 50 | 2 | 100 |
| **المجموع** | 28 | 93.33 | 2 | 6.67 | 30 | 100 |

المصدر: س15 وس31

تعرف عملية انجاز المهام الكثير من الصعوبات التي قد تواجهها أثناء سير وتيرتها غير أن التوجه الحالي للمؤسسات نحو رقمنة ممارساتها استطاع أن يساهم في دعم المؤسسات على تخطي هذه الصعوبات والتسريع من وتيرة مهامها، وهذا ما توضحه المعطيات الكمية في الجدول رقم (10)، حيث نجد أن الاتجاه العام للجدول يؤكد أن نسبة 93.33% وقد تضمنت هذه النسبة إجابات المبحوثين الذين يؤكدون بأن تقليل صعوبات العمل بواسطة التخطيط الالكتروني له علاقة بامتلاكهم لقدرات التسيير الحسن لمهامهم وقد جاءت نسبة إجابات هؤلاء 96.43%، في مقابل نسبة 50% التي تقر بأن التخطيط الالكتروني لا يقلل من صعوبات العمل لكن في المقابل يملكون قدرات لتسيير مهامهم بشكل حسن. أما الاتجاه الثاني من الجدول فنجد نسبة 6.67% من إجابات المبحوثين الذين يقرون بأن التخطيط الالكتروني لا يقلل من صعوبات العمل ولا بامتلاكهم لقدرات التسيير الحسن لمهامهم.

وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن هذه المعطيات الإحصائية المرفقة في الجدول تزيد من تأكيد صحة أن التخطيط الإلكتروني يشكل العملية الدينامية والمستمرة والمتواصلة اتجاه مرافقته لعملية تنفيذ وإنجاز مهام المؤسسة بشكل جيد وصولا بها إلى تحقيق أهدافها .

**جدول رقم (12): يوضح التخطيط وفق نظام الرقمنة وإمكانيته في التقليل من تكاليف العمل كالوقت والجهد.**

| الاحتمالات | التكرارات | النسب المئوية% |
|---|---|---|
| **نعم** | 29 | 96.67 |
| **لا** | 1 | 3.33 |
| **المجموع** | 30 | 100 |

المصدر س16

انطلاقا من بيانات الجدول رقم (11) جاءت نسبة 96.67% من إجابات المبحوثين لتبين أن التخطيط وفق أنظمة الرقمنة ساعد في التقليل من تكاليف الوقت والجهد، في حين تذهب الفئة الأخرى من إجابات المبحوثين والتي تقدر نسبتها بـ 3.33% لتقر على أن التخطيط وفق نظام الرقمنة لا يضمن التقليل من تكاليف العمل. بالإضافة إلى ذلك فإن إجابات المبحوثين بنسبة 100% تقر أيضا بأن رقمنة التخطيط للمشاريع دعم إمكانية التطوير من الأداء العام للمؤسسة وهو ما جاء ضمن الإجابة على السؤال رقم (16)، الأمر الذي يؤكد بأن المؤسسات الحديثة تولي عناية واهتمام كبيرين لتفعيل عمل الإدارة من خلال رقمنتها، وعليه يمكن القول أن الرقمنة وبكل ممارساتها استطاعت أن تحقق مسعى المؤسسات في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتوفيرها لطاقاتها المادية والمعنوية.

**II- الرقابة الإلكترونية وعلاقتها بفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة :**

**جدول رقم (13): يوضح اعتماد التكنولوجيا ومدى ضمانها لأسلوب رقابي صحي ملائم للعمل وعلاقته بمرونة القيادة**

| مرونة القيادة / ضمان التكنولوجيا لأسلوب رقابي صحي ملائم | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 25 | 89.29 | 3 | 10.71 | 28 | 100 |
| **لا** | 0 | 0 | 2 | 100 | 2 | 100 |
| **المجموع** | 25 | 83.33 | 5 | 16.67 | 30 | 100 |

المصدر: س18 و س39

يعد اعتماد التكنولوجيا الصيغة الغالبة أكثر على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحديثة التي أعادت هيكلة جميع ممارساتها الإدارية إلى الرقمنة، حيث تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن نسبة 83.33% من إجابات المبحوثين تؤكد على مدى نجاعة التكنولوجيا في ضمانها لأسلوب رقابي صحي ملائم لأداء مهامهم بالمؤسسة، وقد تضمنت هذه الفئة نسبة 89.29% من إجابات المبحوثين التي تؤكد على أنه توجد علاقة بين ضمان التكنولوجيا لأسلوب رقابي صحي ملائم ومرونة القيادة داخل أقسام المؤسسة. أما الاتجاه الثاني للجدول فنسبة 16.67% من إجابات المبحوثين تقر

العكس، حيث جاءت نسبة 100% من إجابات المبحوثين ضمن هذه الفئة تؤكد أن على أن اعتماد التكنولوجيا لضمان أسلوب رقابي صحي ملائم ليس له علاقة بمرونة القيادة و بأقسام المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن دعم المؤسسات بالتكنولوجيا من شأنه أن يضمن لها الرصد الآني والدقيق لمظاهر بيئة العمل وهذا ما يعزز الأسلوب الرقابي الصحي والملائم للعمل كما يزيد من فعالية ومرونة القيادة على مستوى المؤسسة لما تضمنه التكنولوجيا من تدفق المعلومات وتداولها على النطاق الواسع لكل أطراف التعامل الداخلي والخارجي مع المؤسسة.

**جدول رقم (14): جدول يوضح العلاقة بين توفير النظام الرقابي الإلكتروني لقاعدة بيانات حول العمليات الإدارية ومدى فعالية أساليب الرقابة في تصحيح انحرافات العمل :**

| فعالية أساليب الرقابة في تصحيح انحرافات العمل / توفير النظام الرقابي لقاعدة بيانات | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 21 | 91.30 | 2 | 8.70 | 23 | 100 |
| **لا** | 2 | 28.57 | 5 | 71.43 | 7 | 100 |
| **المجموع** | 22 | 73.33 | 7 | 23.33 | 30 | 100 |

المصدر: س 19 و س43

تعتبر الرقابة الإلكترونية عنصرا رئيسيا و هاما من عناصر العملية الإدارية وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء الأنشطة التي تتم داخل المؤسسات من أجل تحقيقها لأهدافها فهي عملية مخططة ومنظمة بفعل التدفق الهائل والسريع للمعلومات، ومن خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (14) والتي جاءت فيه النسب موزعة كالتالي: نجد أن الاتجاه العام للجدول يوضح نسبة 73.33% من إجابات المبحوثين التي تفيد بأن توفير النظام الرقابي الإلكتروني لقاعدة بيانات له علاقة بفعالية أساليب الرقابة في تصحيح انحرافات العمل، وقد جاءت هذه النسبة موزعة على نسبتين: الأولى تؤكد العلاقة وذلك بنسبة 91.30%، أما الثانية فجاءت لتقر بأن النظام الرقابي الإلكتروني لا يوفر قاعدة للبيانات مع ذلك هناك فعالية لأساليب الرقابة في تصحيح الانحرافات. أما في الاتجاه الثاني للجدول فنجد أن نسبة 23.33% من إجابات المبحوثين تقر بعدم فعالية أساليب الرقابة في تصحيح الانحرافات، وقد جاء ضمن هذه النسبة إجابات المبحوثين الذين يؤكدون بعد وجود علاقة بين توفير النظام الرقابي الإلكتروني لقاعدة بيانات بفعالية أساليب الرقابة في تصحيح انحرافات العمل وهو ما مثلته نسبة 71.43%.

وعليه يمكن القول أن الرقابة الإلكترونية وبفعل تكنولوجيا المعلومات التي أضفت عليها قاعدة لضم مختلف البيانات والمعلومات حول العملية الإدارية زاد من شرعيتها في تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أن استمراريتها وتجددها يجعلها تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات في وقتها المناسب، وإمكانية الحصول عليها ما يزيد من قدرتها على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيحها على مستوى المؤسسة وهذا ما تؤكده الدراسات السابقة في تعبيرها عن أهمية الرقابة الإلكترونية حيث أكدت على أنها تساعد على انخراط

الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.

**جدول رقم(15): يوضح مدى تحقيق الرقابة الإلكترونية لمعايير الجودة الشاملة وعلاقته بعمل المؤسسة على التطوير في أنظمة عملها لمواكبة التطورات الخارجية:**

| تطوير المؤسسة لأنظمة عملها / تحقيق الرقابة الإلكترونية لمعايير الجودة الشاملة | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 18 | 75 | 6 | 25 | 24 | 100 |
| **لا** | 2 | 33.33 | 4 | 66.67 | 6 | 100 |
| **المجموع** | 20 | 66.67 | 10 | 33.33 | 30 | 100 |

المصدر: س20 و س36

تعد الجودة الشاملة الهدف الأسمى التي تسعى المنظمات جاهدة لبلوغها حيث أخذ هذا المفهوم في ظل رقمنة الجهاز الرقابي بعدا آخر وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين في السؤال رقم (26) من استمارة البحث التي تؤكد على إيجابيات عمل الرقابة الإلكترونية وما تسعى إلى تحقيقه لصالح المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي لها، ومنه ومن خلال الجدول رقم (15) فقد جاءت النسب كالتالي : نجد أن نسبة 66.67% من إجابات المبحوثين تؤكد أن تحقيق الرقابة الإلكترونية لمعايير الجودة الشاملة له علاقة بتطوير المؤسسة لأنظمة عملها لمواكبة التطورات الخارجية، حيث جاءت هذه الفئة موزعة على فئتين: الفئة الأولى تؤكد على أن تحقيق الرقابة الإلكترونية لمعايير الجودة الشاملة عمل تطوير المؤسسة لأنظمة عملها لمواكبة التطورات الخارجية وهذا ما مثلته نسبة 75%، أما الفئة الثانية فهي التي تؤكد بأن الرقابة الإلكترونية لم تحقق معايير الجودة الشاملة مع ذلك فإن المؤسسة تعمل على تطوير أنظمة عملها لمواكبة التطورات الخارجية. في الاتجاه الثاني للجدول نجد نسبة 33.33% تقر العكس حيث تؤكد نسبة 66.67% من إجابات المبحوثين أن الرقابة الإلكترونية لم تحقق معايير الجودة الشاملة كما أن المؤسسة لا تعمل على تطوير أنظمة عملها لمواكبة التطورات الخارجية.

وانطلاقا من الاتجاه العام للمعطيات الإحصائية يمكن القول أن الرقابة في ظل أنظمة العمل الرقمي هي من عناصر العملية الإدارية التي تقوم بقياس أداء أنشطة ومختلف ممارسات المؤسسة ومقارنتها مع المستوى المطلوب الكفيل بتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية خاصة مع التغيرات التي يشهدها العالم الخارجي للمؤسسة .

**جدول رقم(16): يوضح العلاقة بين ضمان الرقابة الإلكترونية لأساليب فعالة لتسيير شؤون العمل ومدى توفير المؤسسة للجو الملائم والايجابي للعمل.**

| توفير المؤسسة للجو الملائم والإيجابي للعمل / ضمان الرقابة الإلكترونية لأساليب فعالة لتسيير شؤون العمل | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 25 | 92.59 | 2 | 7.41 | 27 | 100 |
| **لا** | 2 | 66.67 | 1 | 33.33 | 3 | 10 |
| **المجموع** | 27 | 90 | 3 | 10 | 30 | 100 |

المصدر: س21 و س38

تعد الرقابة من أكثر الممارسات المهمة في الجهاز التنظيمي حيث عرفت تغيرات جذرية في أنظمة عملها انتقالا من ذلك العمل النمطي إلى العمل بطرق أكثر عصرنة عن طريق رقمنة المؤسسات لأساليب رقابتها. وقد أظهر الاتجاه العام للجدول أنه توجد علاقة بين ضمان الرقابة الإلكترونية لأساليب فعالة لتسيير شؤون العمل ومدى توفير المؤسسة للجو الملائم والايجابي للعمل وهما مثلته نسبة 90% والتي جاءت موزعة على فئتين: الفئة الأولى هي إجابات المبحوثين الذين يؤكدون بأن ضمان الرقابة الإلكترونية لأساليب فعالة لتسيير شؤون العمل له علاقة بتوفير المؤسسة للجو الملائم والايجابي للعمل، وهو ما مثلته نسبة 92.59%. أما الفئة الثانية فهي التي تؤكد على أنه بالرغم من عدم ضمان الرقابة الإلكترونية لأساليب فعالة لتسيير شؤون العمل إلا أن ذلك لا يؤثر بمدى توفير المؤسسة للجو الملائم والايجابي للعمل، وهو ما مثلته نسبة 66.67%. في الاتجاه الثاني للجدول نجد نسبة 10% تؤكد العكس وقد جاءت نسبة 33.33% ضمن هذه الفئة تقر بأنه لا توجد علاقة بين ضمان الرقابة الإلكترونية لأساليب فعالة لتسيير شؤون العمل ومدى توفير المؤسسة للجو الملائم والايجابي للعمل.

وعليه يمكن القول أن الرقابة الإلكترونية هي عملية مستمرة وفعالة بفضل رصدها الدائم لشؤون العمل تكشف عن مجريات العمل أولا بأول عن طريق التدفق الهائل لكمية المعلومات المتاحة ضمن الشبكة الداخلية للمؤسسة ما يزيد من فعاليتها من خلال وضعها للمؤسسة أمام الواقع والبيئة التي تعيشها وهذا ما أكده الباحث **عبان عبد القادر** في دراسته السابقة لدراسة أهم تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

**جدول رقم(17): يوضح ضمان النظام الرقابي الإلكتروني سير القرارات بدقة علاقته بمدى دعم المؤسسة للاتصال المباشر بالإدارة.**

| دعم المؤسسة للاتصال المباشر بالإدارة / دقة سير القرارات | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 18 | 66.67 | 9 | 33.33 | 27 | 100 |
| **لا** | 2 | 66.67 | 1 | 33.33 | 3 | 100 |
| **المجموع** | 20 | 66.67 | 10 | 33.33 | 30 | 100 |

المصدر: س22 و س40

يعتبر الاتصال من أكثر الآليات الداعمة لوصول المعلومات واستمرارية تدفقها إذ يشكل القاعدة الأساسية لمرونة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، وهذا ما يشير إليه الجدول رقم(17) المرفق أعلاه الذي يوضح مدى الدقة في سير القرارات وعلاقة ذلك بدعم المؤسسة للاتصال المباشر بالإدارة فنجد أن نسبة % 90من أصل مجموع % 100تعبر عن الفئة التي تؤكد على أن هناك دقة في سير القرارات وهذا ما يؤكد على دعم المؤسسة للاتصال المباشر بالإدارة في حين نجد فئة أخرى وبنسبة متساوية تقر على أنه لا توجد دقة في نظام سير القرارات غير أن ذلك لا يمنع المؤسسة من دعمها الاتصال المباشر بالإدارة ,بينما تتجه فئة أخرى وبنسبة % 10على أن دقة سير القرارات لا تعني دعم المؤسسة للاتصال المباشر بالإدارة وبنسبة متساوية تلغي الفئة الأخرى ذلك تماما ,ومنه يمكن القول أن عملية سير القرارات بدقة تعني وجود دعم للاتصال المباشر بالإدارة الذي من شأنه أن يعزز الدقة في سيرها وتنفيذها إذ يلغي كل الحواجز التي يمكن أن تقف عائقا أمام نظم سير المعلومات وتدفقها وهذا ما يزيد من الفهم الصحيح للأدوار والقيام بالمهام والأعمال على الشكل المطلوب وهذا ما تؤكده الدراسة السابقة لباحثان **موسي عبد الناصر ومحمد قريشي** في دراستهم لمؤسسة **"التعليم العالي"** حيث أكدت على أن دعم شبكات الاتصالات من شأنه أن يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من كفاءته وفعاليته، وذلك من خلال سرعة الاتصال وسهولة تبادل المعلومات بين جميع الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة وتجاوز الهرمية التنظيمية بالتشارك الواسع والمستمر بين العاملين في مؤسسة.

**جدول رقم(18): يوضح مدى ضمان الرقابة الإلكترونية للمتابعة الدقيقة لمستوى أداء العمال والموظفين وعلاقته باستمرارية الرقابة على مستوى المؤسسة.**

| استمرار الرقابة على مستوى المؤسسة / المتابعة الدقيقة لمستوى أداء العمال | نعم | | لا | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 20 | 95.24 | 1 | 4.76 | 21 | 100 |
| **لا** | 1 | 11.11 | 8 | 88.89 | 9 | 100 |
| **المجموع** | 21 | 70 | 9 | 30 | 30 | 100 |

المصدر: س23 و س42

يعد أداء العمال والموظفين من القضايا التي تحظى باهتمام بالغ من طرف المؤسسة إذ يشكل الركائز الأساسية لتحديد الأداء العام للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها كما تشكل الرقابة الأسلوب الأكثر اعتمادا لمعرفة وتحديد المستوى الدقيق لأدائهم خاصة مع إعادة هيكلتها وفق الأنظمة الإلكترونية، حيث يشكل الجدول رقم (18) آراء المبحوثين نحو علاقة مدى ضمان الرقابة الإلكترونية للمتابعة الدقيقة لمستوى أداء العمال والموظفين بمدى فعالية ذلك في استمرار الرقابة على مستوى المؤسسة، حيث يتجه مجموع إجابات المبحوثين للتأكيد على أن المتابعة الدقيقة للرقابة الإلكترونية لمستوى أداء العمال والموظفين وهذا ما يزيد من استمراريتها وفعاليتها على مستوى المؤسسة من خلال رصدها الدقيق للأداء العام للأفراد والموظفين وهو ما مثلته نسبة 70% من الإجابات، والتي تضمنت نسبة 95.24% من إجابات المبحوثين الذين يؤكدون العلاقة بين ضمان الرقابة الإلكترونية للمتابعة الدقيقة لمستوى أداء العمال والموظفين باستمرارية الرقابة على مستوى المؤسسة، أما بنسبة 11.11% فجاءت لتقر على أن الرقابة الإلكترونية تضمن تحديد والمتابعة الدقيقة لمستوى أداء الأفراد العاملين غير أنها لا تبقى في استمرارية دائمة على مستوى المؤسسة. في الاتجاه الثاني من الجدول نجد نسبة 30% والتي تؤكد العكس، حيث جاءت نسبة 88.89% من إجابات المبحوثين التي تقر بأن الرقابة الإلكترونية لا تضمن المتابعة الدقيقة لمستوى أداء العمال وهذا ما يزيد من عدم استمراريتها على مستوى المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن الرقابة الإلكترونية وحسب الدراسات السابقة التي تؤكد على أنها قادرة على التقليل من التعقيدات الإدارية وتنمية وتحسين قدرات أداء الإدارة بالحصول على المعلومات وإيصالها خلال ثوان معدودة عن طريق شبكات الإدارة الإلكترونية التي بفضلها تم القضاء على مشكل إهدار الوقت والجهد، ومن ثم تحقيقها لفعالية الأداء من خلال استمراريتها.

**جدول رقم(19): يوضح مدى تناسب نظام الحوافز مع طموح الأفراد العاملين.**

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| **مطلق** | 3 | 10 |
| **إلى حد ما** | 24 | 80 |
| **لا توافق** | 3 | 10 |
| **المجموع** | 30 | 100 |

المصدر: س37

يعد نظام الحوافز من أكثر الجوانب التي تحظى باهتمام العامل خاصة من أجل تحقيق غاياته وإرضائها، إذ يشير الجدول المرفق أعلاه إلى مدى تناسب نظام الحوافز مع طموح الأفراد العاملين، حيث تتجه نسبة 80% لتعبر عن الأفراد العاملين الذين يقرون بأن نظام الحوافز يتوافق مع طموحهم إلى حد ما، في حين تأتي نسبة 10% لتشير إلى الفئة الأخرى من العمال التي تقر على أن نظام الحوافز لا توافق تطلعات طموحهم وفي المقابل تتساوى مع من تقر إجاباتهم بأن نظام الحوافز يتناسب مع طموحاتهم بشكل مطلق.

ومنه وانطلاقا من تعدد أراء واتجاهات الأفراد حول مدى تناسب أنظمة الحوافز فإنه يمكن القول على أن الفرد العامل لا يلغي غاياته فيما يخص إرضاء طموحه، وإنما تبقى قائمة دائما وتسعى للأفضل، إذ أصبح يشكل هذا الجانب بالنسبة للمؤسسات جزء من استراتيجياتها التي تسعى من خلاله إلى استقطاب وجذب اليد العاملة بمختلف مؤهلاتها.

## III-مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج والمقاربة النظرية:

انطلاقا من الفرضيات وبعد التحليل والتمحيص النظري والميداني للموضوع وصلنا إلى مجموعة من النتائج :

1- **مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: "**توجد علاقة بين التخطيط الإلكتروني وفعالية المورد البشري داخل المنظمة ":

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 69.23 % من مجموع المبحوثين يقرون على تمكين الإدارة الإلكترونية المبحوثين للمساهمة في عملية التخطيط بتطوير معارفهم وتوجيهها وهذا ما يشير إليه الجدول رقم (5).

كما تأتي معطيات نسبة 86.67 % من مجموع المبحوثين لتشير إلى تلك الفئة التي ترى بأن اعتماد المؤسسة للتكنولوجيا ساهم في التقليل من مركزية القرار غير أن ذلك لم يساهم في إمكانية المورد مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بغية التحسين من الأداء العام للمؤسسة وهذا ما جاء في الجدول رقم (6 ).

كذلك يبين لنا الجدول رقم (7) أن أغلبية المبحوثين يقرون على مساهمة التخطيط الإلكتروني في تفعيل عملية الاتصال وذلك بنسبة 96.67 % .

في حين تأتي نسبة 70 %لتؤكد ما يقره أغلبية من المبحوثين حول أن دعم المؤسسة لاعتماد التكنولوجيا كفيل لرصد أهم التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في بلوغها أهدافها وهذا ما جاء ت به معطيات الجدول رقم (8).

كما نجد أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 93.33 %يرون أن التخطيط الإلكتروني دعم إمكانياتهم في إدارة المعلومات ما زاد من قدرتهم على تبادل المهارات وذلك حسب نتائج الجدول رقم (9).

بالإضافة إلى أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن تقليل صعوبات العمل بواسطة التخطيط الإلكتروني له علاقة بامتلاكهم لقدرات التسيير الحسن لمهامهم وجاء ذلك بنسبة 96.43 %وهذا حسب الجدول رقم (10).

كذلك ومن خلال الجدول رقم (11) الذي يبين لنا أن أغلبية المبحوثين يقرون على أن التخطيط الإلكتروني وفق أنظمة الرقمنة ساعد في التقليل من تكاليف العمل كالوقت والجهد وذلك بنسبة 96.67 %.

وللخوض في مناقشة هذه النتائج التي نستهلها بمكانة الرقمنة الإستراتيجية داخل التنظيمات الإدارية للمؤسسات ،إذ تعتبر التكنولوجيا اليوم من الأنظمة ذات الطابع السائد على مختلف الهياكل التنظيمية لمؤسساتنا وهذه حقيقة ذات أهمية كبرى حيث تشير إلى التطور الملحوظ الذي تشهده مختلف العمليات الإدارية على مستوى أجهزة التنظيم الإداري للمؤسسة ،ثم إن هذا التطور يشير إلى الإمكانيات والموارد المتاحة التي تتمتع بها المؤسسات قد تكون هذه الموارد مادية تقنية أو موارد

معنوية تتعلق بكل من الدور الفعال والمهيكل للمورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة .ثم إن عملية رقمنة الإدارة أو بمفهومها الإدارة الإلكترونية صاحبه رقمنة الكثير من الممارسات الإدارية التنظيمية كعمليات التخطيط ومختلف أنشطتها ،ليصبح التخطيط الإلكتروني العملية الأبرز في وظائف الإدارة الإلكترونية مقارنة مع تلك الممارسات التقليدية التي كانت تتمتع بالجمود التنظيمي ،فهو يدعم كل مظاهر تدفق الكم الهائل من المعلومات ويضمن المساهمة الفعالة للعنصر البشري في مختلف أهم العمليات الإدارية التنظيمية كمساهمته في عملية التخطيط اللامحدودة باعتبار أن التخطيط الإلكتروني عملية دينامية وأيضا دعمه المستمر لمختلف إمكانياته التي تزيد من قدراته وتمنحه الثقة اللازمة من خلال مبادراته المساهمة في عمليات اتخاذ القرار بغية التحسين من الأداء العام للمؤسسة، كما جاءت به دراستنا في معالجتها النظرية لمبحث الإدارة الإلكترونية ،فمن خلال دراستنا ومناقشتنا لواقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية يتبين لنا جليا مجهودات الإدارة الجزائرية نحو دعمها وعملها على تعزيز البنية التحتية للاتصالات من خلال النظم المعلوماتية التي تزيد من فعالية الإعلام والاتصال على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما اعتبرت أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية داخل المؤسسة من خلال صقله لمختلف قدراته ومهاراتها بزاد معرفي يزيد من فعالية دوره وتواجده كمورد إستراتيجي يسعى بالنهوض بأهداف المنظمة من خلال مجموع مهاراته التي تدعم تسييره الحسن لمختلف المهام المرتبطة بعملية تحقيقه لأهداف المؤسسة وبالوجه المطلوب الذي يتضمن فعالية أدائه على مستوى مختلف الممارسات الإدارية ،وهذا ما تؤكده دراسة **صالح بن نوار** السابقة في دراسته للمؤسسة الصناعية حيث يؤكد على أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبارها أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن مجمل النتائج سابقة الذكر يبدو جليا أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت على اعتبار أن معظم المبحوثين أشادوا بإمكانيات ممارسات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المتمثلة في التخطيط الإلكتروني ومساهماته الفعالة في تحسين العمليات التنظيمية وأيضا في دعمه لإمكانيات المورد البشري .

**2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية**: "توجد علاقة بين الرقابة الإلكترونية وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة ":

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (13) نجد أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة وباعتمادها على التكنولوجيا استطاعت أن تضمن أسلوب رقابي صحي ملائم للعمل وأن هذه الأخيرة زادت من مرونة القيادة على مستوى أقسام المؤسسة حيث أكدت على مدى نجاعة هذا الأسلوب في توفيره لأساليب العمل الملائمة وأيضا في مرونة القيادة على مستوى مصالحهم وذلك بنسبة 89.29 % .

كذلك يبين لنا الجدول رقم (14) أن الغالبية العظمى من المبحوثين ترى بأن النظام الرقابي الإلكتروني يوفر قاعدة بيانات حول مختلف العمليات الإدارية وأن هذا الكم الهائل من المعلومات ساهم في فعالية أساليبه في تصحيحها لانحرافات العمل وذلك بنسبة 91.30 % .

إضافة إلى ما جاء به الجدول رقم (15)حيث نجد أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 75 % يقرون على أن تحقيق الرقابة الإلكترونية لمعايير الجودة الشاملة عمل على تطوير المؤسسة لأنظمة عملها لمواكبة التطورات الخارجية.

كما يبين لنا الجدول رقم (16)أن غالبية من المبحوثين يقرون بأن الرقابة الإلكترونية تضمن أساليب فعالة لتسيير شؤون العمل وهذا بدوره يؤكد على الدعم والعناية الفائقة التي توليها المؤسسة من أجل توفيرها للجو الملائم والايجابي للعمل وذلك بنسبة 92.59 %.

كما جاءت نتائج الجدول رقم (17)لتوضح لنا مدى ضمان النظام الرقابي الإلكتروني لعملية سير القرارات بدقة وعلاقة ذلك بدعم المؤسسة للاتصال المباشر بالإدارة ،حيث تقر غالبية من المبحوثين في ذلك على أن هناك دقة في سير القرارات وهذا ما يؤكد على دعم المؤسسة للاتصال المباشر بالإدارة وذلك بنسبة 66.67 %.

كذلك يبين لنا الجدول رقم (18) أن الغالبية العظمى من المبحوثين ترى بأن الرقابة الإلكترونية تضمن المتابعة الدقيقة لمستوى أداء العمال والموظفين وهذا ما يزيد من فعالية استمراريتها على مستوى المؤسسة وذلك بنسبة 95.23 %.

كما يشير لنا الجدول رقم (19) إلى أن أغلبية المبحوثين ترى أن نظام الحوافز يتناسب مع طموحهم كأفراد عاملين إلى حد ما وذلك بنسبة 80 %.

ومناقشة لهذه الفرضية نجد أن المتابعة الدقيقة والرصد الدقيق لمختلف الممارسات والعمليات الإدارية من أكثر الأنشطة التي تعرف اهتماما بالغا من طرف المؤسسة وهذا ما دعم إمكانية المؤسسات حول تبنيها لأنظمة رقابة تكون أكثر فعالية ودقة في الرصد الدائم والمستمر نحو مرافقتها الدائمة لمختلف العمليات التنفيذية لأنشطة المؤسسة ،وهذا ما أكدته دراستنا في شقها الميداني حول الرؤية الإستراتيجية التي تدعم بها أنظمة الرقابة الإلكترونية الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،وفي إطار ذلك وحسب إجابات المبحوثين التي لم تختلف وحسب رأيهم حول جدارة الرقابة الإلكترونية إلا من خلال نسب مئوية جاءت كلها لتدعم مختلف ممارسات النظام الرقابي الإلكتروني حيث أكدت على فعاليته في خلقه لأساليب العمل الملائمة التي تزيد من مرونة القيادة على مستوى أجهزة المؤسسة وقدرته الفائقة على الرصد الصحيح المرافق للعمليات التنفيذية للمهام و عملية تنفيذ القرارات ومتابعة مستوى الأداء المطلوب لذلك وهذه المرافقة تزيد من إمكانياتها حول تصحيحها لانحرافات العمل ما يضمن قدراتها الفعالة في تقليلها للجهد وتوجه استثماره في ممارسات أخرى .

ومن مجمل النتائج سابقة الذكر يتجلى لنا أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت وذلك باعتبار أن غالبية المبحوثين أفادوا بقدرات النظام الرقابي الإلكتروني على مستوى العمليات التنظيمية للإدارة وهذه الكفاءة تزيد من فعالية العمليات الداخلية على مستوى الأجهزة التنظيمية للمؤسسة.

### 3-النتائج العامة :

ناقشنا من خلال هذه الدراسة الراهنة الموسومة ب :"طبيعة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة" باعتماد المداخل النظرية التي ساعدتنا في تحديد تصور محدد عالجنا من خلاله متغيرات الدراسة عن طريق تدعيمها بمختلف الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث. وانطلاقا من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها كشف واقع الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية ،حيث اعتمدت الدراسة على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها "بمؤسسة المركبات الصناعية "وذلك بهدف التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جسدنها في فرضيتين فرعيتين ،والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة والتي جاءت كالتالي:

-تبني المؤسسة الجزائرية نظام رقمنة إدارتها استطاعت من خلاله من تمكين العاملين للمساهمة في عملية التخطيط ما يزيد من إمكانية حظوظهم في تطويرهم لمعارفهم وتوجيهها .

-أن التخطيط الإلكتروني يساهم في تفعيل عملية الاتصال على مستوى المؤسسة .

-أن اعتماد التكنولوجيا ساعد في رصد أهم التحديات التي ممكن أن تواجه المؤسسة في بلوغ أهدافها .

-أن التخطيط الإلكتروني يساهم في دعم إمكانيات المورد البشري ويزيد من قدرتهم على تبادل المهارات .

-أن التخطيط الإلكتروني يساهم في التقليل من الصعوبات التي تواجه العمال ،كما يساهم في تحسين قدراتهم حول التسيير الحسن للمهام .

-أن الرقابة الإلكترونية تساهم في توفير قاعدة بيانات حول العمليات الإدارية وهذه الفعالية تسمح لها بتصحيح انحرافات العمل .

-أن أساليب الرقابة الإلكترونية تضمن السير الحسن للمهام.

-أن أنظمة الرقابة الإلكترونية تضمن الدقة في سير القرارات وتعمل على دعم المؤسسة للاتصال المباشر بالإدارة.

-أن أنظمة الرقابة الإلكترونية تساعد المؤسسة على ضمانها للمتابعة الدقيقة لمستوى أداء العمال والموظفين .

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن مؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية ومن خلال سعي إداراتها على رقمنة عملها الإداري استطاعت تحقيق مستوى من فعالية معاملاتها التنظيمية الإدارية من خلال أساليب العمل ،الدقة في انجاز المهام ،التدفق السريع للمعلومات ،تعميم المعلومة وتفعيل قنوات الاتصال الفعالة ،تشخيص الصعوبات كلها عوامل زادت من فعاليتها التنظيمية على مستوى ممارساتها لمختلف الإجراءات الإدارية .

ويكن القول أن فرضيات الدراسة قد تحققت ،وأن الفرضية العامة القائلة "توجد علاقة بين طبيعة الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة"قد تحققت ،وأنه كلما كانت المؤسسات مدعمة

بالمحددات الأساسية لاعتماد التكنولوجيا و رقمنة ممارساتها الإدارية كلما زاد ذلك على تحقيقها للفعالية التنظيمية على مستوى أجهزتها الإدارية.

**4-توصيات الدراسة:**

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن طرح جملة من التوصيات لتلك المؤسسات التي لازالت تتخبط في الممارسات الإدارية التقليدية ،حيث أصبح من الضرورة أن تعيد هيكلة أنظمة عملها وفق ما تترجمه متطلبات العالم الخارجي ، فعملية الرقمنة التي شملت جل القطاعات والممارسات التنظيمية سواء على مستوى المؤسسات العامة أو الخاصة يولد الضرورة والحتمية القصوى أمام تدارك المؤسسات ذات الهيكل النمطي على محاولة إدراكها للأهمية الكبرى للإدارة الإلكترونية ومختلف ممارساتها التنظيمية ومدى فعالية هذه الأخيرة على مستوى الهيكلي والتنظيمي والمعرفي للمؤسسة لذلك تأتي بعض النقاط حول أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية:

- أن تطبيق النظام الإداري الإلكتروني يضمن خدمة تحقيق المؤسسة لأهدافها وخططها الاستراتيجية.

- أن الإدارة الإلكترونية وفي عصر الرقمنة أصبحت تعتبر بمثابة رأس مال هيكلي للمؤسسات.

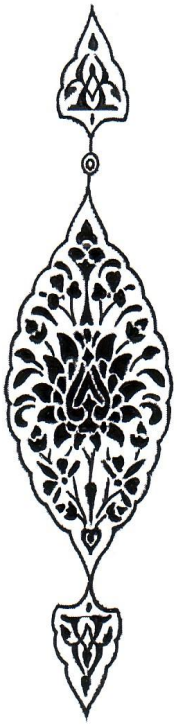
- أنها تقوم بدعم إمكانيات المورد البشري وتفتح سبل المجال لتطوير إبداعاته التقنية والمعرفية.

- أنها حافز ريادي يعزز امتلاك المؤسسة للميزات التنافسية بمعايير عالمية.

- تضمن الدقة في التخطيط والتنفيذ لأهم الممارسات التنظيمية على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.

- ذات تأثير فعال وجوهري يدعم الرؤى الإستشرافية لطموحات المؤسسة .

# خاتمة



تناولت هذه الدراسة في شقيها النظري و الإمبريقي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالفعالية التنظيمية ،حيث اخترنا المؤسسة الصناعية سوناكوم باعتبارها قطب صناعي نموذجا للدراسة يسعى دائما لمواكبة تغيرات العالم الخارجي والتطوير من ممارساته الإدارية.

لقد بينت الدراسة النظرية والميدانية تعدد أبعاد الإدارة الإلكترونية وذلك لتباين وجهات نظر الباحثين والدارسين لهذا المفهوم بإعتباره من المرتكزات الأساسية والحديثة في مجال التنظيم الإداري لما لها من أهمية خاصة والدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المجالات التنظيمية المختلفة ،كما كشفت هذه الدراسة على أن اعتماد كذا فن من فنون الإدارة الحديثة والمعاصرة يمثل القفزة النوعية التي تخطوها المؤسسات نحو ضمان تحقيق الشمولية في فعاليتها التنظيمية،فانطلاقا من الجانب الميداني لموضوع البحث يتجلى كليا الأهمية الكبرى للإدارة الإلكترونية وسعيها الإيجابي نحو الرقي بالعمليات الإدارية وضمان المستوى المطلوب الذي يتضمن كل من الدقة والسرعة والوضوح قي مرافقتها لأهم الممارسات والعمليات الإدارية التي تتم على المستوى التنظيمي للمؤسسة .فقد بينت الدراسة الحالية على أن رقمنة المؤسسة لمختلف أنظمتها من شأنه أن يضمن لها تحقيق كل الأهداف الاستراتيجية وكذا ضمانها لكل الممارسات التي كانت في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية تعتبر بمثابة الهاجس الذي يعيق السير الحسن للمؤسسة بدءا من عمليات الاتصال وكيفية تفعيله وأيضا السير الحسن لمجمل القرارات وتنفيذها مرورا بالعنصر البشري وطرق العمل على تفعيل أدائه وقدراته الفكرية والتقنية ،كلها جوانب حظيت مع مجيء الرقمنة بالتطوير والفعالية التي من شأنها أن تدعم أيضا المؤسسة نحو رواجها لعالم المنافسة والتميز.

# قائمة
# المصادر والمراجع

**- المصادر والمراجع:**

**قائمة المراجع:**

**الكتب:**

**1)**أحمد غنيم أحمد:مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ،المكتبة العصرية ،مصر،2004 .

**2)**بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة ،مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر للنشر ،الجزائر ،2013 .

**3)**حسن خليل الشماع: نظرية المنظمة ،الطبعة الثالثة ،دار المسيرة للنشر ،عمان ،الأردن ،2007 .

**4)**حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص المتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،الرياض ،2009 .

**5)**خالد ممدوح إبراهيم :الإدارة الإلكترونية ،الدار الجامعية للنشر ،الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010 .

**6)**سعد غالب ياسين:الإدارة الإلكترونية ،دار اليازوري العلمية للنشر،الطبعة الأولى ،عمان ،2017 .

**7)**عبد الرحمان بدوي:مناهج البحث العلمي ،وكالة المطبوعات الجامعية ،الكويت،1977 .

**8)**علاء عبد الرزاق السالمي ،خالد إبراهيم السليطي :الإدارة الإلكترونية ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2008 .

**9)**علي السلمي:إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للنشر،الطبعةالأولى،القاهرة ،1997 .

**10)**علي عبد الهادي مسلم:تحليل وتصميم للمنظمات ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002 .

**11)**فريد النجار:التنظيم والعمليات الإدارية ،وكالة المطبوعات ،الطبعة الثانية ،1999.

**12)**فضيل دليو أنواع المعاينة الإحصائية في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية ،منشورات جامعة منتوري قسنطينة ،1999 .

**13)**محمد علي محمد:علم اجتماع التنظيم ،الطبعة الثالثة ،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،مصر1986 .

**14)**محمد شفيق:البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ،مطبعة المصرية الإسكندرية،1985 .

**15)**مصطفى يوسف كافي:المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،عمان ،الأردن،2011 .

**16)**مؤيد سعيد السالم:نظرية المنظمة هيكل والتصميم ،دار وائل للنشر ،الأردن،2000 .

**17)**نجم عبود نجم:الإدارة الإلكترونية(الاستراتيجيات ،الوظائف،المشكلات)دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،2004 .

**18)**نجم عبود نجم :الإدارة والمعرفة.

**19)**صالح بن نوار:فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة،2006 .

**●الأطروحات:**

**20)** أحمد الصيد نسيمة:الترقية والفعالية التنظيمية ،مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ،جامعة ،20،أوت 1955،قسنطينة،الجزائر،2008 .

**21)**باديس لونيس :جمهور الطلبة الجزائريين والإنترنت ،رسالة ماجستير ،قسم علوم الاتصال الإعلام والاتصال ،جامعة منتوري ،قسنطينة،الجزائر ،2008 .

**23)**سويسي عبد الوهاب :الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،2004 .

**24)**محمد بن عبد العزيز الضافي:إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض،رسالة ماجستير ،الرياض ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية2006 .

**25)**صالح بن نوار:الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ،أطروحة دكتوراه ،تخصص علم اجتماع التنمية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر 2005 .

**●المجلات والمقالات العلمية:**

**26)** الرفاعي سحر قدوري :الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد7 ،2010 .

**27)**بختي إبراهيم :الإنترنت في الجزائر ،مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر ،العدد1 ،2002 .

**28)**بن عيشاويأحمد:أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال ،مجلة الباحث ،جامعة ،قاصدي مرباح،ورقلة، الجزائر،العدد7 ،2010 .

**●المواقع:**

27)مشروع الجزائر الإلكترونية موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال **www.mptic.dz**

# ملاحق

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**
**جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**

**كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية** **استمارة رقم**
**قسم علم اجتماع**

**استمارة استبيان لإعداد مذكرة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل حول الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.**

سيدي (تي)الكريم تحية طيبة
من خلال هذه الدراسة سنحاول إلقاء الضوء على علاقة الإدارة الإلكترونية بالفعالية التنظيمية بذلك تعد مشاركتكم في ملئ هذه الاستمارة مساهمة فعالة في معرفة طبيعة هذه العلاقة .لذا أرجوا من سادتكم بوضع علامة(X) أمام الإجابة المختارة .
ملاحظة :هذه المعلومات سرية تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

إعداد الطالبة: إشراف الأستاذة:
- لطرش سارة - شبيلي وهيبة

السنة الجامعية:
2020/2019

**المحور الأول:البيانات السوسيومهنية :**

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 -السن: .....

3 الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4-المستوي التعليمي : ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5-المستوى المهني: عامل تحكم ☐ تنفيذ ☐ إطار ☐

6-سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 11إلى 15سنة ☐
- 15 فأكثر ☐

**المحور الثاني:بيانات متعلقة بالإدارة الإلكترونية:**

**I. التخطيط الإلكتروني:**

7 -هل عمل تطبيق التكنولوجيا على التدفق السريع للمعلومات الرقمية؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل ساهم ذلك في التسريع من عملية الاتصال؟ نعم ☐ لا ☐

8-هل مكنت الإدارة الإلكترونية كافة العاملين في المساهمة من عملية التخطيط؟ نعم ☐ لا ☐

9-هل اعتمادكم التكنولوجيا قلل من مركزية اتخاذ القرار؟ نعم ☐ لا ☐

10- هل التخطيط الإلكتروني ساعد في تفعيل من عملية الاتصال؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل عمل على ضمان شفافية تعميم المعلومات على مستوى مصالحكم؟

نعم ☐ لا ☐

11-هل الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كاف لرصد أهم المعلومات حول التحديات التي تواجه المؤسسة في بلوغ أهدافها ؟ نعم ☐ لا ☐

12-هل ساعد نظام الرقمنة على ترقب أهم متطلبات السوق المحلي والعالمي؟ نعم ☐ لا ☐

13– هل التخطيط الإلكتروني يدعم إمكانية المورد البشري في إدارة المعلومات؟ نعم ☐ لا ☐

14 – هل يقلل التخطيط الإلكتروني من الصعوبات التي قد تواجهكم في تأدية مهامكم ؟ نعم ☐ لا ☐

15 – هل ترى أن التخطيط وفق نظام الرقمنة زاد من إمكانية التقليل من تكاليف العمل كالوقت والجهد؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل رقمنة التخطيط للمشاريع دعم إمكانية التطوير من الأداء العام للمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

**II. الرقابة الإلكترونية:**

17 – هل الاعتماد على التكنولوجيا يضمن لكم أسلوب رقابي صحي ملائم للعمل؟ نعم ☐ لا ☐

18 –هل يوفر النظام الرقابي الإلكتروني قاعدة بيانات حول مختلف العمليات الإدارية؟ نعم ☐ لا ☐

19-هل تحقق لكم الرقابة الإلكترونية معايير الجودة الشاملة؟ نعم ☐ لا ☐

20-هل تضمن الرقابة الإلكترونية أساليب أكثر فعالية وكفاءة لتسيير شؤون العمل؟ نعم ☐ لا ☐

21-هل النظام الرقابي الإلكتروني يضمن سير القرارات بدقة؟ نعم ☐ لا ☐

22-هل تضمن الرقابة الإلكترونية المتابعة الدقيقة لمستوى أداء العمال والموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

23-هل أنظمة الرقابة الإلكترونية تساعد في احترام قواعد العمل كالحضور ورصد التغيب عن العمل؟

نعم ☐ لا ☐

24-هل للرقابة الإلكترونية إمكانية تشخيص الانحرافات على مستوى أهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

25-هل تحقق الرقابة الإلكترونية مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؟ نعم ☐ لا ☐

26-حسب رأيك ماهي الأهداف التي تسعى الرقابة الإلكترونية إلى تحقيقها؟

.....

.....

27-حسب رأيك هل المؤسسات الجزائرية بمختلف موظفيها على استعداد تام لتطبيق المفهوم الصحيح للإدارة الإلكترونية؟

.....

.....

**المحور الثالث:بيانات متعلقة بالفعالية التنظيمية:**

**I. فعالية المورد البشري:**

28-هل ترى بأن مشاركتكم في اتخاذ القرار ساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

29-هل يتم تطوير معارفكم وتوجيهها؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى الدورات التدريبية المستمرة؟ نعم ☐ لا ☐

30- هل لديكم القدرات على التسيير الحسن للمهام الموكلة إليكم؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل عمل ذلك على:

-التقليل من الجهد في قيامكم بالمهام نعم ☐ لا ☐

-فهمكم لإجراءات العمل نعم ☐ لا ☐

الإبداع في العمل نعم ☐ لا ☐

31- هل لديكم القدرة على تبادل المهارات ؟ نعم ☐ لا ☐

32-هل لديك أفكار واضحة عن أهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

33- ما مدى تأثير ترقيتك على فعاليتك كمورد بشري في المؤسسة؟

.....

.....

**II. فعالية العمليات الداخلية:**

34-هل قيامكم بالدورات التدريبية ساعد في تثبيت:

-احترام الأجال المحددة للإنتاج ☐

- احترام معايير الجودة المطلوبة ☐

-الحفاظ على سمعة المؤسسة ☐

-حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل ☐

35 –هل تعمل مؤسستكم على التطوير في أنظمة عملها لمواكبة التطورات الخارجية ؟

نعم ☐ لا ☐

36-حسب رأيك هل نظام الحوافز يتناسب مع طموحاتك؟ بشكل مطلق ☐ إلى حد ما ☐ لا توافق ☐

37-هل تسعى مؤسستكم إلى توفير الجو الملائم والايجابي للعمل؟ نعم ☐ لا ☐

38-هل تتسم القيادة بالمرونة على مستوى قسمكم؟ نعم ☐ لا ☐

39-هل تدعم مؤسستكم الاتصال المباشر بالإدارة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل يضمن ذلك سهولة الاتصال بين أفراد المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

40- هل الرقابة على مستوى مؤسستكم دائمة ومستمرة؟ نعم ☐ ☐

41-هل أساليب الرقابة فعالة بما يكفي لتصحيح انحرافات العمل؟ نعم ☐ لا ☐

42-هل ترى أن الأهداف المخطط لها تتوافق مع إمكانيات المؤسسة المتاحة؟ نعم ☐ لا ☐

43-حسب رأيك ماهي العوامل التي تحقق الفعالية داخل المؤسسة؟

.....

.....

Direction Générale
Assistant Sécurité
Assistant Chargé de la Communication
Direction Centrale Commerciale
Direction Centrale Comptabilité & Finances
Direction Centrale Systèmes d'Information
Direction Centrale Administration Générale
Direction Centrale Gestion de Portefeuille & Partenariat
Direction Centrale Contrôle de Gestion & Audit Interne
Direction Gestion Plan de Développement
EPE Fonderies de Rouïba
EPE Véhicules Industriels de Rouïba
EPE Carrosseries Industrielles de Rouïba
EPE Carrosseries Industrielles de Tiaret
EPE Entreprise Rénovation Véhicules Industriels Sidi Moussa
GROUPE
SNVI

تم بحمد الله