

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

- ولاية بومرداس -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال التنظيمي

إشراف:

الأستاذة تكلال سميرة

إعداد الطالبين:

وردية مزاري

راسلماء ذهبية

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

بعد الصلاة والسلام على أفضل المرسلين وسيد العالمين محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وأزكى السلام وعلى آله وصحبه أجمعين.

أولا الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر حتى وإن كان مجرد كلمات لا تترجم عن مدى امتناننا الحقيقي لكل من ساعدونا في وجه العقبات.

بداية نخص بالشكر والتقدير الوالدين الكريمين اللذين كانت دعواتهما كفيلة بتذليل الصعاب وإزالة الأتعاب، ثم الشكر لأستاذتنا المشرفة "تكلال سميرة" التي أفادتنا بتوجيهاتها وآرائها القيمة ولم تبخل علينا بجهدا ووقتها.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى طاقم العمل بمؤسسة "سوناطراك" ولاية بومرداس وبالأخص المشرف علينا في التربص السيد "أعراب أرزقي" رئيس فرع تكنولوجيا المعلومات الذي فتح لنا أبواب المؤسسة ولم يبخل علينا بمعارفه الواسعة، كما نشكر جميع عمال مركز البحث والتطوير.

الإهداء

أهدي هذا البحث المتواضع:

إلى من قال تعالى فيهما: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغير".

إلى رمز الوفاء والعطاء إلى نبع الحنان الذي لا ينفذ إلى التي جعلت يوم نجاحي يوماً لنجاحها تحية تعقد بتكريم صفاتها ونبل وجدانها.....

"إلى والدي الحبيبة"

إلى القلب الرحيم والرجل العظيم الذي لقني دروس الفضائل إلى من علمني أن الدنيا صمود ومشاكلها دون حدود إلى من علمني أن الحياة كفاح والعلم سلاح.....

"إلى والدي العزيز"

إلى من أرى في أعينهم اسمي آيات المحبة إلى من تربيت بينهم في كنف الأخوة والإخلاص أخواتي الأعمام....."نصيرة" "ياسمين"

إلى اخوالي وخالاتي كل واحد باسمه إلى أعمامي وعماتي وأبنائهم إلى كل من شاركني ووقف معي

إلى الأصدقاء اللذين تذوقت معهم أجمل اللحظات طوال مساري الدراسي، لمن ذكره قلبي وغفل عنه قلبي من أعاني ودعا لي بالخير، إلى قلوب فقدناها ولم تكن حاضرة في هذه المناسبة المميزة

أهدي لهم ثمرة جهدي.

وردية

الإهداء

الحمد والشكر على جزيل نعمته ووافر عطائه وله الفضل على إحسانه

أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من غمرتني بعطفها وحنانها وسهلت لي درب الحياة وكانت دائما رمز العطاء والحب
"أمي الحنونة" أمدها الله بالصحة والعافية.

أهدي هذا العمل إلى رمز العطاء والحب والعطف والحنان إلى من تشتاق عيناى لرؤياه إلى أعظم رجل في هذا
الكون "أبي العزيز رحمه الله"

إلى من أكن لهم صدق الحب والوفاء والحنان. إلى من جمعني معهم ظلمة الرحم وكانوا سندا لي طيلة مشواري
الدراسي "إخواني وأخواتي" وفقهم الله وسدد خطاهم

إلى عائلتي الكريمة وأقربائي الأعزاء

إلى كل الأصدقاء وإلى طلبة سنة ثانية ماستر تخصص اتصال تنظيمي وأتمنى لهم مشوار موفق بعد الدراسة

إلى كل من علمني حرفا واحدا في الدنيا

إلى كل من حمل لي ذرة ود ومحبة في قلبه

دهبية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك (ولاية بومرداس)، باعتبار الرقمنة إحدى أبرز تجليات التطور التكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي الذي نتج عنه تطور وسائل وتقنيات الإتصال الحديثة الرقمية والإلكترونية، حيث اتجهت مؤسسة سوناطراك إلى مشاريع التحول الرقمي محاولة منها الإنتقال من طرق الإدارة والتسيير الكلاسيكية إلى مرحلة عصرية معتمدة على الطرق القائمة على الرقمنة، حيث قامت بتحويل معظم ما تمتلكه من مصادر ومعلومات إلى أشكال رقمية سعياً منها إلى مسايرة آخر المستجدات والتطورات التقنية.

وقد اندرجت دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي استخدمنا من خلالها المنهج المسحي ومنهج دراسة الحالة، حيث قمنا بتصميم إستمارة إستبيان تحتوي على 23 سؤال وقمنا بتوزيعها على عينة الدراسة والتي تقدر ب 120 مفردة، وقد تم معالجة البيانات عن طريق برنامج **SPSS** وخلصت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- الإدارة الإلكترونية يعتبر بديلاً هاماً للإدارة التقليدية لما توفره من سهولة وسرعة في تقديم الخدمات.
- الإدارة الرقمية وسيلة فعالة لتحقيق الحدائة والتطور من خلال تقريب الموظف من الإدارة وحصوله على عدة مزايا كالسرعة في تنفيذ الخدمة والدقة وتقليل التكاليف.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة الرقمية، التكنولوجيا الحديثة، مؤسسة سوناطراك (ولاية بومرداس).

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
	تمهيد
20.19	1. إشكالية الدراسة وطبيعتها
20	2. تساؤلات الدراسة
21	3. أسباب اختيار الموضوع
21	4. أهمية الدراسة
22.21	5. أهداف الدراسة
25.22	6. منهج الدراسة وأدواته

26.25	7. مجتمع البحث وعينته
27.26	8. مجال الدراسة
30.27	9. تحديد المفاهيم والمصطلحات
38.30	10. الدراسات السابقة
	الإطار النظري للدراسة
	تمهيد
	الفصل الأول: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
44.42	I. تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره
47.44	1. أنواع الاتصال التنظيمي ووظائفه
49.47	2. أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي
49	3. خصائص الاتصال الجيد
53.50	4. معوقات الاتصال التنظيمي
61.52	II. مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها
67.61	1. خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية
71.67	2. مهام وأهداف المؤسسة الاقتصادية
71	3. وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
73.71	4. معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية
74	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

	تمهيد
	I. فعالية الاتصال التنظيمي
78.77	1. مفهوم الفعالية التنظيمية
78	2. أهمية الفعالية التنظيمية
79	3. خصائص الفعالية التنظيمية
82.79	4. أبعاد الفعالية التنظيمية
	II. المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية
85.83	1. عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية
86.85	2. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
92.87	3. نماذج ومعايير الفعالية التنظيمية
94.92	4. أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها
96.95	5. معوقات الفعالية التنظيمية
97	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الرقمنة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية
	تمهيد
	I. الرقمنة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية
102.100	1. تعريف ونشأة الرقمنة الإلكترونية
104.102	2. سمات ومكونات الإدارة الإلكترونية
107.104	3. أهمية وأهداف الرقمنة الإلكترونية
111.109	4. عناصر ونماذج الرقمنة الإلكترونية

113.111	5. وظائف الإدارة الإلكترونية
	II. التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
114.113	1. أهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية
115	2. خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
117.116	3. الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية
120.119	4. مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
121	5. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
122	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي للدراسة
124	تمهيد
	I. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سوناطراك"
126.125	1. لمحة عن مؤسسة "سوناطراك" مركز البحث والتطوير-قسم المخابر-ولاية بومرداس
127	2. الهيكل التنظيمي لقسم المخابر
	II. الدراسات التطبيقية
163.128	1. عرض وتحليل نتائج الاستبيان
166.163	2. نتائج الدراسة

169.168	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
91	جدول يوضح أمثلة من الأطراف المختلفة للتنظيم ورغباتها.	01
126	جدول توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	02
126	جدول توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	03
127	جدول توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	04
127	جدول توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.	05
128	جدول بين ناتج التحول إلى الإدارة الرقمية.	06
129	جدول يبين تأثير الإدارة الرقمية في تفعيل نشاطات سوناطراك. (ولاية بومرداس).	07
129	جدول يبين عمل الإدارة الرقمية على خلق جو من التفاعل بين موظفين مؤسسة سوناطراك وجمهورها الخارجي.	08
130	جدول يبين عمل الإدارة الرقمية على تقريب المكان وتخفيض عامل الزمن بين موظفي إدارة سوناطراك وجمهورها الخارجي.	09

131	جدول يبين تطوير أساليب العمل في المؤسسة إلى حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.	10
131	جدول يبين مساعدات الإدارة الإلكترونية في إتخاذ القرارات السريعة لتنفيذ العمليات الإدارية.	11
132	جدول يبين مساهمة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الإدارة الرقمية لمؤسسة سوناطراك.(ولاية بومرداس).	12
132	جدول يبين الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة.	13
133	جدول يبين تأثير قلة الكفاءات البشرية اللازمة لإستخدام التقنيات الرقمية داخل مؤسسة سوناطراك على نشاط الإدارة.	14
134.133	جدول يبين قيام المؤسسة بتجديد وتطوير أجهزة البرمجيات	15
134	جدول يبين عمل مؤسسة سوناطراك على إدخال الإدارة الرقمية بصورة مباشرة في النشاطات والوظائف الحيوية لها.	16
135	جدول يبين تأثير الإدارة الرقمية على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الحقل الإداري لمؤسسة سوناطراك.(ولاية بومرداس).	17
136	جدول يبين فعالية تطبيق الإدارة الرقمية داخل مؤسسة سوناطراك.(ولاية بومرداس).	18
137	جدول يبين مساعدة الإدارة الرقمية للعاملين داخل المؤسسة.	19
137	جدول يبين مساهمة الإدارة الرقمية في تشكيل صورة ذهنية جديدة لمؤسسة سوناطراك.(ولاية بومرداس).	20
138	جدول يبين المساعدات التي تضمنها الإدارة الرقمية للعاملين داخل مؤسسة سوناطراك.(ولاية بومرداس).	21

138	جدول يبين أسباب ضعف البرامج الرقمية داخل مؤسسة سوناطراك.(ولاية بومرداس).	22
139	جدول يبين التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة الإدارية اداخل مؤسسة سوناطراك.(ولاية بومرداس).	23
140.139	جدول يبين الصعوبات التي تواجهها المؤسسة لتطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.	24
140	جدول يبين أنواع العوائق التي تعيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة سوناطراك(ولاية بومرداس).	25

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
63	شكل يوضح وحدة التحويل لمؤسسة "سوناطراك".	01
64	شكل يوضح مركز التوزيع لمؤسسة "سوناطراك".	02
107	شكل يوضح نموذج الإدارة الإلكترونية.	03
117	مخطط يوضح خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	04

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	إستمارة إستبيان.	01
	نظام إدارة المخزون لمؤسسة سوناتراك (ولاية بومرداس).	02
	نظام تحديد المستخدمين.	03

مقدمة

مقدمة

نتج عن التقدم العلمي و التكنولوجي ظهور عدة تأثيرات على عمل الإدارات داخل مختلف المؤسسات الجزائرية(اقتصادية.عمومية.تجارية.خدمانية), و التي تطورت من النمط التقليدي إلى نمط جديد يركز بالدرجة الأولى عن البعد التكنولوجي و المعلوماتي و بالتالي التحول من اتصال مباشر مع المواطنين و المؤسسات في تقديم الخدمات إلى تواصل افتراضي رقمي الكتروني أي التوجه من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية.

إضافة إلى ذلك أصبحت الإدارة الرقمية نقطة اهتمام جميع المؤسسات الجزائرية و على رأسها المؤسسات الاقتصادية من خلال الاعتماد على النظم الرقمية في تقديم الخدمات للمواطنين بشكل جديد و حديث لتوفير و سد الاحتياجات المتزايدة للمواطنين ذات جودة و سرعة و كفاءة في أداء الخدمات في وقت قصير و جهد قليل و تهدف أساسا من خلال هذا التحول الرقمي إلى تحسين العلاقة الإدارية بالمواطنين (الجمهور الخارجي) باعتباره أصبح عنصر ضغط لازدياد عدده ووعيه الثقافي و من ضمن المؤسسات الجزائرية الاقتصادية التي أدركت أهمية الاعتماد على الرقمنة في تقديم الخدمات لمواطني مؤسسة سوناطراك-بومرداس- و نحن في هذه الدراسة نتناول موضوع تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية —دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة سوناطراك-ولاية بومرداس-.

من هنا جاءت دراستنا للكشف عن كيفية تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية "سوناطراك"، وسنحاول إبراز كيفية تأثيره من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة "سوناطراك" فرع البحث والتطوير — ولاية بومرداس-.

ولقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى التالي: في الفصل الأول بدأنا بالجانب المنهجي الذي احتوى على تحديد الإشكالية، والتساؤلات الفرعية، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينته، مجال الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة. أما الجانب النظري فكان مقسم إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: قسم بدوره قسم بدوره إلى قسمين وكل قسم إلى عدة أربعة عناصر رئيسية، فالقسم الأول تناولنا فيه الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره، أنواع الاتصال التنظيمي ووظائفه، أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي، خصائص الاتصال الجيد، معوقات الاتصال التنظيمي، ملخص

الفصل. أما القسم الثاني فقد درسنا فيه مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها، خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية، مهام وأهداف المؤسسة الاقتصادية، وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، ملخص الدراسة.

الفصل الثاني: قسم هذا الفصل إلى قسمين وكل قسم إلى عناصر رئيسية، ففي القسم الأول قمنا بدراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وتطرقنا فيه إلى فعالية الاتصال التنظيمي، مفهوم الفعالية التنظيمية، أهمية الفعالية التنظيمية، خصائص الفعالية التنظيمية، أبعاد الفعالية التنظيمية، ملخص الفصل. أما في القسم الثاني فدرسنا فيه المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية، عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، نماذج ومعايير الفعالية التنظيمية، أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها، معوقات الفعالية التنظيمية، ملخص الفصل.

الفصل الثالث: تم تقسيمه أيضا إلى قسمين وكل قسم إلى عناصر رئيسية، ففي القسم الأول الرقمنة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، تعريف ونشأة الرقمنة الإلكترونية، سمات ومكونات الإدارة الإلكترونية، أهمية وأهداف الرقمنة الإلكترونية، عناصر ونماذج الرقمنة الإلكترونية، وظائف الإدارة الإلكترونية، وفي القسم الثاني تناولنا فيه التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، أهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية، مراحل التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية، معوقات تطبيق الرقمنة، ملخص الفصل.

أما في الجانب التطبيقي فقد تضمن لمحة عن المؤسسة محل الدراسة والهيكل التنظيمي الخاص بها، الدراسة التطبيقية، عرض وتحليل نتائج الاستبيان، نتائج الدراسة، التوصيات والإقتراحات، ملخص الفصل، إضافة إلى الخاتمة والملاحق.

الإشكالية

شهد مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تطورات جذرية ساهمت في ظهور العديد من التقنيات و الأدوات الرقمية التي حولت العالم إلى قرية صغيرة مما أحدث تغييرات على كافة المستويات و ذلك من أجل مواكبة التقدم العلمي و تحسينها أكثر في مختلف المؤسسات الاقتصادية عامة و تقريب الإدارة لخدمة المواطن خاصة عن طريق التكنولوجيات الرقمية، و بالانتقال من الأنشطة التقليدية إلى الإدارة الرقمية فمع ظهور اختراعات مثل الحاسب الآلي و الأنترنت التي أحدثت ثورة كبيرة في عالم التكنولوجيا أدى ذلك بالاعتماد عليها لتصبح من الأدوات و الوسائل الأساسية في مختلف مجالات العمل من أجل الإستفادة من المميزات التي أتاحتها الأنترنت بتوفير الجهد و الوقت و السرعة في انجاز المهام المطلوبة مما يساعد على رفع كفاءة الإنتاجية في العمل و تطوير المؤسسات الاقتصادية.

فقدما كانت المؤسسات تعتمد فقط على الكوادر البشرية في انجاز مهام العمل باستغراق وقت طويل و جهد كبير من الموظفين، و لكن مع تطور العالم في القرن الواحد و العشرين و ظهور تكنولوجيا المعلومات و الحوسبة انخفضت الضغوطات و الأعباء على الموظفين و انطلاقا من هذا التطور الحاصل ظهر هنالك العنصر الآلي أو ما يعرف بالإدارة الرقمية فهي تطوير للوسائل التقنية و التكنولوجية في المهام و الأعمال الإدارية و التخلي عن الطرق الكلاسيكية، مما يساعد على توفير الوقت و الجهد و التخلص من الإجراءات و التعقيدات البيروقراطية. و تعد الحواسيب الآلية من التقنيات الأكثر استخداما في الإدارة الرقمية فهذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في انجاز المهام الإدارية في وقت أسرع و في تعزيز روابط الأنظمة الإدارية و تحسين مستوى الخدمات بالإضافة إلى التخلص من مساوئ الإدارة التقليدية و الحد من التدخل البشري و بذلك تتحقق المساواة و التواصل بين جميع الموظفين و مهامهم داخليا و المواطنين و المؤسسات الأخرى خارجيا، و خاصة المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مرافق تابعة للدولة، تقدم خدمات للمواطن للحصول على حياة سهلة و في ظروف جيدة من جميع النواحي و تحقيق أرباح مالية و ميزانية كبيرة، و نظرا لأهمية المؤسسة الاقتصادية يحتم عليها العمل الجاد و المستمر و لذلك يستلزم العمل بالوسائل و الأدوات الرقمية لتحسين فاعلية هذه التكنولوجيات في المؤسسات الاقتصادية و بالتالي ضبط تعاملاتها مع المواطنين و كل عناصر المجتمع و إنشاء مناصب شغل و إثراء خزينة الدولة و تأمين الخدمات العامة بأقل جهد و تسهيل تنقل المعلومات.

وفي هذا الإطار كانت قد اتجهت الكثير من المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها وعلى غرارها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سوناطراك" إلى مشاريع التحول الرقمي والانتقال من طرف الإدارة والتسيير الكلاسيكية إلى مرحلة عصرية معتمدة على الطرق القائمة على الرقمنة، وقامت بتحويل ما تمتلكه من مصادر ومعلومات إلى أشكال رقمية سعيا منها إلى مسايرة آخر المستجدات والتطورات التقنية، فمؤسسة "سوناطراك" تعد من بين أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لذلك بدأت شيئا فشيئا بالتوجه نحو الرقمنة سعيا منها إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف وكذلك الأرباح أو المداخيل ، إلا أن هذا وحده غير كافي فلا بد من الابتعاد عن نهج "التقنية من أجل التقنية فقط" الذي لا يرتبط بأهداف واضحة مما يؤدي إلى إهدار المال والوقت معا، حيث تحرص المؤسسة على التحكم في عملية الاتصال باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج، وذلك بتوجيهها والتحكم فيها قصد ضمان الفعالية التنظيمية والتي تعتبر من المواضيع الحساسة وتعد من أكثر المفاهيم الإدارية التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام من طرف الاقتصاديين، ولم يكن هذا نابعا من فراغ بل لحاجة كل من المجتمع والإدارة والباحثين والعاملين إلى التعرف على درجة فعالية المنظمات، فبالرغم من التطور الهائل الذي تشهده الإدارة الرقمية فهذا له تأثير على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

لذلك سنقوم من خلال هذه الورقة البحثية بدراسة كيفية تأثير الرقمنة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة، حيث سنقوم بطرح إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: "كيف تؤثر الرقمنة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سوناطراك؟"

ثانيا: تساؤلات الدراسة:

— — كيف تؤثر الرقمنة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سوناطراك-ولاية بومرداس؟

— ما هي الأساليب و الوسائل المستخدمة في تحسين الفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك ولاية بومرداس؟

— ما هو أثر الرقمنة على الفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك-ولاية بومرداس؟

— ما هي الصعوبات التي تواجهها مؤسسة سوناطراك بولاية بومرداس في استخدام و توظيف الوسائل الرقمية ؟

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

1. الأسباب الذاتية:

- الفضول العلمي لمعرفة مدى تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ضرورة التعرف على الرقمنة الإلكترونية وكل مجالات عملها داخل المؤسسات الاقتصادية.
- تزامن موضوع الرقمنة مع الوقت الحالي خاصة في ظل جائحة كورونا.
- محاولة دعم حقول البحث العلمي من خلال تقديم دراسات ميدانية حول موضوع البحث.

2. الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.
- معرفة كل نواحي الرقمنة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز أهمية ودور الرقمنة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية.
- البحث عن مدى تأثير الرقمنة في تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشأت من أجلها.
- قلة الدراسات المتعلقة بالموضوع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خامساً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية موضوع البحث إلى أهمية الموضوع نفسه، فالرقمنة داخل المؤسسة تعتبر الرابط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري. فالإدارة الإلكترونية تشغل في المؤسسة الحديثة أهمية كبرى خاصة وأن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تشهد تطورات سريعة ومتلاحقة اقتصادياً وتقنياً ما أدى إلى الاهتمام بموضوع الرقمنة لما له من تأثير على صورة المؤسسة والسير الحسن لها وكذا الكفاءة الإنتاجية للعمال.

وتتضح أهمية الدراسة في اعتبار أن الرقمنة هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية فكل من التوجيه والتخطيط وغيره أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على الوسائل والتكنولوجيا الحديثة. ولهذا فمن الضروري التعرف على مدى تأثير الرقمنة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية وأهميته داخل المؤسسات الاقتصادية.

سادساً: أهداف الدراسة:

نظراً لأهمية الموضوع خاصة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فنجد أن أهم الأهداف تتمثل فيما يلي:

– أهداف علمية:

- تأثير الرقمنة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سوناطراك -ولاية بومرداس
- الأساليب و الوسائل المستخدمة في تحسين الفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك ولاية بومرداس
- أثر الرقمنة على الفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك-ولاية بومرداس
- الصعوبات التي تواجهها مؤسسة سوناطراك بولاية بومرداس في استخدام و توظيف الوسائل الرقمية

– أهداف عملية:

- اختبار الفروض ميدانيا والوصول إلى تحليل مدى تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.
- فهم عملية الرقمنة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومعرفة كيف يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية داخلها.
- تطبيق مبادئ وقواعد البحث العلمي وتقنياته من خلال قيامنا بدراسة هذا الموضوع.
- التعرف على مختلف الأبعاد النظرية والميدانية الملموسة للموضوع
- محاولة لفت انتباه القائمين على إدارة هذه المؤسسة إلى الأهمية التي تؤديها الرقمنة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

سابعاً: منهج الدراسة وأدواته:

إن اختيار المنهج المراد إتباعه من طرف الباحث لإنجاز بحثه يعتبر من أهم العناصر للقيام بالبحث الناجح، والمنهج هو الطريق الذي يسلكه أو يتبعه الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث، ومن هنا يعرف المنهج على أنه "الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العلمية المرتبطة أساساً بتجميع البيانات وتحليلها حتى تسهم في التوصل إلى نتائج ملموسة. (محمد، 1995، ص 97).

وباعتبار أن مناهج البحث متعددة ومتنوعة فإنه يتحتم على الباحث اختيار المنهج المناسب الذي يخدم بحثه بطريقة منهجية وعلمية سليمة.

ودراستنا هذه تنتمي إلى ما يعرف بالبحوث الوصفية التحليلية لأننا نسعى من وراءها إلى عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة، التي تركز على الوصف الدقيق، والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية

بطريقة موضوعية، ويتحلى الاعتماد على هذا النوع من الدراسات من خلال سرد ووصف وتحليل أهم طرق وأساليب الرقمنة الإلكترونية، وكذا تأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وبما أن دراستنا تنتمي إلى الدراسات الوصفية التحليلية فإن من أبرز المناهج التي نعلم عليها هما المنهج المسحي ومنهج دراسة الحالة:

— **المنهج المسحي أو الميداني:** يمثل هذا المنهج القيام بالدراسات التفصيلية المنظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الحالي لظاهرة أو نظام أو حالة معينة. وبذلك يستهدف المنهج المسحي أو الميداني الحصول على معلومات مفصلة ودقيقة عن الوضع الحالي. ويمكن تصنيف المعلومات المستمدة من إتباع المنهج المسحي وتفسيرها وتعميمها حتى تعم الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي. وتكمن مراحل وخطوات المنهج المسحي في:

— تحديد مجتمع البحث.

— تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات.

— تحديد خطة الدراسة.

— جمع البيانات والمعلومات.

— تحليل البيانات.

— عرض النتائج وكتابة تقرير. (محمد، 1995، ص 113-117).

— **منهج دراسة الحالة:** يبنى منهج دراسة الحالة على بحث موضوع مفرد أو وحدة معينة أو عدد قليل من الوحدات أو المفردات أو المتغيرات التي تتواجد في مجتمع البحث بهدف التعرف على جوانبها وخصائصها وأبعادها المتعددة، واكتشاف العوامل المشتركة بينها، وتتسم بها الوحدة أو المفرد المعين المستخلص من المجتمع الكبير للبحث. ويساعد ذلك في الوصول لمجموعة من التعميمات أو المبادئ العامة التي يمكن أن تنطبق على غيرها من الوحدات المتشابهة سواء في مجتمع البحث نفسه أو في مجتمعات البحوث المماثلة. ويتسم منهج دراسة الحالة بعدة خواص منها:

— قد تكون الحالة نظاما معيناً أو منظمة ما أو فرداً أو وحدة أو نشاط محدد وما شابه ذلك.

— قد تمثل الحالة جزءاً من إحدى الدراسات أو قد تكون دراسة قائمة بذاتها.

— يرتبط منهج دراسة الحالة بالتعمق الكبير في دراسة مفردات الحالة وعدم الاكتفاء بالوصف الظاهري لها.

— يحدد منهج دراسة الحالة العوامل المؤثرة على الوحدة مثار الدراسة وبين العلاقات بين أجزاء الدراسة الواحدة. (محمد، 1995، ص ص 118-119).

ثامنا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات من المراحل الأساسية في أداء البحث العلمي الذي يحتاج إلى عناية خاصة من قبل الباحث أو جامع البيانات. ويسهم التخطيط الجيد لمراحل البحث في استشعار نوع وكم وفحوى ومصدر البيانات التي سوف يحتاج إلى جمعها لتدعيم عملية البحث. ومن بين الأدوات التي اعتمدنا عليها من خلال بحثنا هذا نجد:

1. استمارة استبيان: وتعرف على أنها أسلوب لجمع البيانات الذي يستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بنوع الدراسة وأهدافها.

واسئلة الاستمارة لا يجب أن تخرج عن إطار إشكالية البحث التي وضعت من أجلها، ومن خلال دراستنا التي تهدف إلى معرفة "تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" حاولنا الاعتماد على أسئلة في هذا الإطار تربط إشكالية البحث بالاستمارة، وقد انتظمت هذه الأسئلة في أربع محاور تجيب على أسئلة الدراسة وهي:

2. الملاحظة: إن أغلبية الباحثين والمهتمين يجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من الأدوات الرسمية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات الهامة لموضوع الدراسة فالملاحظة تشير في معناه إلى الرؤية للظاهرة المدروسة. وسنعمد في دراستنا على الملاحظة البسيطة وهي كما عرفها "بلقاسم سلاطنية" على أنها "ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس والتحليل. (سلاطنية، الجيلاني، 2004، ص282).

تاسعا: مجتمع البحث وعينته:

يعتبر مجتمع البحث من الخطوات الهامة التي يجب على الباحث مراعاتها، ويتحدد المجتمع الذي يتناوله البحث بالحصر الشامل للمجتمع أو عينة مختارة منه، ويعتمد قرارنا هذا على طبيعة المجتمع نفسه، وهل يمكن تحديد جميع مفرداته والوصول إليها، أم أن ذلك متعذر ومستحيل.

كما يعتمد قرارنا ذلك على طبيعة الظاهرة التي يراد دراستها، ولمعرفة مجتمع البحث لا بد من تحديد المجتمع الأصلي ومعرفة خصائصه ومميزاته بدقة من أجل الوصول إلى نتائج صحيحة. (بدر، 1973، ص 233).

وتطلق كلمة مجتمع على جميع الحالات والأفراد والأشياء التي يتجه الباحث لدراستها. وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.

وبذلك فمجتمع البحث هم الأفراد الذين سيتم إجراء الدراسة الميدانية عليهم من خلال موضوع الدراسة والمتمثل في " تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك - ولاية بومرداس"، ويتكون مجتمع بحثنا من عمال المؤسسة والتي تختلف مناصبهم بين الإطارات والمهندسين والعمال التنفيذيين وعددهم الكلي هو 695 ذكور وإناث، يختلفون من حيث أعمارهم ومستوياتهم التعليمية وشهاداتهم نظرا لاختلاف أقسام المؤسسة، وكذا مختلفون في الخبرة والكفاءة. ونظرا لكبر حجم مجتمع بحثنا وصعوبة إجراء مسح شامل لمفرداته، ولما يتطلب ذلك من وقت وإمكانيات مادية كبيرة لجأنا إلى استخدام أسلوب العينة التي تمثل مجتمع بحثنا حتى تتمكن من إتمام الدراسة في زمنها المحدد.

فالبحث عن طريق العينة هو في الحقيقة اختصارا للوقت والجهد والمال وهذا من شأنه تخفيض تكاليف المشروع أو البحث، وهذا يسهل من عملية النتائج بالسرعة الممكنة. (إبراهيم، 2000، ص 157).

والعينة هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء، الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. لهذا فالعينة هي اختيار واعى من الباحث تراعى فيه اعتبارات علمية من بينها طبيعة الموضوع المدروس وخصائص المجتمع، وهذه الاعتبارات (ديدوي، 2000، ص 302) هي التي تحدد موضوع العينة المختارة، وبعد معرفتنا لمجتمع الدراسة وخصائصه ونظرا لتجانس وحداته وتسلسل مهام أفرادها اعتمدنا على العينة "العشوائية البسيطة" التي تعتمد على الاختيار العشوائي لوحداث الدراسة وتوزيع الاستثمارات عليهم، وقد قمنا بأخذ 120 من المجتمع الأصلي والذي قدر عدد

وحداته 695 عاملا، ومنه فالعينة تتكون من 120 مفردة وقد تم توزيع 120 استمارة استبيان بطريقة عشوائية وهو يمثل المجتمع الأصلي، وهذا ما جعلنا نجد صعوبة كبيرة في استرجاع كامل الاستمارات. ففي الأخير تمكننا من استرجاع 100 استمارة، أما الباقي المقدرة 20 استمارة لم يتم استرجاعها.

عاشرا: مجال الدراسة:

1. المجال الزمني:

المجال الزمني هو الوقت المستغرق لإنجاز الدراسة وذلك يعد تحديد عنوان الدراسة أو الموضوع بالإضافة إلى المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا الميدانية وقد شرعنا في أواخر فيفري 2023 في البحث عن المعلومات والمعطيات والمراجع المختلفة وجمعها في شكل فصل نظري، ثم قمنا بجولة استطلاعية إلى مؤسسة "سوناطراك" -بومرداس- حيث تمت الموافقة النهائية على إجراء الدراسة بهذه المؤسسة في 2023/05/08 ثم قمنا بزيارة ثانية في 2023/05/11 وذلك للتعرف أكثر على الوسط الداخلي للمؤسسة وإجراء المقابلة والحصول على بعض التفاصيل من العاملين بالمؤسسة حول طبيعة النشاط، ومعلومات أخرى تخدمنا في بحثنا وبعدها قمنا بتصميم استمارة البحث وتوجهنا إلى المؤسسة ووزعناها على العاملين وذلك يوم 2023/09/05، وهذا لتجريب ما إذا كانت الأسئلة الموضوعية مفهومة من حيث المعنى من قبل المبحوثين. أما الزيارة الأخيرة فكانت يوم 2023/09/12، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة دراستنا واسترجاعها وتفريغها وتحليل بياناتها وتفسيرها والوصول إلى نتائج الدراسة، ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة في الفترة الممتدة من أواخر شهر أفريل إلى أواخر شهر سبتمبر 2023.

2. المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بشركة سوناطراك قسم التكنولوجيا والتطوير (المخبر) -ولاية بومرداس-، وهي إحدى فروع المؤسسة الوطنية الجزائرية سوناطراك ذات الطابع الاقتصادي، حيث تعتبر هذه الشركة من بين أكبر الشركات الجزائرية للمحروقات، تتميز بالجودة العالية بالنسبة للخدمات المقدمة.

3. المجال البشري:

لكي تكون دراسة علمية وأيضا الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة، تحليلا دقيقا وواضحا، وفيما يخص المجال البشري الذي أجرينا فيه دراستنا المتعلقة بتأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، فيتمثل في العمال الإداريين الذين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في مؤسسة سوناطراك لولاية بومرداس والذي قدر عددهم ب 695 موظفا، وقد أخذنا عينة منهم بلغت 120 موظف.

حادي عشر: تحديد المفاهيم والمصطلحات:

تعد خطوة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد، كما يريد الباحث أن يصل إليه وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر على الدراسة وتحديد لها لكي تتجنب الاستنتاجات الخاطئة ومن وأهم المفاهيم التي تنبت عليها دراستنا هي كالآتي:

1. مفهوم الاتصال:

مفهوم نظري: يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين.

وهي العملية المشاركة بين المرسل والمستقبل وليس عملية نقل، أي أن الاتصال هو عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات عن طريق عمليات الإرسال وبعث للمعنى وتوجيهه وتسيير له ثم استقبال بكفاءة معينة يخلق استجابة معينة في وسط اجتماعي معين. (المشاقبة، 2015، ص 24).

عرف كارل هوفلاند الاتصال بأنه العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة تأتي على شكل رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد ولآخرين مستقبلي رسالة. (جبر سعيد، 2011، ص 11).

مفهوم إجرائي: من خلال ما سبق نستنتج أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة ارسال واستقبال الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق

الاتصال التعاون المهني والعاطفي بين الأعضاء، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق رئيس الأعلى أو معاونيه تأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

2. مفهوم الاتصال التنظيمي:

مفهوم اصطلاحي: الاتصال التنظيمي أو الاتصال الإداري أو الاتصال داخل المؤسسة، ثلاث تسميات مختلفة تصب كلها في مفهوم واحد يتعلق بأبعاد العملية الاتصالية داخل المنظمة، من خلال البحث في علاقة الاتصال بمجموعة من العناصر كالشخصية والتعلم والدافعية والقيادة... إلخ. (شريط، 2004، ص 109).

مفهوم إجرائي: الاتصال التنظيمي هو تلك العمليات والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة، والتي يتم من خلالها تبادل المعلومات وإبلاغ الرسائل داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، فعملية الاتصال داخل المنظمة تمكن الإدارة من نقل التعليمات والأوامر إلى الأفراد العاملين ومعرفة اتجاهاتهم وكذلك ربط المؤسسة بالمؤسسات الخارجية الأخرى. (دليو، 2003، ص ص 16-17).

3. مفهوم الفعالية التنظيمية:

مفهوم نظري: وعرفها ميلز بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، مؤسسات ذات علاقة (موردة) والمؤسسات المنافسة. (بعاع، 2010، ص 18).

مفهوم إجرائي: من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مسطرة، أخذت بعين الاعتبار جميع حاجات الأطراف الداخلية والخارجية " مؤسسون، موردون، وعملاء، ومنافسون."

4. مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

مفهوم اصطلاحي: هي تنظيمي إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج.

كذلك هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

مفهوم إجرائي: هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي مجهزة ومنظمة بكيفية توزيع المهام والمسؤوليات. (إسماعيل، 1999، ص 11).

5. مفهوم الرقمنة:

مفهوم اصطلاحي: الرقمنة هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر. (زينهم وعبد الجواد، 2006، ص 46).

وتعرف الرقمنة على أنها عملية استنساخ رقمية، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمن. (بن السبتي، 2016، ص 09).

مفهوم إجرائي: الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي الذي يدركه وإلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي.

6. مفهوم الإدارة الرقمية:

مفهوم اصطلاحي: يرى الباحث بشير عباس العلق من خلال تعريفه السابق أنها نمط إداري جديد تعتمد عليها المؤسسة في تسيير أعمالها وتنظيم نشاطها في بيئة رقمية افتراضية، وبذلك الخروج من القواعد والمبادئ

والآليات التقليدية والدخول في نمط إداري حديث باستخدام مختلف التقنيات الرقمية والاعتماد على قوى بشرية ذات كفاءة عالية في مجال الرقمنة. (العلاق، 2005، ص ص 09-10).

مفهوم إجرائي: الإدارة الرقمية هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها وأحجامها من الشكل الورقي التقليدي إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبة الآلية عبر النظام الثنائي وذلك لتحقيق خدمات أفضل وأسرع للمواطنين باستعمال المصادر والتقنيات الرقمية.

ثاني عشر: الدراسات السابقة:

من المهم جدا لأي باحث اجتماعي أن يتطلع على البحوث التي سبقت بحثه، لأن اطلاعه على ما سبق يمكنه من التفادي في الوقوع في التكرار، ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته، فضلا عن أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليها، فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعه ومصادره، لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة، وقد أسفر جهدنا على الحصول على عدة دراسات وهي:

• الدراسة الأولى:

دراسة قامت بها حورية بولعويديات حول "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" في قسنطينة، سنة 2007، 2008.

— الإشكالية:

وتحورت مشكلة البحث في هذه الدراسة حول تكنولوجيا الاتصال الحديثة (الحاسوب، شبة الانترنت، شبكة الأنترانت، شبكة الإكسترانت) كمبتكر جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات فقد ساهمت هذه التكنولوجيا في تغيير مضامين الوظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، رقابة، تنسيق، واتخاذ القرارات، وكذا في رفع المستوى الإنتاجية وتحسين الأداء وتقليص التكاليف. وعلى ضوء ما ذكر صاغت الباحثة إشكالية دراستها في

التساؤل التالي: ما هو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة سونلغاز؟

تنطلق أهمية الموضوع من أهمية الاتصال في المؤسسة، إذ يعد الأداة الرئيسية لسير المعلومات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، وبالتالي أهمية التكنولوجيا الحديثة للاتصال ودورها الكبير الذي باتت تلعبه في زيادة سيولة تلك المعلومات، وتحسين سيرورتها وتبادلها واستخدامها.

ولبلوغ هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج المسحي والنهج التحليلي لتحليل النتائج الإحصائية، وقد غطت هذه الدراسة 49 موظفا المزودين بتكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق-GR TG بقسنطينة، وأدوات جمع البيانات تمثلت في استمارة استبيان تضمنت ثلاثة محاور، المقابلات، والمقابلة الموجهة ونصف الموجهة، الملاحظة.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

يستخدم جهاز الحاسوب في المرتبة الأولى وشبكة الأنترنت في المرتبة الثانية، وشبكة الأنترنت في المرتبة الثالثة، وأخيرا شبكة الإكسترنات، وقد أدت تكنولوجيا الاتصال إلى تحسين مستوى الأداء في المؤسسة، حيث ساهمت في تفعيل الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي كما حسنت الإنتاجية ومحيط العمل.

● الدراسة الثانية:

وهي دراسة قامت بها الباحثة طويهي زينب حول "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، وهران، سنة 2014 - 2015.

— الإشكالية:

وتحورت مشكلة البحث في هذه الدراسة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعصرنة نظم المعلومات ثم الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، ضمن معطيات التكنولوجيا الجديدة، وقصد عصرنة وتطوير المؤسسات الجزائرية التي تسيير بخطى ثابتة، ومرتزة للوصول لتحقيق ما تصبو إليه. وقد صاغت الباحثة التساؤل الرئيسي التالي: ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنيا العولمة؟

تنطلق أهداف الدراسة لإبراز العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية واستخلاص إيجابياتها في نهاية القرن العشرين، وضرورة إنشاء إدارة إلكترونية للموارد البشرية على

المستوى المحلي الجزائري، كرد فعل واعي لأهميتها. وتحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية والعلاقة بين التدريب على الاستخدام مع الأداء وفقا لمتغيرات الجنس، الأقدمية في الوظيفة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية.

ولبلوغ هذه الأهداف استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتشخيص الظاهرة وكشف كافة جوانبها من اجل التعبير عنها كميا وكيفيا، شملت الدراسة عمال شركة الكهرباء بمختلف مستوياتهم الإدارية والعلمية، والعينة 189 عامل بالمؤسسة. أدوات جمع البيانات تمثلت في استمارة استبيان والبطاقة الفنية.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

التنمية للموارد البشرية بحاجة إلى إرادة مدركة لأمرين إثنين:

- ضرورة وعي الشركة بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تسطير دورات تكوينية لسقل القدرات.

• الدراسة الثالثة:

وهي دراسة قامت بها الباحثة زينب حول "تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، سنة 2019-2020.

— الإشكالية:

وتحورت مشكلة البحث في هذه الدراسة حول تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات، ومن ضمنها المؤسسة الجزائرية، وفي هذا الإطار تم الوقوف على درجة استخدام تكنولوجيا الاتصال ومدى استفادات العمليات الإدارية من استخدامها وقد صاغت الباحثة التساؤل الرئيسي التالي: ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة؟

وتنطلق أهداف هذه الدراسة في أنها يمكن أن تساعد هذه على دفع المؤسسات الجزائرية لإعطاء أهمية قصوى لضرورة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء مختلف العمليات الإدارية، وذلك لتحقيق معدلات أعلى من الأداء والكفاءة خاصة في ظل ما يواجه المؤسسة من تشابك في عملياتها وتعقد مشكلاتها، أو دفع الجهات الوصية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية للقضاء على الجوانب السلبية التي تواجه القطاع.

ولبلوغ هذه الأهداف استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي وشملت هذه الدراسة عدد من موظفي المؤسسة وتقدر عينة البحث ب 152 موظف موزعون على أربعة مؤسسات لاتصالات الجزائر بتبسة، وأدوات جمع البيانات تمثلت في استمارة استبيان تتكون من خمس محاور، الملاحظة، المقابلة.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العملية الإدارية ينطوي على سلبيات قليلة بالرغم من المزايا التي توفرها ما قد يؤثر على السير العادي للعمليات الإدارية.
- مخاطر تلوث المعلومات بفيروسات هي أكثر السلبيات التي تواجههم، ما يجعل المعلومات الخاصة بالاتصال والعمليات الإدارية مهددة بالتلف والضياع.
- لا توفر المؤسسة للمبحوثين فرص التدريب على استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهذا لأن المؤسسة لا تعتبرها ضرورة الأمر الذي يعود بالسلب على الموظفين من حيث آدائهم.
- يقترح المبحوثين إقامة دورات تدريبية للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة، بغية سد القصور في الاستخدام وتحديث معارفهم.

● الدراسة الرابعة:

وهي دراسة قامت بها الباحثة نهاد حسين محمد خريس حول " استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء في أجهزة الخدمة المدنية"، الأردن، سنة 2011.

— الإشكالية:

وتمحورت مشكلة البحث في هذه الدراسة حول ضرورة وأهمية الكشف عن نجاح استخدام تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على أداء المنظمات، حيث يرتبط ذلك بالإدارة الكفؤة لتكنولوجيا المعلومات والاستخدام الأمثل لها، وبناء على ذلك غرض الدراسة هو معرفة: مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء في أجهزة الخدمة المدنية؟

وتنطلق أهداف هذه الدراسة في كشف أجهزة الخدمة المدنية في توظيف تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الخدمة المقدمة، تقدم هذه الدراسة تقييما واقعيما ومدى تحقيق التكنولوجيا المستخدمة في أجهزة الخدمة المدنية لحاجات المراجعين وتوقعاتهم إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في أجهزة الخدمة المدنية. الوصول

إلى النتائج يمكن الاستشارة بها لتقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.

ولبلوغ هذه الأهداف استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت هذه الدراسة: موظفي مستوى الإدارة العليا والوسطى، أربع مؤسسات من أجهزة الخدمة المدنية، تتكون من 1067 مديرا ورئيس قسم وموظف، واختارت عينة عشوائية 200 موظف في هذه الأجهزة، وأدوات جمع البيانات تمثلت في استمارة استبيان، تتضمن ثلاث محاور.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في فعالية الأداء المؤسسي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات على رضا العاملين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق رضا العاملين بأجهزة الخدمة المدنية.
- **الدراسة الخامسة:**

وهي دراسة قام بها الباحث العربي بن داوود حول "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CPG عين السمارة، قسنطينة، سنة 2007-2008.

— الإشكالية:

تلخصت هذه الدراسة حول مدى مساهمة واهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، ومدى فعاليته في إنمائها وتطورها، حيث تناولها الباحث في خمسة فصول، وذلك انطلاقا من إشكالية مفادها: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطورها؟

ومن خلالها توصل إلى الفرضيات التالية:

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية التنظيمية.
- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

● كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بآراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

● الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- الاتصال من الإدارة إلى العمال (النازل) يشكو من ضعف نسبي، وتبدوا قنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات والأوامر خاصة بالنسبة للمستويات القاعية.
- الإدارة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ورفع شكاويهم.
- يوصف الاتصال الأفقي بأنه إيجابي إلى حد كبير، حيث أكدت الدراسة أن معظم المبحوثين يؤكدون على مدى أهمية اتصالاتهم بزملائهم في رفع الروح المعنوية واستقرارهم في المؤسسة.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار يبقى من حقها فقط.
- وعلى ضوء هذه النتائج توصل الباحث إلى أن المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

● التعقيب على الدراسات:

- في الدراسة الأولى تطرقت الباحثة للمفاهيم التالية: التكنولوجيا، الاتصال، تكنولوجيا الاتصال الحديثة، المؤسسة الاقتصادية، وأما القضايا النظرية تمثلت في المدخل النسقي مدخل النظم، ونظرية انتشار الأفكار المستحدثة، واستعانت الباحثة بالمنهج المسحي والتحليلي واستخدمت أدوات جمع البيانات التي تمثلت في: الملاحظة، المقابلة الموجهة وغير الموجهة، استمارة استبيان تضمنت ثلاث محاور لتتوصل لأهم النتائج وهي جهاز الحاسوب يستخدم في المرتبة الأولى لأنه يستخدم في العديد من المهام ثم تليه شبكة الأنترنت وبعدها شبكة الأنترنت ثم أخيرا شبكة الإكسترانت.
- وفي الدراسة الثانية تطرقت الباحثة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظم المعلومات، ولم تحدد الباحثة القضايا النظرية لدراستها، واستعانت الباحثة بالمنهج الوصفي لتشخيص الظاهرة والتعبير عنها

كيفية وكيميا. واستخدمت البطاقة الفنية، واستمارة استبيان. وتوصلت لأهم النتائج وهي أن تنمية الموارد البشرية بحاجة إلى ضرورة وعي الشركة بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتسطير دورات تكوينية لسقل القدرات.

— وفي الدراسة الثالثة تطرقت الباحثة إلى التأثير، الاستخدام، تكنولوجيا الاتصال الحديثة، الاتصال، الحاسوب، شبكة الأنترنت، شبكة الإكسترنات، الإدارة، الإدارة العلمية، التخطيط والتنسيق والرقابة، المؤسسة، والقضايا النظرية تمثلت المدخل النسقي نظرية النظم، ونظرية انتشار الأفكار المستحدثة انتشار المبتكرات، واستعانت الباحثة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي واستخدمت الملاحظة والمقابلة، واستمارة استبيان تتكون من خمس محاور. وتوصلت إلى أهم النتائج وهي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في العمليات الإدارية ينطوي على سلبيات قليلة بالرغم من المزايا، من السلبيات تلوث المعلومات بالفيروسات مما يجعلها مهددة بالتلف والضياع، عدم توفر فرص للتدريب والتكوين.

— أما الدراسة الرابعة فتطرقت للمفاهيم التالية: تكنولوجيا المعلومات، المكونات المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات والأداء المؤسسي. والقضايا النظرية: هرمية المعرفة، تكنولوجيا الأداء البشري. واستعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة تحتوي على ثلاثة محاور التوصل إلى أهم النتائج هي: وجود علاقة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي، ووجود علاقة إحصائية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات على رضا العاملين.

— أما الدراسة الخامسة فتطرق فيها الباحث إلى المفاهيم التالية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، فعالية الاتصال التنظيمي، المؤسسة العمومية. ولم يحدد الباحث القضايا النظرية لدراسته. واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الملاحظة والمقابلة واستمارة استبيان. وتوصل إلى أهم النتائج وهي: على الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذا اشراكهم في اتخاذ القرارات، وأن المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال

الهدف من عرض وتوظيف الدراسات السابقة:

تهدف دراستنا للتعرف على استخدام تكنولوجيا الحديثة أو ما يسمى أيضا بالرقمنة والاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول في الجانب النظري:

الفصل الأول يتمحور حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وقمنا أيضا بالتعرف على المؤسسة الاقتصادية وأهم خصائصها ووظائفها، وقمنا بتناول أهم وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والمعوقات التي تصادف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية. أما في الفصل الثاني فدرسنا فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والمداخل الأساسية لها، وعناصر ومؤشرات الحكم عليها، وأهم العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ونماذجها ومعاييرها، وما هي أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها، ثم درسنا معوقات الفعالية التنظيمية. وفي الفصل الثالث الرقمنة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية وأهم سمات ومكونات الإدارة الإلكترونية، ثم تطرقنا إلى أهدافها وأهميتها، وأيضاً عناصر ونماذج ووظائف الإدارة الرقمية. وفي هذا الفصل أيضاً درسنا أهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهم الإجراءات التي تسبق ذلك، ثم تطرقنا إلى مراحل التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية. وفي الأخير درسنا المعوقات التي يمكن أن تصادف تطبيق الرقمنة الإلكترونية.

وعموماً فإن هذه الدراسات التي سبق عرضها وعلى اختلاف أهدافها ومجرباتها، أفادتنا في تكوين صورة مبدئية على الرقمنة والفعالية التنظيمية والاتصال التنظيمي وأيضاً المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة. فقد أفادتنا كثيراً في الإحاطة بالموضوع المدروس من الجانب النظري والميداني.

- الاضطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات وأساليب التحليل المستعملة بها.
- الاضطلاع على أهم أدوات البحث التي اعتمدت عليها هذه الدراسات ومقارنتها بما تم الاعتماد عليه في دراستنا.
- على العموم فقد أفادتنا هذه الدراسات كثيراً في فهم بعض متغيرات الدراسة وساعدنا في التعمق أكثر في متغيراتها وتحديدها بشكل أفضل.

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تعتمد المؤسسة في إدارتها على مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات اتصالية فيما بينهم، قد تكون بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العمال، فالاتصال عملية ضرورية في بناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، فبواسطته يتم نقل المعلومات والمعاني من الإدارة العليا إلى مراكز التنفيذ أو العكس.

ففعالية المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على فعالية الاتصالات وقد يعمل هذا الأخير على رفع الروح التعاونية داخل العمل الجماعي، وبهذا تتحقق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فدون اتصال قد يعيش الفرد منعزلاً عن بقية الأفراد أو عن المجتمع ككل، فهو عملية ضرورية لكل تنظيم إنساني.

وتعتبر المؤسسة الخلية الأساسية في الاقتصاد، وهذا نتيجة للدور الفعال الذي تقوم به في مختلف المجالات كالاقتصادية والاجتماعية... إلخ، بالإضافة إلى اعتبارها ذلك الجهاز المالي المستقل الذي يعرض في السوق من سلع وخدمات إلى المستهلكين اتخذت بعداً دولياً بحيث اشتدت المنافسة بين مختلف المؤسسات سواء المحلية أو الدولية، لهذا تتطلب الكثير من الإمكانيات والجهود الخاصة، خاصة الجانب المالي الذي يحدد مدة حياة المنافسة ومستقبلها التنافسي.

الفصل الأول

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

I. تعريف الاتصال التنظيمي وعناصره.

أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرفه "لوسادا فاسكس" (Losada-Vozaques) على أنه مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة، بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك باندماج كل الوسائل التي يجوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتيسير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتظارها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها. (دليو، 2003، ص ص 29-30).

الاتصال التنظيمي عند "لوسادا فاسكس" (Losada-Vozaques) يتمثل في كل العلاقات التي تؤدي إلى التفاعل داخل المؤسسة بين أغلب المستويات من أجل تحقيق أهداف معينة.

ويعرفه "فضيل دليو": "على أنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة-أفقية-) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين." (دليو، 2003، ص 28).

وعليه فإن الاتصال التنظيمي عند "فضيل دليو" يتمثل في تلك العملية التي تسهل انتقال المعلومات والبيانات بين كل المستويات وذلك من أجل استمرار عملية التواصل.

كما عرفه "إبراهيم عرقوب": "على أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين." (دليو، 2003، ص 28).

وبالتالي فإن هذا التعريف يركز على الوسيلة التي يتم بها الاتصال داخل المؤسسة وكذا مدى مساهمته في تنمية العلاقات بين العمال.

وعلى اختلاف هذه التعاريف، نخلص نحن على تعريف إجرائي للاتصال التنظيمي:

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: عملية يتم فيها تبادل ونقل المعاني والمعلومات والأفكار والمشاعر عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى بطرق رسمية أو غير رسمية من أجل تكوين علاقات اجتماعية بغية تحقيق أهداف محددة.

ثانيا: عناصر الاتصال التنظيمي

باعتبار الاتصال عملية ديناميكية متغيرة ومستمرة مبنية على أساس التفاعل بين الأفراد، ولكي تتم عملية التفاعل يفترض توقع عدة عناصر أو مكونات من أجل حدوثها، وهذه العناصر تتمثل في: المرسل، المرسل إليه، الرسالة، الوسيلة المستخدمة، التغذية العكسية، وسنوضح هذا على النحو التالي:

✓ المرسل أو المصدر

وهو الطرف الذي يقوم بالاتصال، أو يرسل الفكرة أو المعلومات أو التوجيهات إلى مرؤوسيه، وأحيانا يكون الاتصال صادرا من موظف إلى موظف آخر في نفس المستوى الإداري أو بين مدير إدارة آخر بهدف تبادل الأفكار والمعلومات حول موضوع معين. (أدهم 2001، ص 282).

فالمرسل يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل هذه العملية، فالمعلومات والأفكار التي يود المرسل إرسالها تتأثر بمكونات وخصائص الشخصية لديه.

✓ المرسل إليه (المستقبل)

هو من يستقبل أو يتلقى المعلومات من المرسل وقد يكون هذا المرسل فردا أو جماعة أو مستقبل يؤدي دورا مهما في مدى فعالية عملية الاتصال. كما أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوبه وإدراكه ودوافعه وقدرته وأهدافه وحالته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها. (عبد الباقي، 2004، ص 309).

✓ الرسالة

هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف التي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه. (بدوي، 2003، ص 33).

أو بعبارة أخرى: "هي الشكل المادي الذي من خلاله ترسل المعلومات الرسالة وما تكون بأي شكل يمكن التعبير منه وفهمه من خلال مستقبلتي الرسالة، الخطبة يمكن سماعها، الكلام يمكن قراءته، لمسة اليد يمكن أن تتراوح ما بين العطف... أو التهديد، الرسائل غير الكلامية هامة بالنسبة لأشكال الاتصال حتى أنها كثيرا ما توصل معاني لا توصلها الخطابات والكتابة". (عبد الهادي، محمد عفيفي، 2003، ص442).

أي أنها محتوى العملية الاتصالية، فهي عبارة عن مجموعة المعاني والرموز التي يرسلها المرسل إلى المستقبل للتأثير في سلوكه وقد تكون الرسالة كتابية أو شفاهية أو غير كلامية (صامتة).

✓ الوسيلة

تلعب وسيلة الاتصال دورا هاما وبارزا في فهم الرسالة المرسله بين المرسل والمرسل إليه، لذلك وجب على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه (المستقبل) (عبد الباقي، 2004، ص308).

وتختلف الوسيلة باختلاف أغراضها، فمنها المكتوبة كالمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات والدوريات... إلخ، ومنها الكلامية الشفهية كالمقابلات الشخصية والاجتماعية والمؤتمرات والندوات.

✓ التغذية العكسية

وتتمثل هذه العملية في فهم محتوى الرسالة والقدرة على الاستجابة لها، وهي تنطلق من "المستقبل إلى المرسل، وذلك للتعبير عن موقف المتلقي للرسالة ومدى فهمه لها واستجابته ورفضه لمعناها." (سعيد، 2008، ص31).

والإدارة بحاجة ماسة إلى التغذية العكسية أو ما يسمى برجع الصدى لأنها تفيد في معرفة ردود أفعال العمال واستفساراتهم.

1. أنواع الاتصال التنظيمي ووظائفه

أولا: أنواع الاتصال التنظيمي

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما:

➤ الاتصالات الرسمية

ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي والاتصالات الرسمية على هذا النوع يمكن أن تسير في الاتجاهات التالية:

أ. **الاتصال الهابط أو النازل:** ويتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة، ويتضمن هذا الاتصال عادة القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات.

ب. **الاتصال الصاعد:** ويطلق هذا النوع على تلك الاتصالات التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وتتضمن هذه الاتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم. وتوضح هذه التقارير مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليمات وقرارات الرؤساء، كما يتضمن الشكاوى، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم، كما يتضمن كذلك مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

ت. **الاتصال الأفقي:** ويقصد به ذلك الاتصال الذي يتم بين موظفين المستوى الإداري الواحد، ويهدف إلى التنسيق بين مجهوداتهم.

➤ الاتصالات غير الرسمية

وتعرف بهذا الاسم نظرا لحدوثها خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، إذ تتم بأسلوب غير رسمي والاتصالات غير الرسمية نوعان:

النوع الأول: ويتفق في أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية، وهذا النوع من الاتصالات غير الرسمي ينبغي على المدراء تشجيعه.

النوع الثاني: هذا النوع لا يؤديه المدراء في العادة، بل يحاول البعض منهم محاربه ظنا منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية. (فهيم، 2006، ص140).

ومن بين الاتصالات غير الرسمية:

✓ ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشاكلهم الخاصة أو عن طريق آمالهم وأمانيتهم، أو عن طريق الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ على تقاليدهم.

✓ ما ينقل بين الرؤساء والمدراء في ندواتهم الخاصة من المعلومات والشكاوى التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى الوزراء ومن في حكمهم متخطين في تلك المستويات الرئاسية.

✓ الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المدراء وموظفيهم، والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ بعض الشحنات الانفعالية عند المدراء إلى خروجهم عن الحالة النفسية التي تفرضها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالاتصالات الرسمية. (عساف، 2000، ص58).

✓ وهناك من يصنف الاتصال في الإدارة إلى نوعين:

الأول: الاتصال الشفهي: يساعد على توفير الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي، ويخلق روح الصداقة والتعاون وتشجيع الأسئلة والإجابات.

الثاني: الاتصال الكتابي: يعتمد الكثير من الموظفين على التعليمات المكتوبة لغرض معرفة كيفية انجاز أعمالهم، ويضاف إلى ذلك أن التقارير، التعليمات والمذكرات المكتوبة والمنشورات المطبوعة وغيرها تعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري.

كما أن المواضيع التي تنطوي على الكثير من الأرقام والبيانات المتصلة لا يمكن إيصالها بفعالية إلا عن طريق الكتابة. (فهيمى، 2006، ص 141).

ثانيا: وظائف الاتصال التنظيمي

يؤدي نظام الاتصال إلى وظائف عديدة ومختلفة داخل المؤسسة، فالاتصال الرسمي يسهل ويساعد في عملية التنسيق بين أنشطة الأعمال المختلفة التي تعكس درجة التخصص وتقسيم العمل السائدة ومن ثم يتحقق نوعا من الاستقرار في أداء هذه المهام التنظيمية، مما يزيد من فعالية المنظمات وقدرتها على الأداء. (علي محمد، 2003، ص442).

وكذلك الاتصال الغير الرسمي الذي يساعد بدوره في توازن وتكامل المؤسسة، فهو أكثر مرونة من النظام الرسمي، إلا أن كلا النظامين يعبران عن ضرورة بقاء المؤسسة واستمرارها داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتمثل في الإنتاج، الإبداع والصيانة، ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

أ. الإنتاج

تعتبر عملية الاتصال العملية التي تتحكم في سيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، كتوجيه الإنذارات مثلا، بسبب التغيب أو التقاعس عن العمل أو إبداء الإعجاب بعمل ما، أو إعلان بمكافأة عن آراء جيدة... والإسهام في وضع معايير سلوكية للموظفين والعمال.

ب. الإبداع

وهو عبارة عن وضع وإنشاء أفكار جديدة وأنماط سلوكية، وهذا للتحسيس من عملية الأداء التنظيمية وتطويرها، كما أن وظيفة الإبداع ترتبط ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل الأول في تقدير الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة، ويتمثل الثاني في عملية تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال فإن الاتصال يؤدي دورا هاما في تحقيق كلا من البعدين.

ت. الصيانة

يمكن أن نشير إلى دور عملية الاتصال والمهام التي تؤديها في ثلاث نقاط أساسية، تتمثل في:

أولاً: حفظ أو حماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة، أي حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ثانياً: تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

ثالثاً: ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة. (الهاشمي، 2006، ص 230).

2. أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

للاتصالات أهمية كبيرة ودورا بارزا داخل المنظمة، فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية. "وقد أتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة." (الشماع، محمود، ص 203).

كما يقول "دايفروسكوت": "أنه بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم، ويتقدم الإنتاج الجماعي، ذلك لأن الاتصال العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، وبدون اتصال لا توجد جماعة، فالالاتصال هو القنطرة التي تعبر عليها كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية. (محمد، 2003، ص 441).

ومن خلال هذا القول، يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي:

- ✓ الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص للإبداع والابتكار لدى العمال، وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.
- ✓ يساعد الاتصال من خلال الرقابة والمتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل، ومن خلال توفير المعلومات الوافية للعاملين عن الأهداف والسياسات والخطط والنظم والإجراءات والتوجيهات والتعليمات والأوامر. (منير حجاب، 2007، ص 17).
- ✓ كما أنه يعمل على خلق وعي جماعي متماسك داخل المؤسسة.
- ✓ يلعب الاتصال دورا هاما في تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- ✓ إقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة. (الجوهري، 2000، ص 30).
- ✓ يساعد الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة، ولمساعدتهم أيضا على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، والاتصال عملية حيوية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة، وحسب حيوية عملية اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم وتوصيل الارشادات والتوجيهات إلى المرؤوسين من قبل الرؤساء. (جابر، 2004، ص 172).
- ✓ الاتصال يساهم بشكل كبير على امتصاص حالات الشعور بعدم الرضى، فمن خلاله يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول أمور وقضايا متنوعة، وتوصل أصواتهم لصانعي القرار بهذا يتحقق الرضى عن العمل.
- ✓ الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة. (عساف، 2000، ص 204).

ثانيا: أهداف الاتصال التنظيمي

باعتبار الاتصال التنظيمي يمثل الركيزة الأساسية لكل تنظيم، وبما أنه عملية علائقية تتفاعل فيها أعضاء المؤسسة من أجل تبادل المعلومات ونقل المعاني، فإنه يعتبر عملية هادفة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف:

- ✓ يعمل على توجيه سلوك العمال نحو تحقيق أهدافهم.
- ✓ يوضح للأفراد نتيجة أداؤهم ويعرفهم بواجباتهم المطلوبة منهم.
- ✓ تحقيق التفاهم بين الإدارة (المؤسسة) والعاملين بين أعضاء الإدارة العليا.
- ✓ إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- ✓ تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل. (الجيوسي، جاد الله، 2008، ص 161).

3. خصائص الاتصال الجيد

- لكي يكون نظام الاتصال جيدا، يجب أن تتوفر عدة شروط وهي:
- ✓ ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق حركة المعلومات في كل اتجاه.
- ✓ ضرورة وجود الثقة والالتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمال ودعم النظام من طرف الإدارة العليا. (عدوان، 2004، ص 85).
- ✓ التخطيط الجيد والمسبق للاتصال من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة.
- ✓ لا يعتمد الاتصال على وسيلة واحدة بل يحتاج إلى وسائل عديدة وشبكات متنوعة لضمان فعاليته.
- ✓ الاتصال الجيد هو الذي يتفق مع ادراكات الفرد والمعاني والتي تتلاءم مع خبراته واعتقاداته.
- ✓ الاصغاء الجيد وذلك بالاهتمام بالموضوع الذي يطرحه المرسل من خلال الاهتمام بأقواله ونغمة صوته وتعبيرات وجهه، كل هذه العوامل تزيد من فعالية الاتصال ونجاحه.
- ✓ تحديد الهدف الحقيقي والرئيسي من الاتصال.
- ✓ تدعيم الأقوال بالأفعال، أي أن الاتصال لا يعتمد فقط على الأقوال بل تزيد فعاليته وأهميته عندما تصبح الأقوال أفعال. (المغربي، 2004، ص 242).

4. معوقات الاتصال التنظيمي

رغم الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، إلا أنه قد يواجه مشاكل ومعوقات قد تؤثر على فعاليته نتيجة تشويه وتحريف المعلومات المنقولة، أو إقامة الحواجز والسدود في عملية مساره، وقد تظهر هذه العراقيل سواء في بداية عملية الاتصال أي عند الإرسال أو نهايتها (الاستقبال)، وتتمثل في: "عدم انتباه مستقبل الرسالة إليه أو المصدر، ضغط الوقت لكل من المرسل والمرسل إليه، ويمكن أن تنقسم هذه المعوقات إلى: معوقات نفسية واجتماعية، معوقات تنظيمية، معوقات بيئية، معوقات تكنولوجية، نتعرض لها على النحو التالي:

• المعوقات النفسية والاجتماعية

ترتبط هذه المعوقات بشخصية الأفراد واتجاهاتهم، وميولهم، ورغباتهم ودوافعهم، وثقافتهم (الفروق الفردية بينهم)، وهذا ما يجعلهم يختلفون في آرائهم وأحكامهم وفهمهم، وتفسيرهم لمضمون الرسالة الاتصالية، ومن ثم فتفسيرهم وفهمهم لمضمون الاتصال يتوقف على طريقة أسلوب تفكيرهم وإدراكهم، وعلى حالاتهم المزاجية والنفسية والمعنوية، وعلى التوازن الاجتماعي.

"عدم القدرة على التعبير بوضوح عن المعنى فبديهي أن القدرة على التعبير عن معنى الرسالة مسألة أساسية لضمان فهم مضمون الرسالة." (عبد الهادي، عفيفي، 2003، ص 447).

وهذا راجع إلى أن الألفاظ كرموز تعبيرية لا تعني نفس الشيء للجميع من يسمعونها، كما أن الصورة التي تكونها الكلمة في ذهن الفرد والسلوك الذي يترتب عليها قد يختلف على الصورة التي تقصدها الإدارة أو السلوك المتوقع.

"سواء العلاقات بين الأفراد لها أثر هام على سير عملية الاتصال، وفعاليته حيث تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة لا تناسب بسلاسة ويسر." (عدوان، 2004، ص 232).

"افتقار الإدارة الإشرافية الدنيا إلى المعلومات الصحيحة والكاملة عن أهدافها وسياسات ونوايا الإدارة العليا، مما يقلل من فعالية جهودها." (المغربي، 2004، ص 223).

• المعوقات التنظيمية

هناك الكثير من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب، وتمثل أساسا في عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح خطوط السلطة الرسمية، ويحدد مراكز الاتصال في المنظمة، والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، فالقوة والمركز والمكانة في المؤسسة تفرض سلطتها على أصحاب تنفيذ القرار، وهذا يعيق من عملية الاتصال ومدى فعاليتها، فمركزية السلطة تجبر العاملين من "الرجوع إلى فرد معين عند اتخاذ القرار الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عند مراكز التنفيذ المختلفة، مما يعرقل سرعة اتخاذ القرار ويحدد فعاليتها، و من ثم تتعسر عمليات الاتصال." (المغربي، 2004، ص 224).

التخصص الوظيفي يلعب دورا كبيرا في تسهيل أو عرقلة العملية الاتصالية، فالتخصصات المتشابهة تعمل على فعاليتها على خلاف التخصصات المتباينة والمتفاوتة بدرجة كبيرة، فهي تعمل على عرقلة وصعوبة الاتصال. كما أن تعدد المستويات الإدارية وكذلك بعد المسافة قد يجعل من وصول المعلومات والبيانات بمضمون مختلف، وربما قد يكون تشويه في مضمون الرسالة فهذا ما يحدث خاصة في الاتصالات الهابطة، كذلك المشرفين في حالة الاتصال العكسي، فالمشرفون يترددون في نقل هذه المعلومات من رؤوسهم إلى الإدارة العليا حرصا على مكانتهم ومراكزهم، مما قد يحدث مشكلات قد تتصور وتتحول إلى أزمات يحتاج علاجها إلى الكثير من الوقت والجهد والمال.

"عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد، كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين." (عدوان، 2004، ص 141).

• المعوقات البيئية

تتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن المجتمع أو البيئة التي يعيش فيها الأفراد سواء كان داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل، وهذه المعوقات تتمثل في:

أ. اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها

اللغة ليست الكلمات نفسها بل هي مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني تعتبر من الممتلكات الخاصة بالأفراد، فالأفراد يستخرجونها من ضوء خبراتهم وعاداتهم وتقاليدهم من خلال البيئة التي يتواجدون فيها، فمن هنا يمكن أن

نقول أن ثقافة الفرد وتنشئته الاجتماعية و التنظيمية و تقاليدهم و عاداتهم و مدركاتهم تتدخل في فهمه لهذه العملية واستيعابه لمطالب الإدارة، أي أن ثقافته هي مصدر تفسيره و هذا يؤثر علي فعالية الاتصال.

ب. الموقع الجغرافي

إن التباعد الجغرافي والمسافة بين مراكز اتخاذ القرار ومراكز التنفيذ يؤدي إلى صعوبة في تلقي المعلومات الصادرة من كلا الاتجاهين، وهذا يؤدي بدوره إلى صعوبة في عملية الاتصال وفعاليتها.

ت. عدم كفاية أدوات الاتصال

بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الكامل بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز الأداء التشغيلي والتنفيذي في العمل داخل المنظمة. (حمود، 2003، ص 135).

ث. عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة

يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة مما تقلل من عملية الاتصال، أما المناخ التنظيمي والاجتماعي السليم يساهم بدوره في تفعيل وتنشيط الاتصال.

"الإفراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفة تؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المؤسسة وتعطيلها. (عدوان، 2004، ص 240).

ج. المعوقات التكنولوجية

إن تطور الوسائل التكنولوجية يسهل من عملية الاتصال، ولكن عدم التحكم فيها قد يصبح عائقا، فقد دلت البحوث في المؤسسة الجزائرية مثلا عن ضعف سيولة الاتصال وصعوبته لأسباب أهمها:

✓ انتشار الأمية بشكل واسع في المؤسسة القديمة خاصة المؤسسات التي لا تحتاج إلى يد عاملة متخصصة ولعدم تفاهم وعجز العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة على لوحات الإعلان، مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتائج ملموسة في الجمعيات العامة.

✓ عدم الاهتمام بالاتصالات، حيث أن أغلب المؤسسات لا تعطي أهمية لقنوات الاتصال، ومعظم المحاولات لا تزال في بدايتها مع عدم توفر الإمكانيات الضرورية لإنجاح برامجها. حمود، 2003، ص (188).

II. مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تطور تعريف المؤسسة الاقتصادية منذ ثلاثة قرون، ففي القرن الماضي عرفت المؤسسات كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وقد كانت تعرف كمنظمات فلاحية تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال، وبعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية. (بن حبيب، 2002، ص 24).

يمكن عرض المراحل المختلفة لتطور مفهوم المؤسسة والذي يوضح اختلاف الأطر التصورية والمرجعية: (سلاطنية، قيرة، 2008، ص ص 40-43).

المرحلة الأولى 1900 المدرسة الكلاسيكية: ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام مغلق استاتيكي، عقلاني، آلي وأن الإنتاجية هي مقياس الفعالية. ومن رواد هذه المدرسة تاييلور (التنظيم العلمي للعمل)، فايول (التنظيم الإداري للعمل) فيبر (التنظيم البيروقراطي) ومن مسلماتهم أن الإنسان كائن منطقي وعامل اقتصادي ويجفز فقط بواسطة الأجر، ويستوعب الأعمال البسيطة والسهلة.

المرحلة الثانية 1930 مدرسة العلاقات الإنسانية: تنظر للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تقوم على التفاعل الاجتماعي لتحقيق الأهداف. من رواد هذه المدرسة مايو صحاب (تجربة هاوثورن)، ليفين **Levin** (دينامية الجماعة)، هرزبرغ **Herzberg** (التحفيز). ومن أهم طروحاتهم أن الإنتاجية لا تنجم عن تحسين ظروف العمل بل عن تغير علاقات الجماعة نحو الانسجام والتناغم والتكامل، فالتحفيز الاقتصادي لم يعد العامل الوحيد المحرك للسلوك بل أصبح العامل الإنساني هو المحرك الأساسي للسلوك.

المرحلة الثالثة 1945 المدرسة الرياضية أو الكمية: ترى أن المؤسسة هي وحدة اقتصادية تسعى إلى استخدام الأساليب الكمية من أجل الوصول إلى أدنى حد للتكاليف وأكبر حد للإنتاج هذه النظرة هي امداد للعقلانية التاييلورية والتي تم تدعيمها باستخدام الرياضيات الجديدة والحاسوب.

المرحلة الرابعة 1950 مدرسة النظم الاجتماعية: تنظر للمؤسسة على أنها نظام اجتماعي تتفاعل عناصره من أجل تحقيق الأهداف وتستند هذه النظرة إلى نظرية ماك كريغو **Mac Grego** نموذج ليكرت ونظرية اتخاذ القرار.

المرحلة الخامسة 1950 مدرسة النسق الاجتماعي الفني (المدرسة السوسيو-تقنية): ترى أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي فني تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، البيئة، عواطف الأعضاء، الشكل التنظيمي. هذه المدرسة ربطت بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية وترى أن التكنولوجيا تشكل العلاقات الاجتماعية وعواطف الأعضاء.

المرحلة السادسة 1955 المدرسة النيو كلاسيكية: وهي امتداد للمدرسة الكلاسيكية ذات توجه معياري براغماتي ومن مسلماتها أن الربح عامل أساسي لحياة وتطور المؤسسة، ولا بد أن يكون هناك تطابق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة مع التركيز على الحوافز الإيجابية.

المرحلة السابعة 1970 مدرسة التسيير (الإدارة) من خلال الأنظمة: تنظر للمؤسسة على أنها نظام يتكون من عناصر (الأفراد، رأس المال، التجهيزات، المعلومات... إلخ) يعتمد عملها على التفاعل بين العناصر، الأهداف، البيئات الخارجية (اقتصادية، قانونية، اجتماعية، جغرافية... إلخ).

تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية فقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين ولكل وجهته الخاصة وفيما يلي نذكر أهمها:

عرف تريشي **TRUCHY** المؤسسة بأنها: "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي". (حروش، 2013، ص 29). أي أن أي نشاط اقتصادي سواء تعلق بإنتاج سلع أو تقديم خدمات يحتاج إلى توفير العناصر البشرية والمادية والتنسيق بينهم.

وفي نفس السياق يعرف عمر صخري المؤسسة الاقتصادية بأنها: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي". (صخري، 2008، ص 24). ركز الباحث في تعريفه للمؤسسة الاقتصادية على الموارد البشرية والمادية التي لا بد من توفرها من أجل إنتاج السلع.

وقد عرف محفوظ جودة وحسن الزعي وياسر المنصور المؤسسة بأنها: " وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم موارد وعناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات بهدف إشباع حاجات ورغبات المجتمع". (كورتل، بوغليظة، 2011، ص 17).

إنفق هذا التعريف مع التعاريف السابقة في نظرة الباحثين للمؤسسة الاقتصادية على أنها تجمع بين الموارد البشرية والمادية للحصول على مخرجات، إلا أن هذا التعريف قد أضاف عنصر أساسي ألا وهو إشباع حاجات ورغبات الأفراد داخل المجتمع والذي يعتبر هدف أساسي لكل مؤسسة تسعى لضمان بقائها ونموها.

وهناك من عرفها على أنها: "مركز لاتخاذ القرارات الاقتصادية قائمة بذاتها، تتوفر على موارد بشرية ومادية ومالية لتسييرها بغرض إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع". (Bressy, Konkuyt, 2004, p 02). فالمؤسسات الاقتصادية تصدر يوميا قرارات تساعد على تأدية مهامها ما يجعلها مركز لاتخاذ القرار وهذا ما ركز عليه الباحث من خلال تعريفه إضافة إلى أن أي مؤسسة تعمل على توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة بهدف إنتاج سلع وخدمات.

كما عرفها فريد كورتل وإلهام بوغليظة على أنها: "تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي يمارس نشاطات صناعية أو تجارية أو خدماتية من خلال التنسيق بين عوامل الإنتاج بهدف تحقيق أهداف المؤسسة". (كورتل، بوغليظة، 2011، ص 18). حسب هذا التعريف فإن المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم وجد من أجل تحقيق أهداف محددة عن طريق ممارسة نشاطات سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدماتية على أن تكون مستقلة ماليا وتعمل في إطار قانوني.

ما نجد أن كل من رابع خوني ورقية حساني قد عرفوها على أنها: "يمكن أن تعتبر كعميل اقتصادي، كهيكل عضوي، وكنظام أو منظومة". يضيف كل منهما أن المؤسسة عند اعتبارها كعميل اقتصادي فهذا يعني أنها تقوم بنشاط ذو طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج، التموين، البيع، التوزيع والتمويل إلى غير ذلك. وعند النظر إليها من حيث هيكلها العضوي فهي تتكون دوما وطبيعيا من مستخدمين ومن وحدات وأقسام أو مصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل. وعند اعتبار المؤسسة كنظام فهذا يعني أنه يمكن النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها أجزائها. (خوني، حساني، 2007، ص ص 12-13).

لقد جمع هذا التعريف بين العديد من العناصر المشكلة للمؤسسة وبالنظر إليه يتضح أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأجزاء تربطها علاقات تكامل وتبادل وهي تجمع بين الأقسام والمصالح لتأدية الوظائف المتعلقة بالإنتاج، التوزيع، البيع وغيرها.

على هذا يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها وحدة تنظيمية سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدماتية تجمع بين العناصر المادية والبشرية بهدف تقديم خدمة أو إنتاج منتجات متنوعة لتوفير متطلبات السوق.

ثانيا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية عدة تصنيفات أهمها:

1. تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الحجم:

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها إسنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية: مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة.

ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: كمية ونوعية.

• المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي: معيار عدد العمال "حجم العمالة"، والمعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

✓ معيار عدد العمال أو حجم العمالة:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعا واعتمادا على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجامها استنادا على حجم اليد العاملة في المؤسسة.

ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظرا للخصائص التي يتميز بها وهي: (عوض الله، 1993، ص

(15).

❖ الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم.

❖ توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات.

لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجهت له عدة انتقادات منها:

❖ أن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغيير حجم المؤسسة من وقت لآخر.

❖ نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها يؤثر على حجم العمالة.

❖ كذلك يعاب على هذا المعيار أن استخدام العمالة وحدها قد لا يعكس تماما الوضع الحقيقي لحجم

المؤسسة فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد صغير

من العمال، وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس، وكذلك هناك صناعات تتطلب

استثمارات مالية صغيرة لكنها توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس

الإشكالية في عملية تصنيفها يمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة.

● **المعيار النقدي أو المالي:** يتمثل في ثلاث معايير أساسية وهي:

✓ **معيار رأس المال المستثمر:**

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في

كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات و ذلك تبعا لدرجة النمو

الاقتصادي التي بلغتها الدولة و تبعا لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة، و لا يتم الاعتماد

على هذا المعيار كثيرا و هذا راجع إلى أنه يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعا لمعدلات التضخم، كذلك اختلاف

دلالاته من دولة إلى أخرى و في الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر و من فترة لأخرى.

✓ **المعيار الثنائي أو المزدوج (العمالة ورأس المال):**

نظرا لأن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من العناصر الأخرى مثل رأس

المال المستثمر، فهناك بعض الدول تستخدم خليط من المعيارين "معيار حجم العمالة" ومعيار رأس المال في

تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع ما بين المعيارين السابقين، أي معيار العمالة

ورأس المال معاني معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين رأس المال المستثمر.

✓ معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال:

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة المبيعات كبر حجم المؤسسة، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تتحصل على إيرادات من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تتحصل إيراداتها من مصادر مختلفة.

كذلك يعاب على هذا المعيار أنه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم. (قريشي، 2004-2005، ص 19).

• المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها وأهم هذه المعايير المستعملة هي:

• **الاستقلالية:** والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل الهيئات الخارجية في عمل المؤسسة، وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيها يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات.

• **الحصة السوقية:** يعتبر السوق المال النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه حيث تعتبر المؤسسة التي تملك حصة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التي تنميط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة، ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضالة حجم رأسمالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه للأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها ولا تستطيع أي نوع من الأحكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن أن تفرض حالة من الاحتكار لضخامة رأس مالها و كبر حجم إنتاجها و حصتها السوقية. (قريشي، 2004-2005، ص 20).

● **طبيعة الصناعة:** يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى الاستخدام، إلا إن في العملية الإنتاجية بعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال، كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

2. تصنيف المؤسسات الاقتصادية للمعيار القانوني:

تتمثل في:

● المؤسسات العمومية:

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالاستثناء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

✓ **مؤسسات تابعة للوزارات:** وتسمى أيضا "المؤسسات الوطنية" فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

✓ **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** تتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتجذب عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة. (دادي عدون، 1998، ص ص 60-89).

● مؤسسات مختلطة:

وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

• المؤسسات الخاصة:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

- ❖ **المؤسسات الفردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال، يقدم هذا الشخص رأس المال الذي يعتبر المكون الأساسي للمؤسسة، وأحيانا يقوم بأعمال الإدارة والتنظيم، وقد يقدم أيضا جزءا من عمل المؤسسة. (دادي عدون، 1998، ص ص 59-60). يأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالا تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية، تجارية... إلخ وغالبا ما لا يكون عدد العمال فيها مرتفعا، وهي تدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة حسب تقسيم آخر.
- ❖ **الشركات:** تعرف الشركة بأنها المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة.

وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- ✓ **شركات الأشخاص:** وتعتبر امتداد للمؤسسات الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن يتجاوز عدد الشركاء 18 شخصا ويتم تقسيم الربح والخسارة.

وتنقسم بدورها شركات الأشخاص إلى:

- ❖ **شركات التضامن:** تعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص، إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر، في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة، وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة. ويكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، ويتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأس مالهم.

- ❖ **شركات التوصية البسيطة:** وتكون ملكية الشركة لفئتين فئة الشركاء المتضامنين وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال، وفئة ثانية هم شركاء

موصين يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة.

❖ **شركة المحاصة:** هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين، وبأنه غير معدة للاطلاع عليها، فشركة المحاصة لا وجود لها إلى فيما بين الشركاء وتقتصر العلامة فيما بينهم على كيفية تقسيم الأرباح أو الخسارة. (عبد السلام، وآخرون، 2001، ص 24).

● **شركات الأموال:** الاعتبار هنا يكون لرأس المال الذي يقسم إلى أجزاء متساوية قابلة للتداول وتشمل عدة أنواع هي: (زايد، 2012، ص 22).

❖ **شركات المساهمة العامة:** تقوم بطرح الأسهم في السوق أو إصدار أسهم ممتازة.

❖ **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** تتألف من شخصين أو أكثر، لا يحق لهم طرح حصصهم في السوق المتداول.

❖ **شركة التوصية بالأسهم:** للشريك حرية التصرف بأسهمه.

3. تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعا لنوع النشاط الاقتصادي:

يمكن تقسيم المؤسسات من خلال هذا المعيار إلى خمسة أنواع وهي: (صخري، 2008، ص 30-31).

✓ **المؤسسات الصناعية:**

تنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

❖ **مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية:** كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات... إلخ.

❖ **مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:** كمؤسسات الغزل والنسيج... إلخ.

✓ المؤسسات الفلاحية:

هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم نوعين من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني.

✓ المؤسسات التجارية:

هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات الأروقة الجزائرية سابقا... إلخ.

✓ المؤسسات المالية:

هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين... إلخ.

✓ مؤسسات الخدمات:

هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ومؤسسات البريد والمواصلات.

وضحت لنا هذه التقسيمات أصناف المؤسسات والتي يعتمد في تقسيمها على مجموعة من العوامل والمعايير منها ما يرتبط بالشكل القانوني وبالتالي إما أن تكون مؤسسة فردية يمتلكها صاحب رأس مال، أو تكون شركة يمتلكها شخصين أو أكثر، وتقسم المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية إلى مؤسسات عامة تمتلكها الدولة وأخرى خاصة يمتلكها فرد أو مجموعة من الأفراد، وقد تكون مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وتنشط في الصناعات الثقيلة أو الخفيفة أو أن تكون مؤسسات صناعية فلاحية، تجارية، مالية، أو خدماتية.

1. خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية

أولا: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

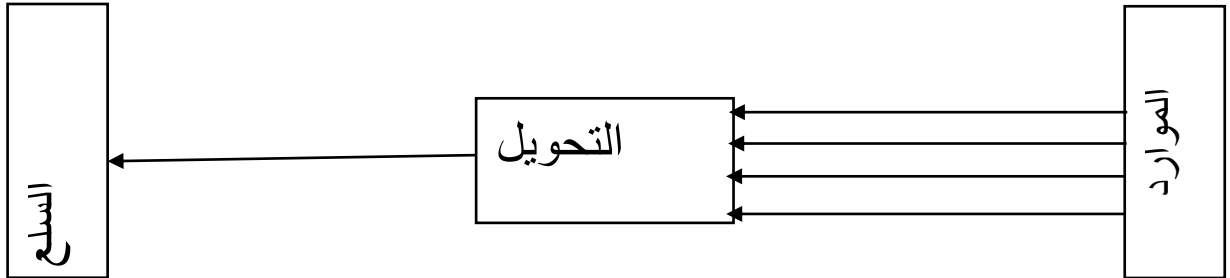
تعد المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل لها شخصية قانونية وهذا النظام يتشكل من العديد من الوحدات المتفاعلة فيما بينها القائمة على تبادل المعلومات، والمؤدية للعديد من الوظائف الهادفة لتحقيق الأرباح بتحويلها للموارد المتاحة إلى سلع وخدمات وانطلاقا من هذا فإنه من جملة الصفات المميزة للمؤسسات الاقتصادية ما يلي:

• المؤسسة كوحدة اقتصادية للإنتاج:

تقدم المؤسسة عادة على أنها وحدة اقتصادية للإنتاج، وظيفتها الأساسية تكمن في إنتاج السلع والخدمات موجهة للبيع، تسمح هذه الخاصية من التمييز بين المؤسسة ووحدات أخرى (مراكز اتخاذ القرار القائمة بحد ذاتها تتوفر على موارد بشرية وعتاد لغرض تحقيق أهداف لها علاقة بمختلف الشركاء) كالجمعيات، التجمعات، الجماعات المحلية... إلخ. (Bressy, Konkuyt, 2004, p 02).

لقد أشار لسري **Lasary** إلى أن الإنتاج يعتبر سبب وجود المؤسسة، فهي تهدف إلى دمج عوامل الإنتاج بغرض الحصول على سلع أو خدمات، بهذه الإنتاجية تخلق المؤسسة مصدر ثروة إضافي يسمى القيمة المضافة. (Lasary, 2007, pp 7-8). فالمؤسسة هي قبل كل شيء مكان يتم فيه تحويل الموارد إلى منتجات مكتملة (سلع أو خدمات). الموارد يمكن أن تكون مواد أولية، طاقة، رؤوس أموال، معلومات، أفراد (عمال، تقنيين، إطارات، مستشارين). المنتجات يمكن أن تكون سلع موجهة لمؤسسات أخرى (السلع الوسيطة، سلع التجهيز)، سلع الاستهلاك موجهة للاستهلاك النهائي، أو خدمات (النقل، التوزيع، الإعلام، الاتصال... إلخ. (Laurent, Bouard, 1997, p 17).

الشكل رقم 01 يوضح وحدة التحويل



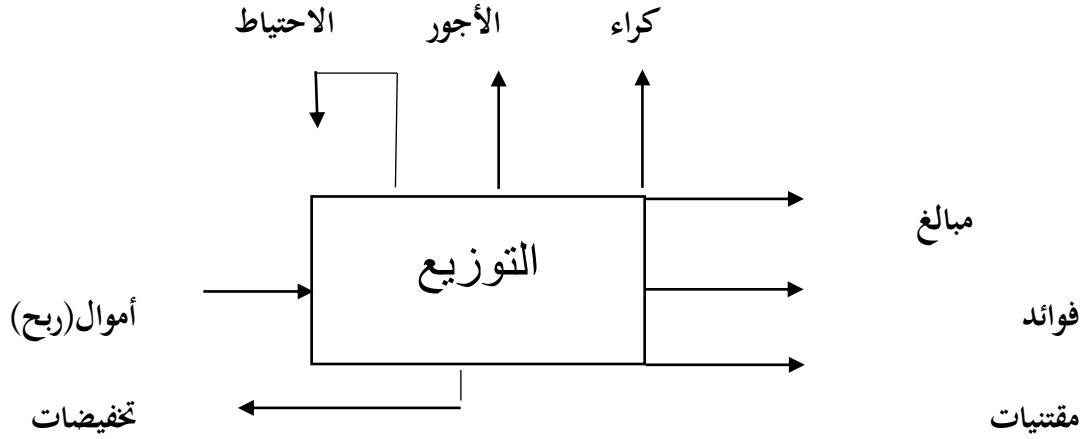
المصدر: Pascal Laurent, François Bouard, Econome D'entreprise BTS, Edition D'organisation, Paris, 1997, p :17.

• المؤسسة كمركز للتوزيع

المؤسسة هي أيضا مكان للموارد المالية المتأتية من بيع السلع والخدمات التي تقسم وتوزع بطرق مختلفة على كل الأعوان الاقتصاديين الذين ساهموا في الإنتاج: (Idem, p 17)

- يتعلق الأمر خاصة بالأجور المدفوعة للأجراء.
- المبالغ الأخرى الموجهة للمالكين الذين قدموا وخاطروا برؤوس أموالهم.
- الإيجارات المختلفة التي تدفع للأشخاص الذين قاموا بكراء العتاد أو مقرات للمؤسسة.
- الفوائد الناتجة عن رؤوس الأموال التي تم اقتراضها من البنوك أو الهيئات المالية.
- تخفيضات موجهة للزبائن.
- أموال تحتفظ بها المؤسسة لضمان نموها (الاحتياط، المخزون...).

الشكل رقم 02 يوضح مركز التوزيع



المصدر: Pascal Lauret, François Bouard, Econome, D'entreprise BTS,

Op.cit.,p :17

• مركز الحياة الاجتماعية

المؤسسة هي مكان أيضا للحياة الاجتماعية أين يعمل الكثير من الأفراد رجال ونساء بصفة جماعية لتحقيق هدف المؤسسة، كل هؤلاء الأشخاص يتعاونون فيما بينهم تحت سلطة المسيرين، مع احترام قواعد العمل، وكذا قيم المؤسسة. وغالبية الأفراد يمضون حياتهم أو ثلثها ناشطين في المنظمة. (Ibid., p 18)

• مركز لاتخاذ القرارات

المؤسسة هي مكان تتخذ فيه كل يوم قرارات مختلفة: تصدير، بيع، شراء، عقد اجتماعات، تصنيع، تواصل، مراقبة، حساب... إلخ هذه القرارات ينتج عنها إجراءات ذات أبعاد كبيرة. مهما تكن أهمية القرارات والإجراءات المتخذة التي تميز المؤسسة تظهر الحاجة إلى العمل. ضغوطات المنافسين، طلبات الزبائن، متطلبات العمال التي تفرض على المؤسسة ومسؤوليها تقديم إجابات مؤكدة وفعالة في الوقت المحدد. (Idem, p 18)

• شبكة المعلومات

المؤسسة شبكة للمعلومات والاتصالات، فاتخاذ أي قرار يتطلب معلومات ومعارف ناتجة عن مصادر متعددة من المؤسسة، على سبيل المثال عندما يتوجه الزبون بشكوى إلى البائع فإنه بدوره يوجهها إلى مصلحة الجودة بغرض تحسين المنتج المصنع في الورشة. فعلى المؤسسة وضع أنظمة قادرة على إنتاج معلومات (نظام المعلومات) وإرسالها (نظام الاتصال) للذين يقررون ويتصرفون بغرض تحقيق المهمة المشتركة. فشبكة المعلومات والاتصال هي العنصر الحيوي للمؤسسة.

• المؤسسة ومنشآتها

المؤسسة تستطيع أن تشرف على العديد من المنشآت: المصانع، وكالات تجارية، مخازن، محابر... إلخ. حيث أنها لا تشكل بمفردها مؤسسات بل مجرد وحدات تقنية، المؤسسة هي التي تمتلك حق اتخاذ القرار الاقتصادي وكيفية تطبيقه على مجال المنشآت. (Bressy, Konkuyt, 2004, p 02).

• المؤسسة في شكاها القانوني

للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها. (كورتل، بوغليظة، 2011، ص ص 20-21). المؤسسة الاقتصادية تستطيع أن تعرف عدة أشكال قانونية خلال مسيرتها. إضافة إلى ذلك بعض المؤسسات تتطور من خلال أشكال قانونية متكامل بينها.

ويمكن أيضا أن نجد بعض الخصائص الأخرى للمؤسسة والتي تتمثل في:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة والنظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب على العمال تحقيقها.
- يجب أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي، يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضى أن تفوق توقعات عملاء المؤسسة.
- أن يكون العميل المحور الرئيسي لتحركاتها، وأن تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.
- الحاجة المستمرة إلى المعلومات والمراقبة الدقيقة عتي تستطيع التخطيط لأنشطتها.
- كما تتميز المؤسسة بأن عملائها يحصلون على ما يطلبون من خدمات في أماكن إنتاجها بل ويشاركون أحيانا في إنتاجها مشاركة مباشرة.
- تتميز المنافسة في المؤسسة بالشدّة والصرامة.
- الميزة التنافسية في كل مؤسسة تعتمد على ثلاثة عوامل:
- ❖ درجة تميز الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ❖ مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدرها العميل.
- ❖ التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخداماتهم لها. (مصري، 2001، ص ص 37-38).

هذه هي جملة الخصائص المميزة للمؤسسات الاقتصادية والمتفق عليها من قبل العديد من الباحثين، فالمؤسسات الاقتصادية تعتبر بالأساس وحدة اقتصادية لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات وبيعها للحصول على أموال توزع على المساهمين الاقتصاديين، وأي مؤسسة تتمتع بالشخصية القانونية، وتعتبر كمؤسسة اجتماعية يجتمع

فيها الأفراد لتأدية المهام فتتشكل بينهم علاقات تقوم على التبادل و التعاون، و يتم فيها اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها بالاعتماد على المعلومات المتوفرة، و التي لا بد أن يتم تجميعها في أنظمة معلومات و إيصالها لمن يحتاجها في الوقت المناسب بما يساعد المؤسسة من التحسين من جودة سلعتها و خدماتها، و أي مؤسسة تتواجد في محيط سريع التغير تصبح عرضة للمخاطر إن لم تواكب هذه التغيرات والمستجدات.

ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

❖ الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق... دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق. وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية. (عدون، 1998، ص 263).

❖ وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة من المهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة لبرامج وخطط المؤسسة.

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين وهما:

- مهمة الشراء: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.
- مهمة التخزين: هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق نظم معينة وعبّر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين. (شرفاوي، 1995، ص 20).

❖ وظيفة الإنتاج

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها، كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة.

ويمكن تعريفها بأنها: "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقيم العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح. (البرنوطي، 2005، ص 226).

❖ وظيفة التسويق

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة ويركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر متطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات. وكل ما يبذل من مجهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تدقق أكثر أرباح لها.

❖ وظيفة الموارد البشرية

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (المرسى، 2003، ص 36).

2. مهام وأهداف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مهام المؤسسة الاقتصادية:

تؤدي المؤسسة الاقتصادية عدة مهام تتمثل فيما يلي:

• الإنتاج

وهو الوظيفة الأساسية التي تستقل بها في أغلب الأحيان خلية أو وحدة نظامية، وهي التي تتكلف بتحويل الواردات إلى صادرات تجلب لها الربح، ضمن المعلوم وبما أن الإنتاج قد أصبح يخضع في مختلف المجالات إلى تقنيات تكنولوجية متطورة، فهو يتطلب اختصاصات مهنية لا ينبغي توظيفها إلا في ميادينها، فإنه من الضروري ألا يشغل المنتج إلا بمهنته وألا يحاسب إلا عليها.

• الإدارة

لكل مؤسسة إدارة تصنع وظائف القرار والتنسيق والرقابة، والتمثيل في الداخل والخارج، وتكون وظيفة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة أو المجموعة الجهوية أو الوطنية أو العالمية، كما يزيد حجمها ونطاق صلاحيتها، أو ينقص على قدر مركز التدبير، ويتحمل مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة أشخاص عادة ما يرتقون من مراكز إلى أخرى بعدما اكتسبوا خبرة ومؤهلات لذلك.

• التمويل

في كل مؤسسة وظيفة توفر لها الموارد لتمويل حاجياتها المادية والطارئة، ونظرا للدور الذي يؤديه رأس المال في حياة المؤسسة، ونظرا لما يتطلبه من دراية في محيط المؤسسة تعقدت فيه طرق اقتناء رأس المال والتزاماته لفترات طويلة الأمد، أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية إعطاء هذه الوظيفة أهمية قصوى، ووضعها بين أيدي خبراء يحسنون تقنيات وفنون الاستثمار والتخطيط والحاسبة والمفاوضة. (محسن، 2001، ص 32).

• التموين

مع اتساع السوق والمنافسة، أصبح التموين بالمواد الأولية من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين في المؤسسات الحسنة التدبير، فهو بتأثيره المباشر على التكلفة والسعر وجوده المنتج وحجم المبيعات يتطلب ضمان ما يلي:

- جودة المنتج باختيار أحسن الموارد الأولية التي تضمن لها المنتج.
- أحسن الأسعار مع مراعاة النسبة الأساسية سعر/جودة.
- أحسن علاقة بين المؤسسة وموניהا وما تضمنه من مميزات وتسهيلات وخدمات ما بعد البيع.
- حرية الاختيار بين مختلف المونيين لاستغلال فرص المنافسة وتفادي الاحتكار وانقطاع التموين.

• التسويق

تشكل هذه الوظيفة وجه المؤسسة التي ستظهر في السوق، فهي التي تتكلف بعرض المنتج للزبون، وتشهره لتحويله إلى أرباح، لذا يهتم المسؤولون في مصالح التنظيم بالمؤسسات العصرية على إبرازها في خلية نظامية وعلى تحديد مسؤوليتها أمام وظيفة الإنتاج. فهي بمثابة القاطرة التي تجر وراء عربات الوظائف الأخرى التي تسير على وتيرتها أو عند توقفها.

• الإعلام والاتصال

لم تبرز هذه الوظيفتان للوجود إلا بعد اشتداد المنافسة وعملة الاقتصاد وانتشار المعلوماتية التي أدت إلى تسهيل الإعلام والاتصال من جهة وتخلق من جهة أخرى حاجياتها لم تكن من قبل، فتولد عن ذلك حجم هائل من المعلومات وعدد من الوسائل الفائقة التقنية والفاعلية لعلاجها. (محسن، 2001، ص 25).

فأغلب المؤسسات تجمع بين الوظيفتين لتلازمها، لكن المؤسسات الكبرى بدأت منذ سنوات تفرق بينها فتخصص للإعلام والإعلام الآلي بالذات، موارد مالية وبشرية هائلة لمعالجة المعلومات بكل أشكالها، السمعي والبصري، وتخصص العناصر الأخرى المكلفة لمعالجة المعلومات لمستخدميها.

• الرقابة

هي الوظيفة التي تسير كل الوظائف الأخرى على وتيرة الخطة المرسومة، تبحث على الخلل لتصحيحه قبل أن ينتشر أو تتوقعه فتعمل على تفاديه. (محسن، 2001، ص 26).

ثانياً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف إلى النقاط التالية:

• الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.
- عقلانية الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.
- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:
 - ✓ مستوى عالي من المرونة.
 - ✓ أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.
 - ✓ أن يتم تسليمه لطلبائه في الوقت المحدد. (عدون، 1998، ص 17).

• الأهداف الاجتماعية

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقها ما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي والمستوى المعيشي.
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة التطور الحضاري لهم.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم.... إلخ.

– **تأميم العمال:** حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

● الأهداف التكنولوجية

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:

– **البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية عمليا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تتزايد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية. (عدون، 1998، ص ص 17-18).

3. الاتصال التنظيمي في وظائف المؤسسة الاقتصادية:

إذا أردنا وضع استراتيجية للاتصال داخل المؤسسة فعلينا أن نأخذ في الاعتبار طبيعة التنظيم سواء كان صناعيا أم إداريا أم خدميا، فكل تنظيم من هذه التنظيمات له خصائص اتصالية تقنية كانت أم اجتماعية، فخصائص عمال المصنع وخصائص بيئة أي عمل تعطي خصائص اتصالية مميزة عن بيئة المكاتب.

فقد أصبح من المهم لكل المؤسسات الحديثة أن يكون تطوير العملية الاتصالية كأحد أهم استراتيجياتهم لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، ويكون لنشاطها الاتصالي بعد أن الأول داخلي والثاني خارجي، فنجاح الاتصال الخارجي يعتمد أولا على نجاح الاتصال الداخلي وتقوم المؤسسة من خلال نشاطها الاتصالي بعملية الإعلام من خلال تحويل المعلومات بالسرعة الكافية إلى الجهات المعنية دون أي تأخير في وقتها المناسب، والتنسيق بين مختلف الأقسام ومتابعة أهدافها ومدى تنفيذها واحترام الأوامر والعراقل التي تواجه

عمليات التنفيذ والبحث عن التحسين باستمرار، ثم أن العملية الاتصالية متواجدة في كل مراحل نشاط المؤسسة بداية من تحضير الخطط ومناقشة ومتابعة سير الإنتاج والصيانة والعراقيل التي تقف في طريقها وتشجيع الإطارات والعاملين على الإبداع والمشاركة والتجديد.

ويمكن للاتصال داخل المؤسسة أن يخدم مجموعة من الأغراض أهمها: الجانب العاطفي من خلال الاتصال الرسمي وغير الرسمي، الذي يحقق جوانب من حالات الإشباع من خلال التعبير عن الحالات الانفعالية والرضا وعدم الرضا وحالات الإحباط والصراع والتركيز على دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين وحثهم على الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويخدم الاتصال الرقابة من خلال القنوات الرسمية خاصة والتي من خلالها يتم توضيح المسؤوليات والواجبات. كما يبني الاتصال الخارجي على تطوير مهام العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي. (قاسمي، 2011، ص ص 145-146).

4. معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال وقد قسمها البعض إلى نوعين:

- النوع الأول: عدم كفاءة نظم الاتصال، نتيجة لضعف أو نقص وسائل الاتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال عند إعداد الاستراتيجية في هذا الميدان.
 - أما النوع الثاني: فيربط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.
- أ. الأخطاء التنظيمية: لقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادف أنظمة الاتصال وتعرقل أدائها نجد:
- ✓ عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
 - ✓ جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء الغير الجيد، ويكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.
 - ✓ عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويعتمد البعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
 - ✓ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

✓ توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا ببعض الأعمال.

✓ عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

ب. **المعوقات النفسية والاجتماعية:** يقدم الكتاب والباحثون من بين هذه المعوقات:

— كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية، فيهم ضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية للمؤسسة.

— ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

— نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.

— تدخل الجماعات الغير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.

— تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليلهم وضعف رغبتهم في الاتصال... إلخ). (عدون، 1998،

ص ص 83-84).

ملخص الدراسة

إن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية عبارة عن عملية ذات أهمية، إذ يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعطي أهمية بالغة للاتصال باعتباره مفتاح النجاح وضمان السير الحسن لأعمال المؤسسة وتحقيق أهداف الأفراد وأهدافها ككل.

وقد تم تخصيص هذا الفصل والذي يضمن أساسيات الاتصال التنظيمي لمجموعة من العناصر، بدءاً بأهمية الاتصال التنظيمي، أهدافه وخصائصه، وكذا عناصر الاتصال التنظيمي ووظائفه بالإضافة إلى الأنواع والوسائل، مع ذكر شبكات ومعوقات الاتصال التنظيمي.

كما تم التطرق في هذا الفصل المتعلق بالمؤسسة الاقتصادية أيضاً إلى جملة من الحقائق والعوامل، باعتبارها بأن المؤسسة تنظيم يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة التي وجدت من أجلها المؤسسة، فالمؤسسة الاقتصادية لها هدف اقتصادي ربحي بحت يتحقق من خلال تواجد خدمات وبيع تلي معظم حاجات المستهلكين، وقد تم التطرق فيه إلى مفهوم وتصنيفات المؤسسة الاقتصادية، ثم خصائصها ووظائفها، وأيضاً أهم المهام والأهداف التي تسعى من أجل تحقيقها، ثم أهم وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير المعوقات التي تصادف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

تمهيد

تكمّن أهمية دراسة الفعالية من جانب كل من المجتمع و الإدارة و الباحثين و رجال الأعمال و غيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة , حيث يحرص كل منهم على التعرف على مستوى أداء المؤسسة , فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات المشاركة في تطوره و ازدهاره كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير و التخطيط لأحداث التنمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة , في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها و إشباع حاجاتهم للانتماء إليها .

I. فعالية الاتصال التنظيمي :

1. مفهوم الفعالية التنظيمية :

لقد تعرض موضوع الفعالية إلى اختلاف وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناها الشامل و من بين هذه التعاريف نجد :

يعرفها قاموس علم الاجتماع على أنها مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية و التنظيمية المستقبلية للاستنزاف أو الخطر(فاروق مداس, 2003, ص 19).

نلاحظ أن هذا التعريف أعطى للفعالية مفهوم الاستغلال الأمثل للموارد المادية و التنظيمية من دون هدر لها . بالإضافة إلى الاهتمام بالاحتياجات المستقبلية من هذه الموارد .

يرى " إيتزبوني " أن الفعالية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات (صالح بن نوار, 2006, ص 84)

يوضح هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية تتوقف على الأسس و النماذج التي بنيت عليها المنظمة بمعنى أن الأسس المتينة و الفعالة تعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في حيث أن الأسس غير المتينة و الغير فعالة تفقدها هذه القدرة.

كما أشار " برنار " إلى أن الفعالية "تعني الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها .

نستنتج أن هذا التعريف هو تعريف عام و غير محدد بدقة حيث انه لم يهتم بطريقة تحقيق الأهداف. كما يمكن أن تكون الأهداف المحددة من قبل التنظيم لا تتوافق مع البيئة الخارجية و ما تحتويه.

أما "الفار" فيعرفها بأنها " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بعض النظر عن الأهداف التي تحققها." (خليل محمود حسين الشماع, 2000, ص 327).

يركز هذا التعريف على ضمان المنظمة استمراريتها و تكيفها . فبقدر تكيف المنظمة و ظروفها الداخلية و الخارجية بقدر ما تبقى فعالة. في حيث أهل هذا التعريف جانب تحقيق الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها و التي تعتبر سبب وجودها.

بينما يعرفها "كاتز" بأنها" مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية . و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و الإبداع (عبد السلام أبو قحف,1993,ص 92).

اهتم "كاتز" من خلال هذا التعريف بالنتائج عليها و العائد منها من خلال الوسائل المعتمدة في تحقيق الأهداف و ضمان الاستغلال الأمثل المحصل لهذه الوسائل بما يضمن الاستمرار و النمو و يشجع الإبداع .

2 _ أهمية الفعالية التنظيمية :

تعتبر الفعالية التنظيمية أداة حيوية في المنظمات من وذلك لكونها الصفة الأساسية للتنظيمات و المعبرة عن القدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة و بلوغها بكفاءة , وتعتبر الفعالية من أهم ما تصبو إليه المنظمات الحديثة و هدف كل مدير, بما يضمن له استمرار و بقاء و نمو منظمته, و تتبع أهمية الفعالية التنظيمية مما يلي :

أ - تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها, إذ تكمن أهمية الفعالية التنظيمية في تحقيق أهداف الأفراد من خلال مساعي التطوير التي تديرها المؤسسة في سبيل إشباع رغبات الأفراد

ب - ضمان بقاء المجتمعات و دوامها و استمرارها من خلال إعطاء أداء فعال و ذلك من خلال تقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية تسهم في إشباع حاجات المجتمع و ضمان عوائد و أرباح تمكنها من الاستمرار

ج - قدرة المؤسسة على الصمود و التعامل مع المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية (سعيد محمد المصري,2004,ص201) .

د- تعتبر مبررا لوجود التنظيم و أساسا لتطوره و نموه و معيارا للحكم على نجاحه

ن- تبني حركة التنمية و بناء التحدي و ذلك من خلال انها تعمل على دفع المنظمة للتطوير من أجل تحقيق ميزة تنافسية

و - تعتبر أيضا بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة و تفوقها في جميع مجالات نشاطها, فهي خاصية كلية و شمولية تصف و تلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة (فريد النجار, 1999, ص ص 399,400).

3_ خصائص الفعالية التنظيمية :

يمكن استعراض جملة من النقاط التي اعتبرها الباحثان " سعيد بن عامر " و " محمد عبد الوهاب " بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة و هي :

- أ_ وجود هدف محدد و متفق عليه, يعرفه الأفراد و المدبرون و توفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف
- ب_ أي الاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد و مهاراتهم مع محاولة إيقاظ دوافعهم للعمل من خلال الاهتمام بالرضا الوظيفي لديهم (صالح بن نوار, 2004-2005, ص 200).
- ح_ إن الفعالية التي يتصف بها التنظيم إنما تحدد نتيجة التفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية و بين الظروف و الأوضاع المناخية و خصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى (علي السلمي, 2004, ص 184, 185).

د_ تسهيل التنسيق و التكامل بين مختلف الأنشطة و الوحدات لتوحيـ تسهيل و تشجيع أداء الموارد البشرية و تطويرها و أن يسمح الهيكل التنظيمي و يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتهم و إمكاناتهم و النمو و التطور من خلال اكتساب قدرات و مهارات جديدة و الاطلاع بمسؤوليات جديدة كلما زادت خبراتهم (حسين حريم, 2010, ص 92).

ن_ التطلع إلى فرص التحسين و البحث عن الجديد و تشجيع المبادرة و الابتكار و انتشار روح الاكتشاف و المغامرة المحسوبة أو المخططة و تطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات (صالح بن نوار, 2004-2005, ص 201).

و _ النظرة الإيجابية للأفراد و حسن توجيه طاقاتهم و التعرف على دوافعهم و تأكيد مفهوم الوضعية الالتزام

ي _ الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة , فهي مركبة من معان مختلفة و أبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية و منطقية (الشواف سعيد علي, 1989, ص 56).

4- أبعاد الفعالية التنظيمية :

هناك ثلاث أبعاد رئيسة للفعالية التنظيمية نوجزها فيما يلي :

➤ البعد الاقتصادي :

يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من جهة نظر المسيرين و المساهمين و أصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة و تطور المؤسسة في قطاع النشاط و درجة تحقيق أهدافها و التي تتمحور حول تحسين نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة , و قد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار رواد هذه المدرسة و على رأسهم " تايلور " و"فايول" و قد طبق "تايلور" الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية و مشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال , و أن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية و لا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية : (بعاج الهاشمي, 2009-2010 , ص 30).

أ _ تنمية علم حقيقي من خلال تجميع و تحليل و تصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكن مرجعا للإداريين يسترشدون به عند الحاجة

ب _ الاختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة و التخصص

ج _ تنمية و تدريب الأفراد على أسس علمية و طبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الإدارة و السلوك

د _ تنظيم الإدارة و تقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص .

➤ البعد الاقتصادي :

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجديدة الكفيلة لمعالجة بعض أزمات المؤسسة و خاصة في مجال المشكلات العمالية و انخفاض كفاءة الأداء, تغيرت النظرة للأجراء في المؤسسة من كونهم كيانات ميكانيكية أو قطع خيار يمكن استبدالها. إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالية . حيث دخل على الحظ علماء النفس و الاجتماع و ركزوا اهتمامهم على متغيرات جديدة للفعالية التنظيمية كطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة و إشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (ماديا ومعنويا)و الرضا الوظيفي و هذا ما أعطى البعد

الاجتماعي للفعالية التنظيمية و التي تنبأه الاتجاه النيوكلاسيكي من خلال الدراسات التي قام بها رواد و مفكرو هذا التيار مثل, "إلتون مايو" و "أبراهام ماسلو", وغيرهم حيث اعتمدوا على مداخل العلوم الاجتماعية و النفسية في دراسة الدافعية للعمل و التي تقرر بأن للعوامل النفسية تأثيرا في ارتفاع إنتاجية المؤسسة.

وقد اعتبر "ألتون مايو" أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها ,وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية بتوقف عط دافعتهم للعمل ,وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بالاعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة و تهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعتهم للعمل.

➤ البعد الثقافي :

في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة كالعولمة , حرية حركة رؤوس الأموال الأيدي العاملة المتعددة الجنسيات , ثورة المعلومات , و ظهور التكتلات ... الخ . أصبح هناك أبعاد أخرى للفعالية التنظيمية كالبعد الثقافي , حيث وجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف معها لكي تكلل بالنجاح و الاستمرارية , فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت كل أبعاد الفعالية التنظيمية , و خير دليل على هذا الكلام هو نجاح المؤسسات اليابانية و الألمانية , و المرتبط باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية مما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح , كقيم الانضباط , الصرامة, المنافسة, التقدير للكفاءة و الإبداع بالإضافة إلى القيادة و الاتصال , كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة , و هي بين رواد البعد الثقافي للفعالية التنظيمية نجد الياباني " ويليام أوشي " الذي فسر الفعالية التنظيمية من خلال نظرية (ز) في الإدارة التي تعتمد في تغييرها للفعالية التنظيمية و كيفية زيادتها على الثقة , المصلحة العامة , العدالة, الألفة و المودة كما يلي :

أ - الثقة :

من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع , و لكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع و حسن نية الرؤساء و الشركة على وجه العموم , و تصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك .

ب_ المصلحة العامة :

إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد تضحيات في سبيل تحقيق الصالح العام.

ج _ الألفة و المودة :

الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة و المودة مما ينطوي عليه من اهتمام و عدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة .
كما قام " وليام أوشي " بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان هي : (خليل محمود حسن الشماع و خضير كاظم محمود, 2009, ص ص 107 , 108).

ت _ القيم المشتركة:

من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة و على الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية .

و _ التقويم و الترقية :

إن إبطاء عملية التقويم و الترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

ي _ الوظيفة مدى الحياة :

إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة و هذا ما ينمي لديها أواصر الثقة و الالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية .

II. : المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية :

1 _ عناصر و مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية :

بالرغم من أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن , إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة , و يمكن الحكم على فعالية التنظيم من خلال مؤشرات , حيث نجد مؤشرات الفعالية على المدى القصير و تتمثل في :

أ _ الإنتاج :

و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة

ب _ الكفاءة :

يمكن تعريفها بنسبة المخرجات للمدخلات , و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائدة على رأس المال , و معدل الضياع من المواد الخام , و كذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

ح _ الرضا :

يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها كل عضو في المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها , تتضمن مقاييس الرضا معدل الغياب و التأخير و الشكاوي , و الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد و ما يحصل عليه فعلا في موقف معين .

إذن فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما , كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها , و بالتالي فالروح المعنوية و رضا العاملين على المنظمة و التطلع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها .

أما عن مؤشرات الفعالية التنظيمية على المدى المتوسط فهي :

أ - التكيف : و الذي يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل و خارج المنظمة .

ب_ النمو :

يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم المنظمة على البقاء في المدى البعيد, و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي (أسامة خيرى, 2014, ص ص 196 , 197).

إذن في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات الغير الناجحة و الغير فعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على الفعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي :

أ_ مؤشرات داخلية : تربط بمدخلات المنظمة و عملياتها منها :

ـ المهارات الاجتماعية للمدير :

إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساعدة للمرؤوسين

عند مواجهتهم العثرات في العمل (أسامة خيرى, 2014, ص 197)

ـ التحكم في سير الأحداث في المنظمة :

يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا

من تركيزها في يد شخص واحد

ـ المشاركة في اتخاذ القرارات :

يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم

(أسامة خيرى, 2014, ص 198).

إذن يتضح مما ذكر أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرهون بخبرات المدير الفنية و ما يمتلكه من مهارات

تساعده على انجاز المهام و الأعمال , ما يقضي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف المرجو بلوغها بكفاءة و جودة عالية .

ب- مؤشرات خارجية :

ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات :

– إنتاج السلع و الخدمات :

إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

– تحقيق الأرباح :

إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها (أسامة خيرى, 2014, ص198).

إن ارتفاع الطلب على السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة يعبر عن جودتها , إذ تعتبر الجودة عاملا أساسيا في تطور المؤسسة , ما يجعلها ذلك مؤسسة منافسة تحقق عددا كبيرا من الزبائن و قدرا كبيرا من الأرباح , و أن تحقيق الأرباح هو المساعد على نمو و استمرار المؤسسة ما يؤكد فعاليتها , لكن إذا كان العكس من ذلك و كانت أرباح المؤسسة قليلة فإن مآلها الزوال .
يمكن القول أن المنظمة الفعالة هي التي تسعى دوما إلى التجديد و التميز من خلال العمل على ابتكار أهداف جديدة و محاولة تحقيقها , و كذا العمل على تقديم الحلول للمشكلات الاجتماعية و هو ما يكون صورة حسنة عنها لدى المستهلك و هو ما يعزز قدرتها على البقاء
و في الأخير يتضح لنا الرابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة , فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر , فمثلا رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح.

2_ العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

لقد اختلف الباحثون في عرض و تحديد العوامل الأساسية التي من خلالها يمكن تحديد قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف و درجة تأثيرها و أهميتها, و يمكن حصر أهم العوامل المؤثرة في تحديد الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

أ– اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط , فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني (سعيد محمد المصري, 2002, ص236).

ب- قد لا توافق مهارات و طاقات الأفراد التوقعات التنظيمية و لكن تناسب الموارد التنظيمية الحاجات والأهداف التنظيمية (فريد النجار, 1998, ص 270).

ج- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية و القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة والقدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تميز المؤسسة (سعيد محمد المصري, 2002 ص 286)

د- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي تكون ذات آلية ضعيفة (صالح بن نوار, 2004, ص 211) .

ل- تعتبر المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة و محددة و نابعة من طبيعة المنظمة نفسها بإمكانها أن تكون ذات فعالية عالية , كما أن الإيديولوجيات المحبذة داخل ميادين العمل هي الإيديولوجيات النابعة من حقيقة المجتمع الذي تتواجد فيه هذه المنظمة , و عدم استيرادها من بيئات اجتماعية أخرى خارجية أو غريبة (صالح بن نوار, 2004, ص 211) .

3- نماذج و معايير الفعالية التنظيمية :

• أولا : معايير الفعالية التنظيمية :

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج و متابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية و النوعية و المعايير هي مجموع القواعد و أنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها, و ذلك حتى يتسنى مراعاتها و مراقبة احترامها من طرف الجميع , و لقد تعددت معايير الفعالية التنظيمية , بل و تغيرت من وقت لآخر و أصبحت هناك معايير كثيرة و التي يمكن حصرها فيما يلي :

أ_ الفعالية الكلية :

و تعني القدرة التنظيمية في تحقيق الأهداف و النتائج المتميزة ضمن الإمكانيات و المعطيات و الظروف المتاحة

ب_ الإجماع على الأهداف :

و تعني مدى موافقة الأفراد المعنيين على الأهداف و تفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف , و سبل تحقيقها و كمية و نوعية و توقيت إنجازها و غير ذلك

ج_ الإنتاجية :

و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) و قيمة الإنتاج تكون وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد

د_ الكفاءة :

و هي علاقة نسبية بين المدخلات و مخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة

و_ دوران العمل :

و يعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى)

ناصر قاسيمي, 2012, ص 67).

ي_الاتصال و إدارة الصعوبات :

و تتمثل في شبكة المعلومات و البيانات و الاستفادة منها في مجال القرارات و الأهداف و العلاقات التنظيمية المختلفة (ناصر قاسمي,2012, ص 67).

ل_الاستقرار :

و يتمثل في مدى التغير البيئي الداخلي و الخارجي و التنبؤ بهذا التغير و السيطرة عليه

م_الجودة :

و تتمثل في مستوى و خصائص السلعة أو الخدمات المقدمة وفقا لمعايير محددة

ط_التكيف :

و هي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة و التأقلم معها ايجابيا

ذ_الربحية :

و هي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة

ثانيا : نماذج الفعالية التنظيمية :

❖ النماذج التقليدية :

ركزت المداخل التقليدية لقياس فعالية المنظمات على أجزاء مختلفة من المنظمة , فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى مخرجات , ثم تسعى إلى تصريف هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية , و يمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث : الحصول على الموارد , القيام بالعمليات التحويلية , و تحقيق أهداف المخرجات , و ذلك يكون على النحو التالي

أ - مدخل موارد النظام :

يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات , فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد , و تعرف الفعالية التنظيمية بهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه موارد نادرة ذات قيمة (عبد الهادي مسلم, 2001, ص 171).

وضع خطوط الاتصال و التي ستساعد على أي عمليات تصحيحية في المدخلات أو العمليات أو المخرجات (أحمد ماهر, 2004, ص 36).

و يمكن الاستفادة من هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى , فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية , و لذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال قدرتها في الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد (زاهر عبد الرحيم عاطف, 2011, ص 95).

ب_ مدخل العمليات الداخلية :

يهتم مدخل العمليات الداخلية بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة , و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها , و تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير و السلاسة و عدم وجود معوقات , و ارتفاع درجة رضا العاملين عن عملهم و العنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد (عبد الهادي مسلم, 2001, ص 172).

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما , و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب , فمن أوجه القصور فيه تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية (محمد بن حسن أحمد, 2007, ص 107).

ج_ مدخل تحقيق الأهداف :

يرى هذا المدخل أن الفعالية التنظيمية هي تحقيق المنظمة لأهدافها , و قد يصعب أحيانا قياس الأهداف و بالأخص على مستوى الإدارة العليا , حيث تسعى إلى تحقيق رسالة و رؤية و إستراتيجية عامة معينة و كل ذلك

يصعب قياسه كمياً , إلا أن مدخل تحقيق الأهداف يجد صداه جيداً في الأهداف الوظيفية (على مستوى الإدارات) و في الأهداف التشغيلية (على مستوى الأقسام الأصغر) , و من أهم الأهداف التي يمكن استخدامها لقياس فعالية المنظمة الربحية , نمو الأصول , معدل العائد من الاستثمار والحصة السوقية , و على المنظمة الفعالة أن تحدد المقاييس مثل التعارض بين الربحية و الجودة مثلاً , كما أن عليها أن تبحث عن مقاييس لأهداف قد تأخذ شكلاً غير كمي مثل رضا العملاء و الروح المعنوية للعاملين (أحمد ماهر , 2004 , ص 35).

و مزال هذا المدخل يجد صدقاً طيباً في ممارسات الإدارة حيث أن نظرية الإدارة بالأهداف تبني جزء كبير من ممارسات الإدارة على قدرة المديرين على تحديد الأهداف بشرط أن تكون هذه الأهداف واضحة , و مقبولة , و كمية , و قابلة للتنفيذ و لها أبعاد زمنية , هنا يلتزم بها العاملون و يستطيعون تحقيقها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل (صلاح الدين عون الله , 1987 , ص 14).

❖ النماذج المعاصرة :

نتيجة لأوجه القصور التي تعاني منها المداخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية , اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لقياس فعالية المنظمات , و قد اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها , و لذلك فقد سعت إلى دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعالية المنظمات , و من أهم هذه المداخل مدخل أطراف التعامل و مدخل التوفيق بين القيم , و فيما يلي عرض للمفاهيم الأساسية التي اعتمدها كل منها :

أ - مدخل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة :

يطلق على هذا المدخل أيضاً مدخل الأطراف الإستراتيجية , و الفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على تحقيق رضا الأطراف المختلفة التي ترتبط بمصالح و تتعامل مع المنظمة , و يلاحظ أن هذه الأطراف لها رغبات مختلفة يمكن للمنظمة تحقيقها , و لكن عند تحقيقها يتبين أنها متعارضة , فأصحاب رأس المال قد يطلبون أرباحاً عالية مما يتعارض مع أهداف أخرى , مثل أهداف أسعار منخفضة للمستهلكين و أهداف أجور و رواتب عالية للعاملين و المدير و يوضح الشكل التالي أمثلة من الأطراف المختلفة للتنظيم و رغباتها (أحمد ماهر , 2004 ,

ص 36

أطراف التنظيم	الرغب
- المساهمون و الملاك	- هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائدة على استثمارهم
- المديرون و العمال	- هدفهم الحصول على أجور و مرتبات عالية، و الرضا عن العمل
- العملاء	- سعر منخفض و جودة عالية
- الموردون	- هدفهم إلزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لهم
- الدائنون	- هدفهم دفع الديون في المواعيد المحددة
- الحكومة	- هدفها الالتزام بالقوانين و اللوائح و تجنب المخالفات

المصدر : أحمد ماهر, 2004, ص 37

ب _ النموذج النسبي :

يرى أصحابه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها فلا تفضل مصلحة معينة على أخرى , و بالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

ج _ النموذج التطوري :

و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن , و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة , ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل , وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق (زيد منير عبوي, 2006, ص 34).

د _ نموذج العمليات الداخلية :

و الذي يحمل قيم تتعلق بالاستقرار , و يتبنى هذا النموذج التنظيمات التي تتصف هياكلها بعدم المرونة و تركز اهتمامها على ظروفها الداخلية , و بالتالي يتم اتخاذ مدى القدرة على توفير الاستقرار كمؤشرات للفعالية التنظيمية (طارق طه, 2007, ص ص 122 , 123).

غ_ نموذج الهدف الرشيد :

الذي يحمل قيم تتعلق بالإنتاجية , الكفاءة , الربحية , و يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية للتنظيمات ذات الهياكل الغير مرنة و التركيز الخارجي .

ث_ نموذج النظم المفتوحة :

و المستخدم في قياس الفعالية التنظيمية من خلال قيم تتعلق بالنمو و استحواذ الموارد لتنظيمات ذات هياكل مرنة و تركيز خارجي (طارق طه, 2007, ص ص 123).

4. أساليب قياس الفعالية التنظيمية و الظروف المناسبة لها :

إن غياب مفهوم موحد للفعالية التنظيمية و عدم الاتفاق عليه قد ترتب عنه تعدد النماذج و الطرق المستخدمة في قياس فعالية المنظمات طبقا للمعيار المستخدم في تحديد مستوى الفعالية في المنظمة إذ أنه لا يوجد هناك أسلوب واحد يلائم كل الظروف و كل أنواع المنظمات , بل تختلف الأساليب حسب وجهة نظر الدراسين و حسب تخصصاتهم , و لكن بالرغم من تعدد أساليب قياس الفعالية التنظيمية , إلا أننا نستطيع أن نوجز بعض الأساليب وفقا لوجهات نظر المفكرين :

أ_ أسلوب ديسلر: يشير " ديسلر" إلى أن هناك أربعة (4) طرق لقياس الفعالية التنظيمية و تتمثل فيما يلي :

" حيث يقترح الباحثان معيارين أساسين للفعالية: **yachman and seacheor**" طريقة

— نجاح المنظمة في الحصول على الموارد النادرة و القيمة التي تحتاجها

— السيطرة على البيئة التي تعمل فيها المنظمة

يعبر المعيارين الذين وضعهما الباحثان عن مدى ارتباط المنظمة بالبيئة الخارجية و قدرة البيئة على التأثير في فعالية المنظمة , إذ يعبر نجاح المنظمة في الحصول على الموارد القيمة الموجودة في البيئة الخارجية على فعالية المنظمة ذلك

أن عليها محاولة التكيف و الانسجام مع متغيرات البيئة و استعمال أنجح الطرق للاستفادة من أفضل الموارد المتاحة من أجل الوصول إلى الفعالية , كما أن المنظمة الفعالة هي التي تسيطر على البيئة التي تعمل فيها و تتجلى هذه السيطرة في قدرتها على استقطاب المستهلكين و تحقيق ميزة تنافسية , إضافة إلى قدرتها على إشباع رغبات أفراد المجتمع و مسايرة التطورات الحاصلة (حسين حريم, 2010, ص 39).

حيث يقترح المعايير التالية لقياس الفعالية التنظيمية و هي: **BASS** طريقة

__ إلى أي مدى يمكن للمنظمة أن تكون منتجة و مربحة و تحافظ على نفسها ؟

__ ما مدى أهمية و قيمة المنظمة بالنسبة لأفرادها ؟

لقد اقترح هذا النموذج لقياس الفعالية التنظيمية, حيث قام بصياغة ضمن مجموعة أسئلة تمثل الإجابة عنها أحكاما عن مدى فعالية المنظمة, و تتمثل المعايير التي اقترحها في درجة إنتاجية و ربحية المنظمة و التي تعتبر هدف وجودها أصلا, و القيمة التي يحملها الأفراد لمنظمتهم و أهميتها بالنسبة لهم باعتبارها المكان الذي يحاولون تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم إضافة إلى قيمة وأهمية المنظمة بالنسبة لأفرادها و المجتمع الذي تعيش فيه, فالمنظمة وجدت من أجل خدمة المجتمع و تلبية مطالبه .

ب - اسلوب " كابلانو " :

لقد قام "كابلانو" بأسلوب يمكن على أساسه قياس الفعالية التنظيمية حيث يبدو مختلفا تماما عن الأسلوب الأول و يتركز هذا الأسلوب على أربعة (4) عناصر و هي :

__ الاستقرار:

و الذي يمثل قدرة المنظمة في المحافظة على هيكلها و هذا ما يعبر عن ضرورة تبنى المنظمة و تصميمها لهيكل تنظيمي مرن يتوافق مع المتغيرات و يستطيع مواجهة المشاكل التي تواجهها المنظمة دون أن تضطر إلى تعديله و إعادة تصميمه.

__ التكامل :

و يعني المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات و اتصالات بغية الربط بينهم إذ يمكن للمنظمة تحقيق التكامل بين أفرادها من خلال نشر ثقافة موحدة بينهم و كذا أهدافهم و مصالحهم و تكييفها مع أهداف و مصالح المنظمة بغية الاستفادة منهم و استغلال مهاراتهم و تجنب

الصراع الذي يمكنه التقليل من الفعالية إلا أن الوصول إلى التكامل أنماط مرنة من الاتصالات و سيولة في المعلومات تمكن الأفراد من تبادل المعارف و الخبرات .

__ رغبة العاملين :

و التي تعني رغبتهم في الاستمرار و إرادتهم لخدمة المنظمة و المشاركة في أعمالها و تعكس هذه الرغبة من جانب العاملين و مدى إشباع المنظمة لحاجة هؤلاء العاملين أن استقرار العمالة داخل المنظمة يتطلب تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي و الذي يعبر عن مدى إشباع المنظمة لرغبات الأفراد يعمل كدافع لتحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى الأداء.

__ التحصيل :

و هو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة و مختلف أنشطتها إذ يعبر التحصيل عن الناتج الذي تقدمه المنظمة كمحصلة للعمليات التي تدار داخلها , حيث تختلف هذه النتائج من حيث النوع و الكمية و طريقة القياس و ذلك باختلاف طبيعة عمل المنظمة (صالح بن نوار, 2004, ص211) .

5- معوقات الفعالية التنظيمية :

قد تكون أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية :

__ إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية و التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع, إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :

✓ الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام و التحليلي, و ذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها .

✓ تأثير مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على دقة المعلومات , كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق .

فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح, هذه الأخيرة ليست مؤشر على الفعالية و إنما هي نتيجة لوضعية احتكارية .

✓ إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل إنتاج الثروة و التفاعل الإيجابي مع مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية , و هذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة بالمؤسسة .

✓ إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيوكلاسيكية تركز على العمال و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود و إمكانية التنبؤ و التخطيط فشلت هي الأخرى في التوصيل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية .

و بناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة, يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية: (عبد السلام أبو قحف, 1993, ص 94, 95).

✓ عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميماً كبيراً, إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة , فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل

المساهمين , و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال و بمعنى آخر , ما طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية ؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية ؟

✓ مشكلة الثبات عبر الزمن و صدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء المعايير الكمية أو السلوكية

✓ مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحكم إلى جانب ذلك صعوبة قياس المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية , و منه عملية الترجيع تختلف من شخص لأخر أو من مؤسسة إلى أخرى (عبد السلام أبو قحف , 1993 , ص 95).

خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل عرض بعض الأفكار حول موضوع الفعالية التنظيمية استشهدنا فيه بأقوال مجموعة من المفكرين حول أهميتها بالنسبة للمنظمة و المتطلبات الواجب توفيرها من أجل تحقيقها , حيث تباينت هذه الأفكار و اختلفت من مفكر إلى آخر إلا أن ذلك لا يعبر عن نقطة ضعف في الموضوع , بل يبين مدى تشعب و توسع مجال تحقيق فعالية المنظمة سواء تعلق ذلك بالجانب الإنساني أو الجانب المادي , إذ أنه لم يتم الاتفاق على معايير محددة لقياس فعالية التنظيم بل هناك عدة معايير يمكن قياس الفعالية من خلالها و ذلك حسب طبيعة عمل المنظمة.

الفصل الثالث

تمهيد :

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث , حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات , و ابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية , باستخدام الحاسوب و شبكات الإنترنت في انجاز الأعمال , و تقديم الخدمات للعاملين بطريقة الكترونية , تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم و الوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح و الدوائر الحكومية , فتميز الإدارة الإلكترونية بسرعة في انجاز الأعمال و توفير الوقت و الجهد .

الرقمنة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية :

I. الرقمنة الإلكترونية في المؤسسة :

1_ تعريف و نشأة الرقمنة الإلكترونية :

أولا : تعريف الرقمنة الإلكترونية :

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بالاهتمام الواسع و الذي انعكس ايجابا في تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم من بينها:

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب و شبكات الإنترنت والإكسترنات التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم و تعزيز الحصول على المعلومات و الخدمات و توصيلها للمواطنين و المؤسسات و الأعمال في المجتمع بشفافية و كفاءة و بعدالة عالية (د. سحر قدوري, 2016 , ص من 157 إلى ص 175ص157) .

لقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية من طرف الدكتور نجم عبود نجم على أنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال في التخطيط و التوجيه و الرقابة على المواد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة (نجم عبود نجم, 2009 , ص 160).

هي أيضا حسب تعريف الدكتور السالمي " الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا (علاء عبد الرزاق السالمي, السيلطي, 2008, ص 32)

حسب رأي الدكتورة صفاء فتوح جمعة " هي إنجاز الأعمال و المهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية و المعلوماتية لتطوير ميكنة هذه المهام و تلك الأعمال و تبسيط إجراءاتها و سرعة إنجازها بكفاءة عالية (عبد الرحمن توفيق, 2014, ص 41).

مفهوم الإدارة الإلكترونية حسب الدكتور محمد سمير أحمد :الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل و التقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو الإعلان ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية .

تتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري و الآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة و ضمان مصالح المنظمة و العملاء (محمد سمير أحمد, 2009, ص 25)

كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية و الخدمات الداخلية و الخارجية بما يسير توفيرها و تقديمها للعملاء الداخليين و الخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة و قدرة عالية و بتكاليف و مجهود أقل (الدكتور عبد الحميد المغربي, 2009 , ص 235) .

ثانيا : نشأة الإدارة الإلكترونية :

إن ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل واسع هو بسبب الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة و ثورة الاتصال و شبكة الانترنت (شواكي خضرة, 2015-2016 , ص 17).

و ظهور أدوات تطور نظم المعلومات و نظم إدارة قواعد البيانات , و كثرة الشركات و المؤسسات التي أخذت بتطوير البرمجيات الجاهزة و التي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية .

كما أن التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات قد أدى إلى بروز نموذج و نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن مستوى أعمالها و جودة خدماتها , و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية , و انتشار شبكة الانترنت فيحين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل تعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية , لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية (سعد غالب ياسين, 2005 , ص 03).

و تشير بعض أدبيات الفكر الإداري أن الاهتمام الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من مواجهة توافق الأجهزة و البرامج مع مشكلة عامة , إذ توجهت معظم البلدان العربية و الأجنبية متمثلة في حكوماتها نحو الاستخدام الأمثل

لتقنيات الاتصال و استغلالها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية , يرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر من أنها إدارة و تكنولوجيا موجهة لتكنولوجيا (شواكي خضرة, 2015_2016, ص 18) .

و في عام 1999 أعلنت بريطانيا تطبيقه أيضا و قدم وزير الدولة لشؤون المجلس في إنجلترا إطارا إستراتيجيا للإدارة الإلكترونية مزودا بتقنية إدارة و نقل المعلومات ثم أخذت دول أوروبية عديدة في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية مثل هولندا و كندا (نبراس محمد جاسم الأحبائي, 2018, ص 11) .

بينما عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية في العالم العربي واجهت عدة صعوبات و عراقيل رغم الجهود الكبيرة التي بذلت من طرف هاته الدول إلا أنه نجد بعض دول المشرق العربي قد حققت نجاحا باهرا , في حين نجد أخرى لها تطبيقات بسيطة و لازالت بعيدة عن التطبيق الحقيقي و الكامل للإدارة الإلكترونية (مسعودي مسعودة, 2017_2018, ص 18) .

و منه فإن الإدارة الإلكترونية تعد من منجزات العصر الحديث حيث أدت إلى التقدم في مجال الاتصالات , يمكن القول أنها حوصلة للتقدم في المجالات التقنية و المعلوماتية , و هو ما جعل الإدارة الحكومية و صناعات القرار تعتمد على وسائل تقنية منظورة تساعدهم على إنجاز المهام المناط بها و تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام الوسائل الإلكترونية .

2_ سمات و مكونات الإدارة الإلكترونية :

أولا : سمات الإدارة الإلكترونية :

- عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة
- عدم وجود وثائق ورقية ووجود وثائق إلكترونية
- التفاعل الجمعي أو المتوازي
- إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونيا
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل (مصطفى يوسف كافي, 2011, ص 75) .

ثانيا: مكونات الإدارة الإلكترونية :

● إدارة التخطيط :

و يهدف إلى تخطيط مهام المؤسسة و التقييم الشامل لأداء المؤسسة و إدارتها و العاملين بها , على أسس علمية سليمة أهمها الدقة في تنفيذ المطلوب و الانتهاء من العمل المحدد سلفا في التوقيت المناسب , بما يساهم في تعظيم العائد و مراقبة معدل أداء المؤسسة أو الإدارة أو الفرد , و يتم ذلك بشكل إلكتروني .

● إدارة التكاليف :

و تهدف إلى التقييم و المتابعة الإلكترونية لأداء المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ التكاليف

● إدارة المعرفة :

و تهدف إلى إدارة المحتوى المعلوماتي و الأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة

● إدارة العملاء :

و تهدف إلى الحفاظ على بيانات المتعاملين مع مؤسسة , و توطيد العلاقة معهم و توفير الوقت و جهد الاتصال بالجهات التي تتعامل معها المؤسسة

● إدارة الوثائق :

و تهدف إلى توثيق مراسلات المؤسسة و سهولة الحفظ و الاسترجاع في إطار من الأمان و السرية المتعلقة بحفظ وثائق المؤسسة إلكترونيا

● إدارة الاجتماعات :

و تهدف إلى التوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلة لسهولة استرجاع و متابعة سير العاملين بالمؤسسة

● إدارة الأنشطة و الأحداث :

و تهدف إلى تحقيق عناصر التنظيم و التعاون و التنسيق الكامل بين جميع بيانات المؤسسة حتى لا تتعارض التوقيتات بين حدث و آخر و ذلك بشكل إلكتروني , إضافة لتفعيل مشاركة العاملين بالمؤسسة

• إدارة الخدمات الإلكترونية :

و تهدف إلى تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة الكترونيا و تغلب على الحواجز المكانية و الزمنية داخل المؤسسة و إيجاد وسيلة سريعة و مبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث

• إدارة المراسلات الإلكترونية :

و تهدف إلى تيسير و تبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة و سهولة , و توفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد

3 _ أهمية و أهداف الرقمنة الإلكترونية :

أولاً: أهمية الرقمنة الإلكترونية :

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة , التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تحطو لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية , بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلهِ الأخيرة (حسين بن محمد الحسن, 2011, ص 16).

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض, و يلي مطالبه الإدارية و يرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى و أيسر في شؤون حياته. إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة تسعى لتقمصه , بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتها أو دافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها و الانطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة و مشاركة واسعة , كما تظهر أهميتها جلية بالنسبة للقطاع العام و الذي له العديد من المشكلات ما يدفعه دائما للبحث عن حلول هل يوجد حل أنسب من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية (حسين بن محمد الحسن, 2011, ص 17).

كما أشار أيضا إن الرقمنة الإدارية و تعميمها في كل القطاعات أصبحت ضرورة لا مفر منها و سيكون لهما أثر ايجابي على حياة المواطن و على مساوئ التنمية الاجتماعية و الاقتصادية للبلاد لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم مضيفا إن هذا التوجه بات ضروري لتهيئة الظروف لبناء إدارة جزائرية قوية ,

و يرى إن الهدف المتوخى من عصرنة و رقمنة الإدارة هو الوصول إلى إدارة الإلكترونية إلى جانب تسهيل حصول المواطن على وثائقه في وقت زمني وجيز (عبد السلام عبد اللاوي, 2017, ص 38).

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط اختصاصي المعلومات حيث يستلزم تشيد إدارة رقمية إن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات متاحة في شكل الكتروني و هناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم الطريق السريع للمعلومات و التي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من المصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة في وسائط رقمية حديثة (الحمزة منير, 2007_2008, ص 21).

كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين و إمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه و بالتالي يمكن إن تستوعب الزيادة الشاملة في إعداد المستفيدين و ذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية و يتم من خلال نشر و إتاحة مجموعات النصوص على الخط المباشر على الشبكة العالمية أو الشبكة الداخلية للإدارة أو مؤسسة المعلومات.

و جدير بالذكر إن الرقمنة لا تستهدف فقط استبدال مقتنيات و خدمات الإدارة التقليدية بمجموعات وخدمات الكترونية , فالهدف الرئيسي لها يكمن في تطوير و تحسين الاستفادة من مقتنيات الوثائق مع تطوير الخدمات المقدمة إضافة إلى الحفاظ على الأوعية التقليدية من التلف و الضياع و خاصة النادرة منها (عكنوش نبيل مالك, 2010, ص 150 - 151).

إن الاهتمام بالتكنولوجيا سيعطي الإدارة دفعة قوية لتنظيم و ترشيد أعمالها حيث يرى العديد من الخبراء إن عصرنة الإدارة تحمل أبعادا اقتصادية حيث إن الأموال الهائلة التي كانت تخصص سابقا لاقتناء الأوراق يمكن إن توظيف لجوانب أخرى يحتاجها المواطن في مجال التنمية و في هذا الشأن يقول الخبير الاقتصادي إن تنمية مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استخدامها بشكل فعال سيدفع نحو إدارة فعالة قوية لتنظيم و ترشيد أعمالها .

ثانيا : أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي رؤيتها للإدارة على أنها مصدر للخدمات و المواطنين والشركات , فالزبائن أو العملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات , لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها .

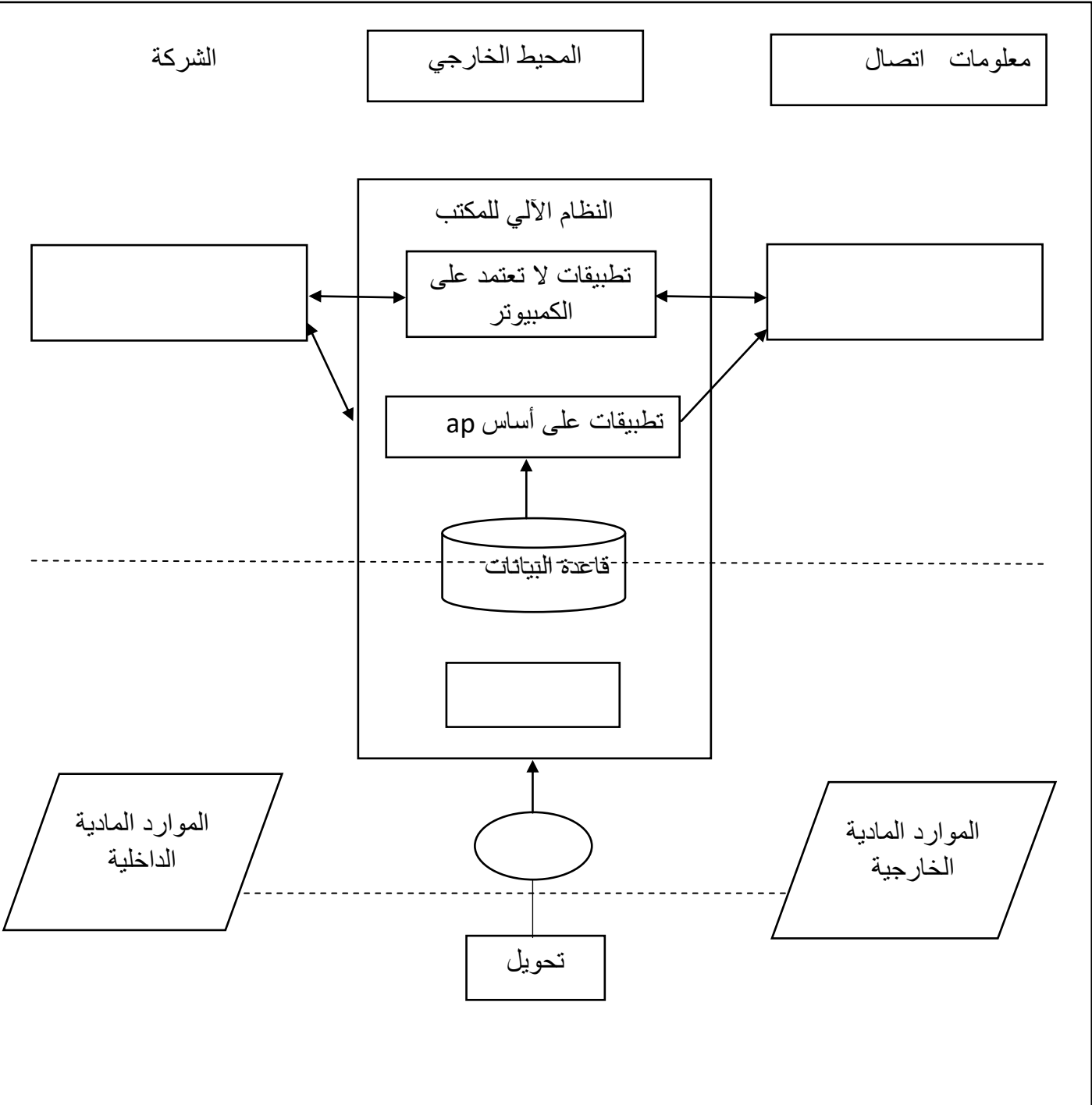
- تثقيف المجتمع
- تحسين ظروف الاستقبال و العلاقة بين الإدارة و المواطن
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات .
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص .
- معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف . طويلة (بن يوسف مصطفى مستاك, 2017, ص ص 11 - 12).

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد الممكن من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء
- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين
- تركيز نقطة اتخاذ القرارات في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها
- زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و إدارة العليا و متابعة و إدارة كافة الموارد (يوسف رجب عابد, 2015, ص ص 14 - 15 - 20 - 21).

- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة
- الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل العمل و التخصص به
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادات و الواردات
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة
- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية
- توسيع مشاركة المواطنين

- تقديم أعمال الخدمات و أكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق
- تحديد فرص التعاون المستمر و التنسيق بينهم و بين الهيئات الحكومية
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقطة العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها
- تقليل أوجه العرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة, و العمل على رفع كفاءتها و مهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الالكترونية كالأداء و التطبيق.

الشكل رقم 03 يوضح نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، السيلطي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، عمان،

الأردن، 2008، ص 25.

4 - عناصر و نماذج الرقمنة الإلكترونية :

أولا : عناصر الرقمنة الإلكترونية :

يعتمد أسلوب الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأساسيات و البنى الإستراتيجية , و بما أنها منظومة تفاعلية و تكاملية فإنها تتكون من أجزاء و عناصر , و تحدد فيما يلي :

● عتاد الحاسوب و ملحقاته Hardware:

ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها , مع مراعاة الإمكانيات اللازمة توافرها ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها , و سرعتها , سعتها التخزينية , و أيضا ملحقات تلك الأجهزة الخارجية , فقد تحتاج بعض الإدارات طابعات على اختلاف قدراتها و مواصفاتها و أحجامها , و غيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان , ووسائط التخزين , ووسائط النقل , و الأقراص المدججة و أجهزة البصمة الإلكترونية , و أجهزة التوصيل و التسجيل الرقمية , إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها و ما يلزم لذلك العمل (حسين بن محمد الحسن, 2011, ص 70).

و نظرا للتطور و الزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تتحقق ميزتين أساسيتين هما تكاليف التطوير المستمر , و ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية (حورية قاطبي, إيمان مداوي, 2020, ص 235).

● البرامج software :

اختيار كل إدارة قائمة من البرامج التي تحتاجها و تناسبها من بين الآلاف و ربما تكلف بعض الجهات إلى تكليف مبرمجها , أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها , و هكذا فإن طبيعة البرامج التي تعتمد عليها الإدارات تنقسم إلى قسمين :

- برامج عامة :

و هي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها لبرامج إدارة النظام كنظام التشغيل و نظم إدارة الشبكة و الجداول الإلكترونية و البريد الإلكتروني و غيرها

- برامج خاصة :

و هي البرامج التي لا يتم تحميلها في كل أجهزة الحاسوب في شركات البيع لكل مستخدم بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم إلى يحتاج إليها في إدارة أعماله , و حين تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء إداري على ما دائرتها الإلكترونية و لم يكن متوفر في الأسواق البرامج مما يمكن من خلاله تطبيق هذا الإجراء أو الممارسة الإدارية , فإن دور مبرمجي الحاسوب يبدأ بتصميم البرنامج التي تحتاج إليه تلك الجهة (حسين بن محمد الحسن, 2011 , ص 70).

● الشبكات الإلكترونية :

هي تلك الحزم و الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت و الاكسترنات والانترنت , و على شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحميل قاعدة البيانات و المعلومات التي تقوم عليها أعمال الإدارة من قوانين , و قرارات و بيانات أفراد و مشروعات و ملفات شخصية ومعاملات و غيرها من المعلومات التي يتبادلها و يتعامل معها موظفو الإدارة , فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح لهم بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة بكل موظف حتى يمكن تحديد جهة الخلل أو التقصير و المسؤولية الخاصة بكل موظف و أيضا قياس معدل أدائه , و يمكن أيضا لمراجعي الإدارة الدخول إلى تلك الشبكة إن كانت الإدارة من الإدارات الخدمية , كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدتها الإلكتروني و جميع تلك العمليات تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الإدارة و مراجعيها , و تدور عبرها ممارسات الإدارة و تحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر و البيانات و المعلومات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجراءاتها بالدقيقة , لاستدعائها و إتاحتها وقت تلقي برنامج الشبكة الذي ينظم تلك العمليات كلها أمرا بذلك (حسين بن محمد الحسن, 2011, ص71).

● الأنظمة و التشريعات :

تعد الأنظمة و التشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة و يتوقف عليه أيضا نجاحها و الوفاء باستحقاقها و ضبط ممارستها الإدارية , و كذلك تضمن أنظمة الإدارة و تشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوب فيها و السيطرة عليها

● الأنظمة الداعمة :

يقصد بها العوامل و الأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه و الضوابط التي تحكم هذا المشروع , و يستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته و استمراريته و تشمل الأنظمة القاعدية الأنظمة السياسية , الأنظمة الاجتماعية , الأنظمة الاقتصادية , و تعد بمثابة محددات لنمط الإدارة و طبيعتها و أساليب عملها و حجمها (حسين بن محمد الحسن, 2011, ص 74).

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها أو وظائفها وفقا لمتطلبات المواكبة و الاستخدام الكفاء و الفعال لتكنولوجيا المعلومات .

● القوى البشرية و صناع المعرفة :

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري عنصر ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به و تنمية إبداعاته , بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية و خطورة , وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين و محللين للموارد المعرفية و الكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في التطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة .

و قد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات الرقمية و المدراء و المحللون للموارد المعرفية و رأس المال الفكري في المؤسسة , بحيث يتولى هؤلاء صناع المعرفة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة و تغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى (حورية قاطي, ايمان مداوي, 2020, ص 235).

ثانيا نماذج الإدارة الإلكترونية :

ليكون القارئ على معرفة و إطلاع كامل بوظائف الإدارة الإلكترونية , لابد من الاطلاع على النموذج المستخدم حاليا للإدارة الإلكترونية حيث نتوصل عند الإطلاع على هذا النموذج بأن هذا الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن , و لا يمكن أن تكون هناك إدارة الكترونية ناجحة دون الاعتماد عليها و هذا موضح في الشكل التالي (علاء عبد الرزاق السالمي, السيلطي, 2008, ص 25).

5- وظائف الإدارة الإلكترونية :

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها , فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها و تتيح له إمكانية دمج الانترنت لتصبح الهياكل الإدارية مرنة التعامل مع مؤسساتها, و تتمثل وظائف هذه الإدارة الإلكترونية في :

أ : التخطيط الإلكتروني :

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى و الأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية (التنظيم – صنع و اتخاذ القرارات – القيادة – الرقابة) و من البديهي التأكيد على أن لا عملية إدارية و لا إدارة أصلا بدون تخطيط فهو العمل الرئيسي الملازم للمنظومة الإدارية , و يعرف التخطيط بأنه عملية وضع الأهداف و تحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة و ضمن ظروف و معطيات محددة

بحيث يتصف بثلاث خصائص تعد بمثابة تحديات للإدارة كونه توقعي و مستقبلي في طبيعته , و يترجم بجملة من القرارات و الإجراءات , و ثالثا يركز على الأهداف المستقبلية المعروفة .

بينما التخطيط الإلكتروني يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة بالمعرفة كنظم دعم القرار والنظم الخبيرة , و نظم الشبكات العصبية الاصطناعية , كما يعتمد أيضا على التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (إلهام شيلي, 2019 , ص 470).

و تجدر الإشارة إلى أن التخطيط الإلكتروني يختلف عن التخطيط التقليدي في نقاط ثلاث :

- التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية , قصيرة الأمد و القابلة للتجديد و التطور المستمر و المتواصل
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التفوق
- يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة و أعمال التنفيذ , كما يمكن مشاركة جميع العاملين في المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان (مهدي مراد, 2017, ص 264).

ب - التنظيم الإلكتروني :

يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيه انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني , من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل , إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم أساس على الوحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغيير في مكونات التنظيم .

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق , بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام , و الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة و السلطة الاستشارية , و من التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين , و من اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا , و من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة (نجم عبود نجم 2009, ص 247)

ت - القيادة الإلكترونية (التوجيه):

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة دون أن تتناولها العقول و الأيدي و الآلات لتنفيذها وفق مراحلها المحددة وصولا إلى أهدافها المقررة , و تلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها و يأخذ بيدها و ينسق بينها و يتواصل مع جمهورها (إلهام شيلي, 2019, ص 471).

ث - الرقابة الإلكترونية :

تعرف الرقابة الإلكترونية بأنها إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية و تسريب البيانات .

و في إطار التغيير من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير كونها أصبحت الرقابة الإلكترونية , فإذا كانت الرقابة التقليدية تعتمد على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ , فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو شبكة الانترنت مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ و عملية تصحيحه , كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و العاملين و الموردين و المستهلكين , و

هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة (محمد بن عبد العزيز الضاقي , 2005-2006, ص 27).

II. التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية :

1 _ أهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

أ : على المستوى القومي :

للتحول نحو الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة على المستوى القومي تتمثل في (عبد الله بن سعيد آل دحوان , 2008, ص 28).

● _ تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية و العمل على تبسيط و تحسين الإجراءات و نماذج العمل و الخدمات المقدمة للمواطن , و تحقيق الشفافية و الوضوح للمواطن المستثمر.

_ تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في المجال التقني من خلال إنشاء و تشغيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات , و هذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية في هذا المجال .

_ تساهم الإدارة الإلكترونية في حل الكثير من العقبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة , خاصة فيما يتعلق بسهولة و سرعة النفاذ للأسواق العالمية في ظل التنافس الشديد و تحديات السوق العالمية التي تفرضها منظمة التجارة العالمية و حرية التجارة.

ب - بالنسبة للمنظمات :

تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية في ظل ثورة المعلومات و الاتصالات التي أصبحت تلعب دوراً أساسياً في إدارة التغيير , و باتت الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بتوظيف المعرفة و الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة , و تؤثر الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء المنظمات بدرجة متفاوتة , و تعمل على تحسين جودة أداء العمل , و تظهر هذه الأهمية من خلال (عبد الله بن سعيد آل دحوان , 2008, ص 23).

__ انخفاض تكاليف الإنتاج و زيادة ربحية المنظمة , حيث تؤدي إلى تخفيض تكاليف المباني و الأجهزة و رواتب العاملين و الإجراءات الإدارية نتيجة لاختلاف شكل المنظمات من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة أقل و مواقع جغرافية محدودة مما يترتب عليه زيادة الأرباح

__ تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف و الحد من الاعتماد على التعامل الورقي و آثاره السلبية , و التي من أبرزها تبديد الجهد و الوقت و زيادة التكاليف و صعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة إليها من خلال استخدام الآلي و تطبيقاته المختلفة .

2_ خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب على المنظمات أولاً أن تتأكد من عدة أمور أهمها:

الحاجة الفعلية لهذه الإدارة و هل التكاليف التي تصرف في سبيل تطبيقاتها تكون موازية للخدمات التي سوف تقدمها، و هل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاحها. و لكي تطبق الإدارة الإلكترونية هناك عدة خطوات يجب إتباعها: (السالمي علاء عبد الرزاق، 2006، ص ص 64/65)

_ الإعداد الدراسة الأولية :

و لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة و المعلوماتية , لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات و تحديد البدائل المختلفة و جعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية و الفنية و البشرية

_ وضع خطة التنفيذ :

عند اقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ

_ تحديد المصادر :

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح , و من هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ , و الأجهزة و المعدات , و البرمجيات المطلوبة و يعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة

_ تحديد المسؤولية :

عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة و الكلفة.

- متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، و لغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضاعفة عند تنفيذ الخطة و هو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات و أجهزة و برمجيات و غيرها من العناصر أي لها علاقة في تطبيق الإدارة الالكترونية.

3_ الإجراءات التي تسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية :

هذا قصد ضمان عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية و نجاحها:

أولا : إعداد الدراسة الأولية :

لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضيته متخصصين في الإدارة و المعلوماتية و تحديد البدائل المختلفة و جعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية و الفنية و البشرية (علاء عبد الرزاق السالمي, السيلطي, ص 64)

1_ قياس درجة القابلية للتغير :

تزداد فكرة الإدارة الإلكترونية قبولا لدى الكثير من المسؤولين و المهتمين في الدول المتقدمة النامية , و يأتي ذلك نتيجة لقناعة هؤلاء بأن التقنية و الاتصالات يمكنها تحويل الخدمات الحكومية التي يحصل عليها المواطن عبر انتظاره في طابور أون لاين إلى خدمات تكون متاحة باستمرار طيلة اليوم و يمكن الحصول عليها مباشرة عبر خطوط الاتصال الإلكترونية اون لاين.)

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي ثورة إلكترونية تبدي مخاطر مادية و سياسية و إذا لم تستوعب بشكل كاف فقد تكون مبادرة الإدارة الإلكترونية مضيعة للموارد و تحقق في تقديم خدمات مفيدة , لذا فإنه يجب منذ البداية تحديد الحاجات و العوائق الممكنة مثل ضعف البنية التحتية و تواضع النظام التعليمي و غياب وسائل التواصل مع التقنية أو محدودية الموارد والخبرات و المعلومات (محمد أبو القاسم الرتمي محمد و حومة الحسنائي, الجمعية الليبية للدكاء الاصطناعي, كلية الهندسة , جامعة سبها , التخطيط الإستراتيجي للحكومة الإلكترونية arteimi yahoo.comat at

ltnet.net

هذا بالإضافة إلى الخطوات التالية و التي تتمثل في (علاء عبد الرزاق السالمي , السيلطي , ص ص
(66_65)

أولا : وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة , لابد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ

ثانيا : تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح و من هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لفرض التنفيذ و الأجهزة و المعدات و البرمجيات المطلوبة , و هذا ما يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة

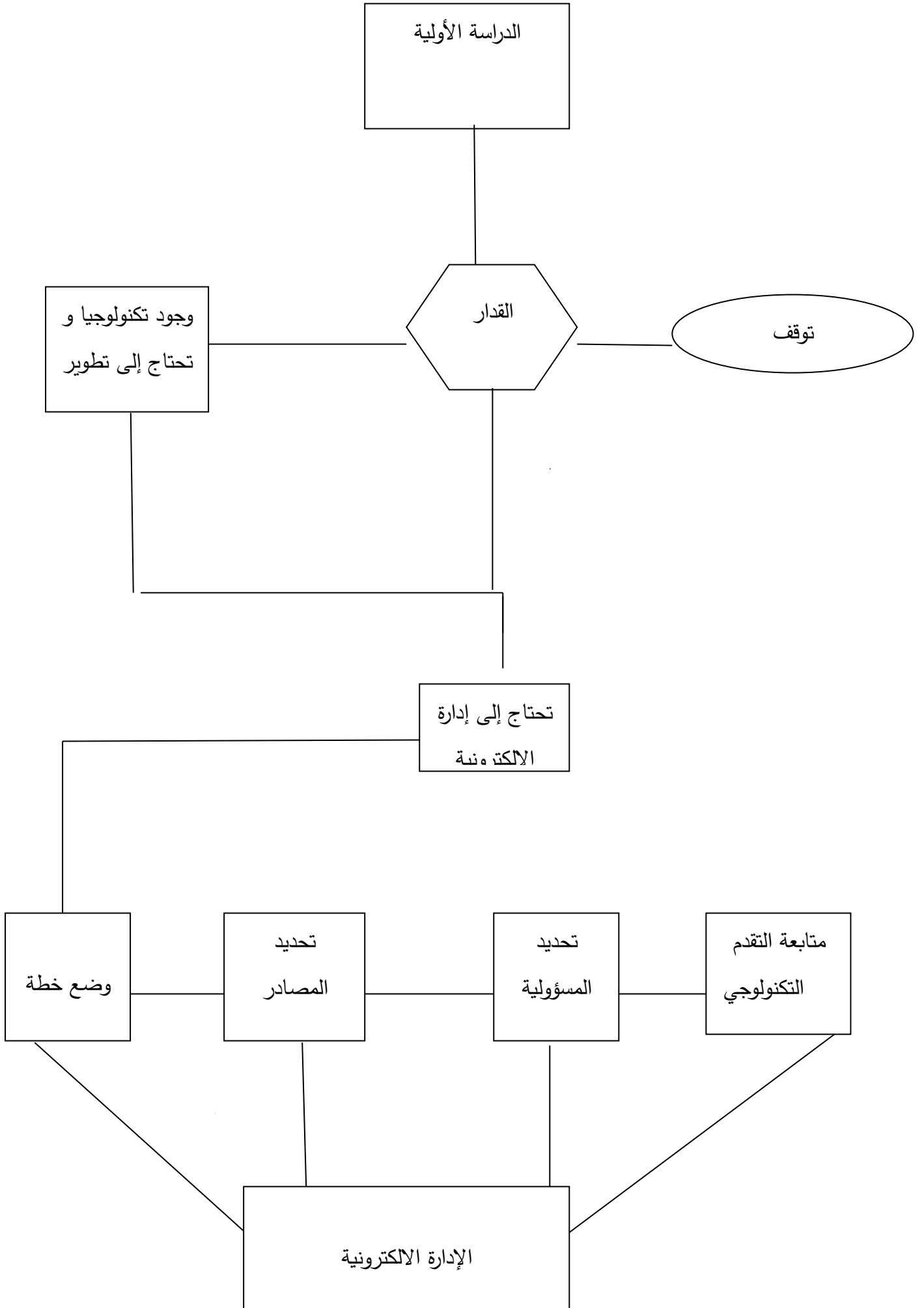
ثالثا : تحديد المسؤولية :

عند تنفيذ الخطة , لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم تنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة و الكلفة المرصودة لها

رابعا : متابعة التقدم التقني :

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية , لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات و أجهزة و برمجيات و غيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال .

مخطط يوضح هذه الخطوات :



المصدر : علاء عبد الرزاق السالمي, السيلطي, 2008, ص 66

4_ مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في تحول ناجح إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في عين الاعتبار (لمين علوطي, 2008, ص ص 144 إلى 152, ص 142)

- وضوح الرؤية الإستراتيجية و الاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية (تخطيط تنفيذ و تشغيل)
 - الرعاية الشاملة و المباشرة للإدارة العليا بالمؤسسة و الابتعاد عن الاتكالية و الارتجالية في معالجة الأمور
 - التطوير المستمر لاجراءات العمل و محاولة توضيحها للموظفين لامكانية فهمها
 - التحديث المستمر لتقنية المعلومات
- كل هذا بالإضافة إلى المراحل التي تعتبر أهم عنصر في عملية التحول وهي: (حماد مختار, 2007, ص 27).

أ : الظهور :

في هذه المرحلة تقوم الوزارات و الدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الانترنت و ذلك من أجل أن يطلع عليها المواطنون و رجال الأعمال , و تسمى كذلك هذه المرحلة بمرحلة الاتصال الأحادي الجانب , و ترتبط هذه المرحلة النماذج و إمكانية طباعتها و إعادة إرسالها بالبريد أو التسليم المباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى الوزارات أو المؤسسات الحكومية و الوقوف على الطوابير , و في أسلوب ثاني يمكن نشر نفس الخدمات من خلال شبكات الهاتف و لكن بصورة صوتية و باستخدام أرقام الهاتف و يتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية و إتاحتها لأكثر عدد من المشاركين في نفس الوقت , أو استخدام خدمات يتم توصيلها إما بشبكة الانترنت أو من خلال استخدام اسطوانات مسجل عليها نفس البيانات .

ب - التعزيز

تشمل هذه المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية , أي أن الدوائر و المؤسسات الحكومية تقوم بوضع المعلومات عن نفسها , و في نفس الوقت تقوم هذه المواقع باستقبال استفسارات من المواطنين حيث يستطيع المواطن أن يرسل إلى هذه الدوائر معلومات مثل تغيير عنوان الشخص بدل الكتابة أو

استعمال الهاتف لإيصال هذه المعلومة وكذلك الحال بالنسبة للدوائر , و لتغيير الثقافة و العمليات و المسؤوليات في إطار المصلحة الحكومية يجب أن يعمل موظفوا الحكومة في الإدارات بطريقة مشتركة تتسم بالسلاسة وتخفيض الكلفة , و تزيد في الكفاءة و ترضى العملاء من المواطنين و مؤسسات الأعمال والمنظمات المتعامل معها (خليفة بن صالح بن خليفة المسعود , 2008, ص ص 36_37).

ت- التعامل :

إن العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية يعتمد على السرعة و الدقة في إنجاز العمل و توفير كثير من الجهد و المال و الاقتصاد في تكاليف الأعمال الإلكترونية و تقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة (خليفة بن صالح بن المسعود , 2008, ص 36)

ث- التفاعل :

فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر فاعلية و سرعة بحيث يمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكنك تنزيلها بها و البدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطورا و استخدام أحدث تقنيات شبكات المعلومات (حرز الله فؤاد حسن , 2012-2013 ص 43).

ث_ التكامل :

تحدث عند تكامل نظم المعلومات و تمكين جمهور المتعاملين من المواطنين و مؤسسات الأعمال من الحصول على الخدمات من خلال بوابة افتراضية تمثل أحد نقاط الاتصال المثلى و الإشكالية في الوصول إلى هذا الغرض ترتبط بالجانب السلوكي للعمل الحكومي , و توجد ضرورة ملحة (حرز الله فؤاد حسن, 2012-2013, ص 44).

5_ معوقات تطبيق الرقمنة الإلكترونية :

1- المعوقات الإدارية : و تتمثل في :

● غموض المفهوم :

ما زال الكثير من القيادات الإدارية يجهل هذا المصطلح , لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم و توفير الأرضية الفكرية له في المنظمات .

● مقاومة التغيير :

إن إقامة مثل هذه المشروع تحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام و الشعب و إعادة توزيع المهام و الصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية و المراكز الوظيفية , لذا فإننا نعتقد أنه ستكون هناك مقاومة تغيير .

2 المعوقات المادية :

و تتمثل في الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات الخاصة على مستوى الدولة ككل , كما أن هذه التقنية في تطور مستمر , الأمر الذي جعل اللحاق بهذه التطورات صعبا و أن هذه التقنية متشابكة و متكاملة الأمر الذي يجعل من المستحيل التدرج في توفيرها .

3 المعوقات الأمنية :

أدت ثورة المعلومات إلى أنماط جديدة من التحديات و الجرائم منها .. لصوص الحاسب الذين يدخلون إلى أنظمة الحاسب و قواعد المعلومات و يسرقونها أو يبعثون بها , و هذه المعلومات تشكل مصدر تهديد أمني نظرا لأنها تمثل رابطة تعتمد القطاعات الاجتماعية و (وزيادة الاعتمادية connectivity عليها , كما أدى زيادة ترابط العالم

بين المؤسسات المالية و الأعمال و المنظمات و الدول و الشعوب إلى توليد عدة أنواع جديدة من المخاطر الأمنية و التهديدات الاجتماعية , لذا يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات في تطبيق الحكومة الإلكترونية , و من جوانب الأكن المعلوماتي :

- الجانب الأمني التقني : و يتعلق بالأنظمة التقنية و الشبكة و الأجهزة و البرامج المستفاد منها
- الجانب الإنساني : و يتعلق بتصرفات الإنسان المستفيد و المستخدم
- الجانب البيئي : و يقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة

خلاصة :

مما سبق يمكننا القول بأن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصادي قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية , ووسيلة خدمة اجتماعية , ووسيلة تفاعل بأداء أعلى و كلفة أقل و يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تحارب الفساد الإداري و هذا ما بما تحويه من عناصر و خصائص و أهداف , و ظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر , فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة , و تظهر أهميتها من مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة و كافة المعاملات التي تقوم بها و المزايا التي تحققها للمجتمع و ذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة و برمجيات و الشبكات المختلفة كالانترنت و الاكسترانت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الإلكترونية , و كذا صناع المعرفة .

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تناولنا في الجانب النظري لهذه الدراسة المتمثلة في تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع العمل.

فقد تم إجراء دراسة ميدانية وذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمحروقات "سوناطراك" بولاية بومرداس قسم المخابر (CRD)، فقد قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة من الموظفين والقيام بدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها وذلك بغرض التعرف على تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة "سوناطراك"، حيث تم في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة وتوضيح مجتمع البحث وعينته، بالإضافة إلى طريقة تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "Spss" وتفسيرها وتحليلها ثم عرضها، ثم سنقوم بعرض التوصيات والاقتراحات، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.

I. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سوناطراك"

1. لمحة عن شركة "سوناطراك" مركز البحث والتطوير - قسم المخابر - (النشأة والتطوير)

تعتبر مؤسسة سوناطراك، مؤسسة وطنية قديمة النشأة ذات علاقات تربطها مع العالم الخارجي في إطار البحث عن المحروقات، نقلها، تحويلها وتسويقها وفيما يلي سنتعرف على المؤسسة.

تأسست المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بموجب المرسوم الرئاسي 491/63 المؤرخ بتاريخ 1963/12/13 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية والمؤرخة والمسجلة في السجل التجاري تحت رقم 848483 لتوكل إليها جميع المهام المخصصة لنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت سيطرة الشركات الأجنبية قبل الاستقلال، كما أرادت الجزائر من خلال هذه المؤسسة البترولية أن تتزود بجهاز يسمح لها بسياسة بترولية مستقلة عن الكارتل البترولي الموجود آنذاك قبل التأميم.

خلال تلك الفترة كانت ثروات الجزائر في المناطق الصحراوية تستغل من قبل الشركات وهذا إلى غاية 1966 وفي 1966/09/22 صدر مرسوم رقم 66/292 والذي ينص على توسيع مهام المؤسسة الوطنية "سوناطراك" إلى عدة ميادين منها البحث، الإنتاج وتسويق المحروقات مع وجود شركات أجنبية بقيت تحتكر بعض المهام منها: ESSO/MOBILE CEP/SHEL ونجد أيضا SINCLAIR.

في نهاية الستينات وبداية السبعينات شهدت المؤسسة الوطنية "سوناطراك" مجموعة من التحولات والتغيرات، حيث أرادت الجزائر استرجاع ثرواتها شيئا فشيئا.

وهكذا أصبح لا بد على الجزائر من تأميم محروقاتها والتحرر من مختلف الشركات الأجنبية التي ظلت تحتكر وتستغل ثروات البلاد، وكان لها ذلك على يد الزعيم الراحل هواري بومدين، ففي 1917/02/24 المرحلة التي خطت فيها الجزائر خطوة تاريخية لأنها جعلتها تتحكم في محروقاتها وثرواتها كما مكنتها من التخلص من مختلف القيود التي تعيق حريتها، بحيث أصبحت تملك 51% من أسهم الشركات الفرنسية. مع نهاية التسعينات قامت السلطات الجزائرية بفتح أبواب للمستثمرين الأجانب ضمن مجال الشراكة الأجنبية. وفي سنة 1998 توسع نشاط المؤسسة، إذ أسندت لشركة "سوناطراك" نشاطات جديدة كالتكرير والبيتروكيميائية.

تأسس قسم المخابر لسوناطراك سنة 1937، سمي آنذاك "المديرية المركزية لمخبر المحروقات" وتعتبر هذه الأخيرة ملحقة أو تابعة للمنظمة الأم "سوناطراك" الواقع مقرها في بجيدة في الجزائر العاصمة، وفي سنة 1975

حل قسم المخابر في ولاية بومرداس. وكان العمل فيه في بداية الأمر صعباً نوعاً ما بسبب نقص الإمكانيات البشرية والمادية المختلفة. حيث عملت مؤسسة الأم "سوناطراك" على تدعيم هذا القسم بالإمكانيات المادية، بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية وذلك باستقطاب وجذب الكفاءات، وإعداد نخبة من المتفوقين في مجالات اختصاصهم وذلك بالسهرة على تكوينهم سواء داخل الوطن أو خارجه فأعطت "سوناطراك" بهذا الطابع العلمي والبحثي في مجال المحروقات.

يعتبر قسم المخابر أداة علمية وتقنية في يد المنظمة الأم لتدعيمها وتطويرها وتقديمها في مجال البترول واستغنائها عن الكفاءات والخبرات الخارجية المكلفة جداً، بالإضافة إلى هذا تم ضم مركز البحث والتطوير بقسم المخابر إلى فرع نشاط قبلي للمنظمة الأم، وكان هذا في 02 فيفري 2002 حيث تتم البحوث على مستوى مركز البحث والتطوير ويكون تحديدها في حقول النفط (في الميدان). (الوثائق الرسمية لمؤسسة سوناطراك "مجلة المؤسسة"، مقابلة مع "السيد أعراب أرزقي" في يوم 2023/05/11 على الساعة 14:00

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سوناطراك" (قسم المخابر):

3. الشكل رقم (05) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سوناطراك" (قسم المخابر)

قسم المخابر



المصدر: الوثائق الرسمية لمؤسسة سوناطراك "مجلة المؤسسة"، مقابلة مع السيد "أعراب أرزقي" في يوم
2023/05/11 على الساعة 14:30.

1. الدراسات الكمية و الكيفية لمتغيرات البحث:

عرض و تحليل النتائج:

الجدول (01): توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	55	55%
إناث	45	45%
مجموع	100	100%

يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب فئة الجنس، و نلاحظ أن النسب متفاوتة بين الجنسين حيث نلاحظ أن تكرارات عينة المبحوثين تساوي 55% لجنس ذكر و 45% للإناث، و هذا راجع لتوزيعنا بطريقة عشوائية لاستمارات و من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في المؤسسة.

الجدول (02): توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
من 30 إلى 40 سنة	87	87%
من 41 سنة إلى 50 سنة من 50 سنة إلى 55 سنة	10	10%
من 55 سنة فما فوق	03	03%
مجموع	100	100%

يبين توزيع العينة حسب متغير السن من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نستنتج ان الفئة العمرية المتراوحه بين [30 - 40] مثلت النسبة الأعلى التي قدرت ب 87% تليها الشريحة العمرية الواقع عمرها بين [41-55] التي قدرت ب 10% و بعدها مباشرة تأتي الفئة العمرية الواقع عمرها بين [55 فمت فوق] حيث

احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 03% . نستنتج في الأخيرة أن الفئة الشبابية هي الأكثر توظيفاً في المؤسسة ما يدل على أنها أكثر نشاطاً و استقطاباً .

الجدول(03): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	متوسط
/	/	ثانوي
100	100	جامعي
100%	100	مجموع

يعد المستوى التعليمي معيار مهم من معايير تقدم المجتمع و رقيه و ذلك في شتى المجالات خاصة منها الاقتصادية و الاجتماعية كونه يلعب دوراً كبيراً في تحقيق نجاحها و ازدهارها و ضمان بقائها في المستقبل. و من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن النسبة الأعلى في توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي للمستوى الجامعي بنسبة 100% و في ضوء ما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد مؤسسة سوناطراك يملكون المستوى العلمي و الخبرة و المعرفة . وفي الأخير يمكن القول بأن المستوى التعليمي يلعب دوراً كبيراً في تحسين جودة خدمات المؤسسة و في تحقيق نجاحها.

الجدول (04): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
10%	10	اقل من 5 سنوات
21%	21	من 10 الى اقل من 15 سنة
57%	57	من 5 الى اقل من 10 سنوات
12%	12	من 15 سنة فما فوق
100%	100	مجموع

يتبين من خلال الجدول أن النسبة الأعلى الخاصة بتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية تعود إلى الفئة التي تتراوح
الجدول (04): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

خبرتها المهنية ما بين [5_ إلى اقل من 10] سنوات بنسبة 57% تليها فئة الذين تتراوح خبرتهم ما بين
[10 الى اقل من 15] سنوات بنسبة 21%، و تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من [15 فما فوق] بنسبة 12
%، اما النسبة المتبقية و المقدرة ب 10% تعود إلى الفئة التي تتراوح خبرتهم المهنية بين [اقل من 5] سنوات.

المحور الثاني: تأثير الرقمنة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سوناطراك بومرداس

نسعى من وراء اختيارنا لهذا المحور إلى معرفة أسباب و مظاهر التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية و
سنقوم بعرض تحليل المبحوثين

الجدول (05): التحول إلى الإدارة الرقمية ناتج عن:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عجز الإدارة التقليدية	/	/
فشل الإدارة التقليدية	10	10%
ربح الوقت و التكلفة	85	85%
سهولة تسيير معاملات الزبائن	05	05%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه ناتج إلى التحول إلى الإدارة التقليدية . حيث أن هناك فئة زعمت أن سبب التحول
هو "فشل الإدارة التقليدية" و التي تمثل نسبتها 10/ . و هناك فئة أخرى ترى أن السبب هو ربح الوقت و الجهد"
و التي تمثل نسبتها 85/ , أما الفئة الأخيرة فترى أن السبب "هو سهولة تسيير معاملات الزبائن" و التي تمثل
نسبتها 05/ . إذن نلاحظ أن أغلبية الإجابات ترى أن السبب هو " ربح الوقت و الجهد" ذلك أن الإجابة تحتوي
على أكبر نسبة مئوية .

الجدول (06): هل الإدارة الرقمية أثرت في تفعيل نشاطات سوناطراك:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	65	65%
غير موافق	15	15%
محايد	20	20%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول التالي يتبين لنا إجابات المبحوثين ب"موافق" كانت بنسبة 65%، تليها نسبة 20% من إجابات المبحوثين ب" محايد"، و أما نسبة 15% كانت الإجابة ب"غير موافق" و هذا ما نفسره بأن الإدارة الرقمية أثرت في تفعيل نشاطات مؤسسة سوناطراك.

الجدول (07): هل تعمل الإدارة الرقمية على خلق جو من التفاعل بين موظفي مؤسسة سوناطراك و جمهورها الخارجي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	85	85%
غير موافق	05	05%
محايد	10	10%
مجموع	100	100%

يثبت من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون بأن الإدارة الرقمية تعمل على خلق جو من التفاعل بين موظفي مؤسسة سوناطراك و جمهورها الخارجي و هذا ما تؤكدته نسبة 85% تليها 10% من إجابات المبحوثين ب"محايد" و أما إجابات "غير موافق" نسبة 05% و هذا ما نفسره بأن الإدارة الإلكترونية تخلق جو من التفاعل بين جمهورها الخارجي و الداخلي و هذا راجع إلى طبيعة المعاملات الرقمية التي سهلت كل الوظائف و المعاملات بين الموظفين و جمهورها الخارجي و هذا راجع إلى طبيعة العمل الرقمي و الخروج من دائرة المعاملات التقليدية و منه ربح الوقت و تقريب المكان و سهولة التواصل مع جمهورها الخارجي و هذا ما ينتج عنه تفاعل مع الجمهور الخارجي و الداخلي.

الجدول(08): هل الإدارة الرقمية تعمل على تقريب المكان و تخفيض عامل الزمن بين موظفي إدارة سوناطراك و جمهورها الخارجي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	50	50%
غير موافق	20	20%
محايد	30	30%
مجموع	100	100%

يثبت من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون بأن الإدارة الرقمية تعمل على تقريب المكان و تخفيض عامل الزمن بين موظفي الإدارة و جمهورها الخارجي و التي كانت معظمهم اجاباتهم بموافقة ذلك بنسبة 50% ، أما نسبة الإجابات ب"غير موافق " فقد بلغت 20% و هذا ما يمكن تفسيره انه بعد كانت الإدارة التقليدية على الأوراق و تتطلب وقت طويل للمراسلات أصبح يتم نقل المعلومات و البيانات بسرعة في ظل التكنولوجيا الحديثة و استعمال الرقمنة الإدارية و ما ينتج عنه تخفيض عامل الزمن و تقريب المكان.

الجدول (09): هل يؤدي تطوير أساليب العمل في المؤسسة إلى حل مشكلات العمل و زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	85	85%
غير موافق	05	05%
محايد	10	10%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم المبحوثين يرون أن أساليب العمل في المؤسسة إلى حل مشكلات العمل و زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة و هذا ما تؤكد نسبة 85% تليها نسبة 10% من إجابات المبحوثين ب "محايد" و أما نسبة 05% فكانت الإجابة ب " غير موافق" وهذا ما نفسره بأن أساليب العمل في المؤسسة تؤدي إلى حل مشكلات العمل و زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة في مؤسسة سوناطراك

المحور الثالث: الأساليب و الوسائل المستخدمة في تحسين الفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك

الجدول (10): هل ترى أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في اتخاذ القرارات السريعة لتنفيذ العمليات الإدارية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	40	40%
غير موافق	10	10%
محايد	50	50%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم المبحوثين كانت إجاباتهم بنسبة 50 % محايدة" و أما بنسبة 40% فكانت إجابات المبحوثين ب " موافق بنسبة 40% أما النسبة المتبقية فكانت اجابتهم ب 10% و هذا ما نفسره بأن الإدارة الإلكترونية ساعدت في اتخاذ القرارات السريعة لتنفيذ العمليات الإدارية.

الجدول (11): فيما تساهم الأجهزة و البرمجيات في الإدارة الرقمية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
زيادة القدرة على حل المشاكل	15	15%
اتخاذ القرارات بفعالية	85	85%
توفير المعلومات الحديثة المرقمة	/	/
مجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم المبحوثين يرون أن الأجهزة و البرمجيات المستخدمة في الإدارة الرقمية تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية و ذلك بنسبة 85% ثم تليها زيادة القدرة على حل المشاكل بنسبة 15% وهذا ما نفسره بأنه تطبيق الإدارة الرقمية تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية.

الجدول(12): ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المقابلة	/	/
الهاتف	85	85%
الاجتماعات	15	15%
ملتقيات و مؤتمرات	/	/
أخرى اذكرها	/	/
مجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم أفراد العينة يا رونا أن الوسائل أكثر استخداما في المؤسسة هو الهاتف نظرا بنسبة تقدر ب85% وتليها الاجتماعات بالنسبة 15% وهذا ما نفسره بأن الهاتف هو الأكثر الوسائل الاتصالية استخدام في المؤسسة.

الجدول(13): هل قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الرقمية داخل مؤسسة سوناطراك تؤثر على نشاط الإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	95	95%
لا	05	05%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول التالية والإحصائيات المرفقة له يتبين لنا أن معظم الإجابات بنعم قد بلغت نسبة 95% وفي المقابل الإيجابي ب"لا" قد بلغت نسبة 5% وهذا ما نفسره بأن قلة الكفاءات البشرية عن القدرة والكفاءة على إدارة التقنيات الرقمية داخل مؤسسة تؤثر على نشاط الإدارة حيث أن افتقاد الكفاءات اللازمة لتسيير المعاملات الرقمية عن داخل مؤسسة تؤثر على نشاط الإدارة الرقمية ووظائفها وبالتالي يشكل عائق من عوائق تطبيقها الرقمنة الإدارية.

الجدول(14): هل تقوم المؤسسة بالتجديد و تطوير أجهزة البرمجيات الإدارية لمواجهة متطلبات الإدارة الإلكترونية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	75	75%
لا	25%	25%
مجموع	100	100%

في حالة الإجابة ب: نعم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
إدخال تكنولوجيا جديدة	15	15%
تطوير مهارات أداء العاملين	/	
تشخيص المشاكل و حلها	20	20%
استحداث برامج جديدة للعمليات الإدارية	65	65%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أغلب الإجابات قد بلغت نسبة 75% و في المقابل الإجابة ب لا قد بلغت نسبة 25% و هذا ما نفسره أن المؤسسة تقوم بالتجديد وتطوير أجهزة البرمجيات الإدارية لمواجهة متطلبات الإدارة الإلكترونية و هذا راجع إلى استحداث برامج جديدة للعمليات الإدارية بنسبة قدرت 65% و هي أعلى نسبة و تليها تشخيص المشاكل و حلها بنسبة قدرت 20% أما النسبة المتبقية فكانت إجابته بنسبة 15%, و هذا ما نفسره أن المؤسسة تقوم بتجديد وتطوير أجهزة البرمجيات الإدارية لمواجهة متطلبات الإدارة الإلكترونية.

المحور الرابع: أثر الرقمنة على الفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك ولاية بومرداس

الجدول (15): هل تعمل مؤسسة سوناطراك على إدخال الإدارة الرقمية بصورة مباشرة في النشاطات والوظائف الحيوية لها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	85	85%
غير موافق	/	/
محايد	15	15%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب الإجابات كانت موافق وذلك بنسبة 85% تليها نسبة 15% من الإجابات محايد وهذا ما نفسره بأن مؤسسة سوناطراك تعمل على إدخال إدارة الرقمية بصورة مباشرة في النشاطات والوظائف الحيوية لها، حيث أصبحت الوظائف الإدارية كلها رقمية (التخطيط الرقابة، التنسيق) كل هذه الوظائف أصبح بصورة رقمية إلكترونية بعدما كانت تقام بطريقة تقليدية.

الجدول (16): هل الإدارة الرقمية تؤثر على تطبيق لتكنولوجيا المعلومات في الحقل الإداري لمؤسسة سوناطراك

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	85	85%
غير موافق	15	15%
محايد	/	/
مجموع	100	100%

من خلال الجدول التالية يتضح لنا أن معظم إجابات المبحوثين كانت بموافق وذلك بنسبة 85% أما الإجابة بغير موافق فقدرت نسبتها 15% هذا ما نفسره بأن الرقمنة الإدارية تؤثر على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الحقل الإداري لمؤسسة وهذا يدل على أن الرقم الإدارية تقنية جديدة مواكبة للتطورات التكنولوجية بشكل كبير نظرا للخصائص التي تتميز بها.

الجدول (17): هل تطبيق الإدارة الرقمية أدى إلى:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
سرعة الاستجابة	85	85%
جلب أكبر قدر من الزبائن	/	/
تقليل وظائف العمل	/	/
ربح الوقت و التكلفة	15	15%
تحسين صورتها عند الزبائن	/	/
مجموع	100	100%

من خلال الجدول الآتي يتبين لنا تطبيق الإدارة الرقمية أدت إلى سرعة الاستجابة وذلك بالنسبة 85 بالمئة من إجابات المبحوثين تليها ربح الوقت والجهد بالنسبة 15% وهذا ما نفسره بأن الإدارة الرقمية وتطبيق الرقمنة داخل مؤسسة نتج عنها سرعة الاستجابة و ربح الوقت والجهد مما زاد من فعالية تلقي المعلومات الحديثة المرقمنة.

الجدول (18): فيما تساعد الإدارة الرقمية العاملين داخل المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	95	95%
غير موافق	/	/
محايد	05	05%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول عليه يتضح لنا أن الإدارة الرقمية تساعد العاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال إجابات معظم الباحثين بنسبة قدرت 95% وتليها إجابات محايدة بنسبة 5% وهذا ما نفسره بأن الإدارة الرقمية تساعد العاملين داخل مؤسسة سوناطراك .

الجدول(19):هل تطبيق الإدارة الرقمية يساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة على مؤسسة سوناطراك:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	25	25%
غير موافق	10	10%
محايد	65	65%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم الإجابات المبحوثين كانت محايدة بنسبة تقدر ب65% أما الإجابات بموافق فكانت 25% أما إجابات المبحوثين ب غير موافق بنسبة 10% وهذا ما يمكن إرجاعه إلى أن الرقمنة الإدارية تعمل على خلق العلاقات بين الإدارة والجمهور الخارجي والتي تهدف إلى تسهيل العمل الإداري وتنشيطه وهذا ما يسهل التعريف بالمؤسسة وذكر إيجابياتها وخصائصها مما يؤدي إلى تكوين صورة جيدة عنها لدى الجمهور الخارجي.

المحور الخامس: الصعوبات التي تواجهها مؤسسة سوناطراك بولاية بومرداس في استخدام وتوظيف الوسائل الرقمية:

الجدول (20): ما هي المساعدات التي تضمنها الإدارة الرقمية للعاملين داخل مؤسسة سوناطراك في:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضمان جودة الخدمات	25	25%
ضمان تقديم الخدمات	10	10%
سهولة الحصول على الخدمات	65	65%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإدارة الرقمية تساعد العاملين داخل مؤسسة في سهولة الحصول على الخدمات و ذلك بنسبة إجابات المبحوثين بنسبة قدرت 65% والتي تليها ضمان جودة الخدمات بنسبة 25% وتليه في الأخير ضمان تقديم الخدمات وذلك بنسبة ضئيلة 10% وهذا ما نفسره بأن الإدارة الرقمية تساعد العاملين داخل مؤسسة سوناطراك.

الجدول(21): هل ضعف البرامج الرقمية داخل سوناطراك راجع إلى:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضعف التخطيط	15	15%
ضعف التنسيق	65	65%
ضعف التنظيم	20	20%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن ضعف برامج ال رقم داخل سوناطراك راجع إلى ضعف التنسيق والتي كانت الإيجابيات ب65% ثم يليها كل من ضعف التنظيم بنسبة قدرت ب20% وفي الأخير تليه ضعف التخطيط

بنسبة 15% وهذا ما نفسره بأنه ضعف التنسيق يعتبر عائق لتطبيق برامج الرقمنة داخل مؤسسة سوناطراك وهذا راجع إلى ان الموظفين متمسكين بالطريقة التقليدية.

الجدول (22): هل التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة الإدارية داخل مؤسسة سوناطراك

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موافق	85	85%
غير موافق	/	/
محايد	15	15%
مجموع	100	100%

خلال الجدول أعلاه والإحصائيات المرفقة به تبين لنا أن التمسك بالمركزية وعدم رضا بالتغيير يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة للإدارية حيث كانت نسبة الإجابة عنه بموافق 85% أما النسبة المتبقية فكانت إجابته محايدة بلغت 15% وهذا ما نفسره بأن التمسك بالعمل التقليدي والوظائف التقليدية من تخطيط تقليدي وتنسيق وتنظيم يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة الإدارية والعمل بطريقة التكنولوجيا حيث أن تمسك الموظفين بطريقة تقليدية وعدم الرضا بالرقمنة الإدارية يشكل عائق كبير أمام تطبيق الرقمنة الإدارية.

الجدول (23): هل تواجه المؤسسة معوقات لتطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	75	75%
لا	25%	25%
مجموع	100	100%

في حالة الإجابة ب نعم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تكنولوجيا	50	50%
بشرية	/	/
تنظيمية	45	45%
مالية	05	05%
مجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب الإجابات قد بلغت نسبة 75% و في المقابل الإجابة ب لا قد بلغت نسبة 25%. و هذا ما نفسره أن المؤسسة تواجه معوقات تكنولوجياية بنسبة 50% و تليها معوقات تنظيمية قد بلغت نسبة قدرت 45% أما النسبة المتبقية فكانت إجاباتهم 05% و هذا ما نفسره أن المؤسسة تواجه معوقات لتطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.

الجدول(24): ما هي أنواع العوائق التي تعيق الإدارة الإلكترونية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عوائق تنظيمية	45	45%
عوائق مالية	05	05%
عوائق بشرية	/	/
عوائق أمنية	/	/
عوائق تقنية	50	50%
عوائق إدارية	/	/
مجموع	100	100%

من خلال الجدول التالي يتبين لنا أنواع العوائق التي تعيق الإدارة الإلكترونية راجع إلى عوائق تقنية و ذلك بنسبة 50% وهي نسبة أكبر و تليها عوائق تنظيمية بنسبة 45 % و أما بنسبة ضئيلة قدرت 05% عوائق مالية كانت إجابات المبحوثين .وهذا ما نفسر العوائق التقنية تعيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (01): يوضح التحول إلى الإدارة الرقمية

هل التحول إلى الإدارة الرقمية ناتج عن ؟										المتغير	
المجموع		سهولة تسيير معاملات الزبائن		ربح الوقت و التكلفة		فشل الإدارة التقليدية		عجز الإدارة التقليدية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
23,64	13	18,75	03	10	01	40,91	09	00	00	ذكر	الجنس
76,36	42	81,25	13	90	09	59,09	13	100	07	أنثى	
100	55	53,33	16	33,33	10	73,33	22	23,33	07	المجموع	
12,50	07	11,76	02	20	02	14,29	03	00	00	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
28,57	16	29,41	05	40	04	19,05	04	35,5	03	من 41 سنة إلى 50 سنة	
55,36	31	52,94	09	40	04	61,90	13	62,5	05	من 50 سنة إلى 55 سنة	
03,57	02	05,88	01	00	00	04,76	01	00	00	من 55 سنة فأكثر	
100	56	56,67	17	33,33	10	70	21	26,67	08	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	إبتدائي	المستوى التعليمي
09,23	06	05,56	01	08,33	01	00	00	14,81	04	ثانوي	
80	52	77,78	14	83,33	10	100	08	74,07	20	جامعي	
10,77	07	16,67	03	08,33	01	00	00	11,11	03	تكوين مهني	
100	65	60	18	40	12	26,67	08	90	27	المجموع	
10,91	06	00	00	18,18	02	05	01	27,27	03	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
05,45	03	00	00	09,09	01	05	01	09,09	01	من 5 إلى 10 سنوات	
34,55	19	38,46	05	36,36	04	35	07	27,27	03	من 10 إلى 15 سنوات	
49,09	27	61,54	08	36,36	04	55	11	36,36	04	من 15 سنة فأكثر	

المجموع	11	36,67	20	66,67	11	36,67	13	43,33	55	100
---------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-----

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الاناث يعتمدون و يعملون على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية و ذلك عن طريق عجز الإدارة التقليدية و التي من خلالها يتم ربح الوقت و التكلفة, وكذلك سهولة تسيير معاملات الزبائن , حيث يحتل عجز الإدارة التقليدية ب 23.33. / و فشل الإدارة التقليدية ب 73.33. / و ربح الوقت و التكلفة ب 33.33. / و سهولة تسيير معاملات الزبائن ب 53.33. /

إذن نستنتج أن الإناث تسهر على المعاملة بالإدارة الرقمية لأن بموجبها تحسن صورة المؤسسة و كذلك السرعة في الخدمة مقارنة بالذكور أقل تفاعلا.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي, فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون بتدعيم الإدارة الرقمية بمؤسسة بومرداس و ذلك بنسبة تقدر ب 80. / ثم يليه التكوين المهني و بعد ذلك الثانوية بنسبة 6. / و ذلك النسبة العالية لدى الفئة الجامعية, تعود إلى أن سهولة عملية الخدمات إما داخل المؤسسة أو خارجها و منه نستخلص أن الإدارة الرقمية عنصر أساسي في مؤسسة سوناطراك.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية, فيتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين الذين لهم الخبرة (أقل من 5 سنوات) يؤكدون أن عجز الإدارة التقليدية بنسبة 10.91. / ثم يليه الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 05.45. / ثم تليه الفئة (من 10 إلى 15 سنوات) بنسبة تقدر ب 34.55. / و في الأخير تلي الفئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة تقدر ب 49.09. /

أما ارتفاع النسبة لدى أفراد المبحوثين الذين لهم الخبرة (من 15 سنة فأكثر) يعود إلى كونهم يعملون على محاربة الإدارة التقليدية و العمل إلى التحول الإدارة الرقمية.

جدول رقم (02): يوضح الاجهزة و البرمجيات المستخدمة في الادارة الرقمية:

المجموع		هل الاجهزة و البرمجيات المستخدمة في الادارة الرقمية تساهم قي؟						المتغير	
		توفير المعلومات الحديثة المرقمة		اتخاذ القرارات بفعالية		زيادة القدرة على حل المشاكل			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
09,09	03	04,55%	01	14,29%	01	25%	01	ذكر	الجنس
30,30	10	31,82%	07	28,57%	02	25%	01	أنثى	
57,57	19	59,10%	13	57,14%	04	50%	02		
03,03	01	04,55%	01	00	00	00	00		
100	33	73,33	22	23,33	07	13,33	04	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
18,18	06	09,09	02	57,14	04	00	00	من 41 سنة إلى 50 سنة	
72,73	24	81,82	18	28,57	02	100	04	من 50 سنة إلى 55 سنة	
09,09	03	09,09	02	14,29	01	00	00	من 55 سنة فأكثر	
100	33	73,33	22	23,33	07	13,33	04	المجموع	
13,33	03	09,09	02	14,29	01	00	00	إبتدائي	المستوى التعليمي
13,33	02	04,55	01	00	00	25	01	ثانوي	
33,33	11	31,82	07	42,86	03	25	01	جامعي	
40	64	54,55	12	42,86	03	50	02	تكوين مهني	

100	80	73,33	22	23,33	07	13,33	04	المجموع
13,33	04	07,69	01	17,65	03	00	00	أقل من 5 سنوات
13,33	04	15,38	02	11,76	02	00	00	من 5 إلى 10 سنوات
33,33	10	23,08	03	41,18	07	00	00	من 10 إلى 15 سنوات
40	12	53,85	07	29,41	05	100	10	من 15 سنة فأكثر
100	30	43,33	13	56,67	17	33,33	10	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يعتمدون على الأجهزة و البرمجيات المستخدمة في الإدارة الرقمية 57.57. / و ذلك تتمثل في زيادة القدرة في حل المشاكل و ذلك أيضا نساهم في اتخاذ القرارات بفعالية و أيضا توفير المعلومات الحديثة المرقمة التي تقدر ب 59.10. /

إذن نستنتج أن الإناث تستخدم أكثر الأجهزة و البرمجيات المستخدمة في الإدارة الرقمية كونها ضرورية في تحسين سرعة و جودة الخدمة داخل المؤسسة، مقارنة بالذكور أقل تفاعلا.

منه نستخلص أن أسلوب توفير المعلومات الحديثة المرقمة في الإدارة الرقمية، أما الجدول المتعلق بمتغير السن فيتضح لنا أن أغلبية المبحوثين الذين لهم السن (41 إلى 50 سنة) يؤكدون بإستعمالهم للبرمجيات و الأجهزة الرقمية بنسبة 72.73. / أما الفئة أقل (من 51 سنة)

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فإننا نرى بأن المبحوثين ذوي المستوى الجامعي يؤكدون استخدامهم للأجهزة الرقمية بنسبة 33.33. /

و نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر تدعيما للأجهزة و البرمجيات التي تساهم في استخدامها للإدارة الرقمية بنسبة تقدر ب 40. /

و منه نستنتج أن دور استخدام الإدارة الرقمية داخل أي مؤسسة يساهم في تحسين عمل المؤسسة.

جدول رقم (03): يوضح الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في المؤسسة

ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في المؤسسة؟										المتغير	
المقابلة		الهاتف		الاجتماعات		الملتقيات و المؤتمرات		المجموع			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
00	00	09	40,91	01	10	03	18,75	13	23,64	ذكر	الجنس
07	100	13	59,09	09	90	13	81,25	42	76,36	أنثى	
07	23,33	22	73,33	10	33,33	16	53,33	55	100	المجموع	
03	10,71	02	22,22	02	15,38	02	10,53	09	13,04	من 30 سنة إلى 40 سنة	
05	17,86	03	33,33	04	30,77	05	26,32	17	24,64	من 41 سنة إلى 50 سنة	
19	67,86	04	44,44	07	53,85	11	57,89	41	59,42	من 50 سنة إلى 55 سنة	
01	03,57	00	00	00	00	01	05,26	02	02,90	من 55 سنة فأكثر	
28	93,33	09	30	13	43,33	19	63,33	69	100	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	إبتدائي	
04	14,81	00	00	01	08,33	01	05,56	06	09,23	المستوى التعليمي	
20	74,07	08	100	10	83,33	14	77,78	52	80	ثانوي	
03	11,11	00	00	01	08,33	03	16,67	07	10,77	جامعي	
										تكوين مهني	
27	90	08	26,67	12	40	18	60	65	100	المجموع	
03	21,43	01	14,29	01	09,09	02	11,11	07	14	أقل من 5 سنوات	
01	07,14	01	14,29	02	18,18	02	11,11	06	12	من 5 إلى 10 سنوات	
08	57,14	03	42,86	03	27,27	04	22,22	18	36	من 10 إلى 15 سنوات	
02	14,28	02	28,57	05	45,45	10	55,56	19			

38									من 15 سنة فأكثر	
100	50	60	18	36,67	11	23,33	07	46,67	14	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الباحثين هي الإناث التي تستخدم أكثر الوسائل الاتصالية الشفوية بنسبة تقدر بـ 76.36٪. التي تتمثل في المقابلة، الهاتف، الاجتماعات، الملتقيات و المؤتمرات

منه نستخلص أن أكثر الوسائل الاتصالية اعتمادا بالمؤسسة هي الملتقيات و المؤتمرات بنسبة تقدر بـ 81.25٪.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ أن أغلبية الباحثين من الفئة العمرية (من 50 إلى 55) يؤكدون باعتمادهم أكثر للوسائل الاتصالية داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ 59.42٪. ثم تليها الفئة العمرية (41 إلى 50) بنسبة تقدر بـ 24.64٪. ثم الفئة العمرية (من 30 إلى 40) بنسبة تقدر بـ 13.04٪. و في الأخير الفئة العمرية من (55 فأكثر) بنسبة 02.90٪.

منه نستنتج أن الفئة العمرية (50 إلى 55) أكثر أقدمية في المؤسسة حتما أكثر استخداما لوسائل الاتصال.

أما الجدول المتعلق بمتغير للمستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الباحثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 80٪. ثم يليه من ذوي المستوى تكوين المهني بنسبة 10.77٪. و ثم الثانوي بنسبة 9.23٪.

منه نستنتج أن المستوى الجامعي أكثر استخداما و تدعيما للوسائل الاتصال داخل مؤسسة سوناطراك.

أما الجدول المتعلق بالخبرة المهنية، فيتضح لنا أن أغلبية الباحثين الذين لهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة) يستعملون أكثر الوسائل الاتصال بنسبة تقدر بـ 38٪. ثم تليها (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 12٪.

منه نستنتج أن الذين لديهم خبرة مهنية و أقدمية في العمل دائما يدعم ويحسن استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (04): يوضح إلى اين يؤدي تطبيق الإدارة الرقمية

المجموع		إلى اين يؤدي تطبيق الإدارة الرقمية ؟										المتغير	
		جلب أكبر قدر من الزبائن		ربح الوقت و الجهد		تحسين صورتها عند الزبائن		وظائف وتقليل العمل		سرعة الاستجابة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
41,03	16	50	02	62,5	05	60	03	33,33	03	23,08	03	ذكر	الجنس
58,97	23	50	02	37,5	03	40	02	66,67	06	76,92	10	أثني	
100	39	13,33	04	26,67	08	16,67	05	30	09	43,33	13	المجموع	
10,26	04	00	00	14,29	01	00	00	10	01	15,38	02	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
02,56	10	25	01	14,29	01	40	02	20	02	30,77	04	من 41 سنة إلى 50 سنة	
58,97	23	75	03	71,43	05	60	03	60	06	46,15	06	من 50 سنة إلى 55 سنة	
05,13	02	00	00	00	00	00	00	10	01	07,69	01	من 55 سنة فأكثر	
100	39	13,33	04	23,33	07	16,67	05	33,33	10	43,33	13	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	إبتدائي	المستوى التعليمي
17,95	07	25	01	25	02	00	00	22,22	02	15,38	02	ثانوي	
71,79	28	50	02	75	06	100	05	55,56	05	76,92	10	جامعي	
10,26	04	25	01	00	00	00	00	22,22	02	7,69	01	تكوين مهني	
100	39	13,33	04	26,67	08	16,67	05	30	09	43,33	13	المجموع	
10,26	04	25	01	12,5	01	00	00	11,11	01	07,69	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
05,13	02	00	00	00	00	00	00	00	00	15,38	02	من 5 إلى 10 سنوات	
35,90	14	25	01	50	04	40	02	33,33	03	30,77	04	من 10 إلى 15 سنوات	
48,72	19	50	02	37,5	03	60	03	55,56	05	46,15	06	من 15 سنة فأكثر	
100	39	13,33	04	26,67	08	16,67	05	30	09	43,33	13	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الأفراد إناث بنسبة 50.91٪. تؤكد بأن تطبيق الإدارة الرقمية إلى سرعة الإستجابة و كذلك تقليل وظائف العمل و تحسين صورتها عند الزبائن و أيضا ربح الوقت و الجهد و تجلب أكثر قدر من الزبائن و منه نستخلص أن الإناث تطبق أكثر الإدارة الرقمية داخل المؤسسة و هذا نتيجة الفوائد و الامتيازات التي تملكها.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن , نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 إلى 55) بنسبة تقدر ب 58.97٪. و منه نستنج أن لديهم أقدمية في العمل لذلك يشجعون المؤسسة لتطبيق الإدارة الرقمية نظرا لفعاليتها أثناء العمل.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي, نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي و ذلك بنسبة تقدر ب 71.79٪. يؤكدون مدى تطبيق الإدارة الرقمية داخل مؤسسة سوناطراك أكثر من المستويات الأخرى نظرا ففة الجامعيين تستخدم الإدارة الرقمية لمواكبة العصر و مختلف التطورات الإلكترونية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين (15 سنة فأكثر) تدعم الإدارة الرقمية و ذلك بنسبة تقدر ب 48.72٪.

جدول رقم (05): يوضح هل تساعد الإدارة الرقمية العاملين داخل مؤسسة سوناطراك؟

الإدارة الرقمية تساعد العاملين داخل مؤسسة سوناطراك

المتغير	هل تساعد الإدارة الرقمية العاملين داخل مؤسسة سوناطراك في								
	ضمان جودة الخدمات		ضمان تقديم الخدمات		سهولة الحصول على الخدمات				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
الجنس	ذكر	01	12,5	07	38,89	02	16,67	10	26,32
	أنثى	07	87,5	11	61,11	10	83,33	28	73,68
المجموع		08	26,67	18	60	12	40	38	100

15,63	05	15,38	02	15,79	03	00	00	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
28,13	09	23,07	03	31,58	06	00	00	من 41 سنة إلى 50 سنة	
50	16	53,85	07	47,37	09	87,5	07	من 50 سنة إلى 55 سنة	
07,14	02	07,69	01	05,26	01	12,5	01	من 55 سنة فأكثر	
100	32	43,33	13	63,33	19	26,67	08	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	إبتدائي	المستوى التعليمي
15	06	15,38	02	21,05	04	00	00	ثانوي	
75	30	69,23	09	73,68	14	87,5	07	جامعي	
10	04	15,38	02	05,26	01	12,5	01	تكوين مهني	
100	40	43,33	13	63,33	19	26,67	08	المجموع	
13,33	04	07,69	01	17,65	03	00	00	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
13,33	04	15,38	02	11,76	02	00	00	من 5 إلى 10 سنوات	
33,33	10	23,08	03	41,18	07	00	00	من 10 إلى 15 سنوات	
40	12	53,85	07	29,41	05	100	10	من 15 سنة فأكثر	
100	30	43,33	13	56,67	17	33,33	10	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الأفراد هي الإناث بنسبة 73.68٪. كونها تستخدم أكثر الإدارة الرقمية في ضمان جودة الخدمات و كذلك ضمان تقديم الخدمات و أيضا سهولة الحصول على الخدمات مقارنة بالذكر.

و منه نستخلص أن الإدارة الرقمية ضرورية داخل أي مؤسسة.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (من 41 إلى 50) تؤكد أن الإدارة الرقمية تساعد العاملين بمؤسسة سوناطراك بنسبة تقدر ب 28.13٪. ثم تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 40) ثم تليها الفئة العمرية (من 50 إلى 55 سنة).

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون مساعدة الإدارة الرقمية مختلف الخدمات داخل المؤسسة بنسبة 75٪. منه نستنتج أن الإدارة الرقمية هي السبيل الوحيد من أجل تحسين الجودة في الخدمات.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم الخبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة تقدر ب 40٪. على أن الإدارة الرقمية تساعد العاملين بمؤسسة سوناطراك.

جدول رقم (06): يوضح هل ضعف برامج الرقمنة داخل صوناطراك

المجموع		هل ضعف برامج الرقمنة داخل صوناطراك راجع إلى ؟						المتغير	
		ضعف التنظيم		ضعف التنسيق		ضعف التخطيط			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
26,32	10	16,67	02	38,89	07	12,5	01	ذكر	الجنس
73,68	28	83,33	10	61,11	11	87,5	07	أنثى	
100	38	40	12	60	18	26,67	08	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
12,24	06	13,33	02	10,53	02	13,33	02	من 41 سنة إلى 50 سنة	
75,51	37	73,33	11	78,95	15	73,33	11	من 50 سنة إلى 55 سنة	
12,24	06	13,33	02	10,53	02	13,33	02	من 55 سنة فأكثر	
100	49	50	15	63,33	19	50	15	المجموع	
10,42	05	13,33	02	10,53	02	07,14	01	إبتدائي	المستوى
10,42	05	06,67	01	10,53	02	14,29	02	ثانوي	

27,08	13	33,33	05	21,05	04	28,57	04	جامعي	التعليمي
52,08	25	46,67	07	57,89	11	50	07	تكوين مهني	
100	48	50	15	63,33	19	46,67	14		المجموع
13,33	04	07,69	01	17,65	03	00	00	أقل من 5 سنوات	الخبرة
13,33	04	15,38	02	11,76	02	00	00	من 5 إلى 10 سنوات	المهنية
33,33	10	23,08	03	41,18	07	00	00	من 10 إلى 15 سنوات	
40	12	53,85	07	29,41	05	100	10	من 15 سنة فأكثر	
100	30	43,33	13	56,67	17	33,33	10		المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الباحثين من الأفراد هي الإناث و ذلك بنسبة 73.68٪. التي تعبر بمدى ضعف برامج الرقمنة داخل سوناطراك و ذلك راجع لضعف التخطيط, التنسيق و التنظيم.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن, فنلاحظ أن أغلبية الباحثين من الفئة العمرية (50 إلى 55) و ذلك بنسبة 75.51٪. تؤكد على مدى ضعف برامج الرقمنة و هذا راجع أقدمية في العمل كونهم يستخدمون أكثر الإدارة الرقمية. ثم تليها الفئات الأخرى تدريجياً.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي, فنلاحظ أن أغلبية الباحثين من ذوي المستوى الجامعي, يؤكدون بمدى ضعف البرامج الرقمية و كذلك ضعف مختلف الامكانيات الرقمية و ذلك بنسبة تقدر ب 52.08٪. و منه نستخلص أن الإدارة الرقمية هناك نقص في البرامج داخل مؤسسة سوناطراك.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة فنلاحظ أن أغلبية الباحثين لديهم الخبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة تقدر ب 40٪. تؤكد على البرامج الرقمية داخل المؤسسة

و منه نستخلص أن الإدارة الرقمية هناك نقص في البرامج داخل مؤسسة سوناطراك

رقم (07): يوضح المعوقات التي تواجهها المؤسسة

ماهي المعوقات التي تواجهها المؤسسة ؟										المتغير	
المجموع		معوقات مالية		معوقات تنظيمية		معوقات بشرية		معوقات تكنولوجيا			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
23,64	13	18,75	03	10	01	40,91	09	00	00	ذكر	
76,36	42	81,25	13	90	09	59,09	13	100	07	أنثى	
100	55	53,33	16	33,33	10	73,33	22	23,33	07	المجموع	
12,50	07	11,76	02	20	02	14,29	03	00	00	من 30 سنة إلى 40 سنة	
28,57	16	29,41	05	40	04	19,05	04	35,5	03	من 41 سنة إلى 50 سنة	
55,36	31	52,94	09	40	04	61,90	13	62,5	05	من 50 سنة إلى 55 سنة	
03,57	02	05,88	01	00	00	04,76	01	00	00	من 55 سنة فأكثر	
100	56	56,67	17	33,33	10	70	21	26,67	08	المجموع	
10,91	06	00	00	18,18	02	05	01	27,27	03	إبتدائي	
05,45	03	00	00	09,09	01	05	01	09,09	01	ثانوي	
34,55	19	38,46	05	36,36	04	35	07	27,27	03	جامعي	
49,09	27	61,54	08	36,36	04	55	11	36,36	04	تكوين مهني	
100	55	43,33	13	36,67	11	66,67	20	36,67	11	المجموع	
14	07	11,11	02	09,09	01	14,29	01	21,43	03	أقل من 5 سنوات	
12	06	11,11	02	18,18	02	14,29	01	07,14	01	من 5 إلى 10 سنوات	
36	18	22,22	04	27,27	03	42,86	03	57,14	08	من 10 إلى 15 سنوات	
38	19	55,56	10	45,45	05	28,57	02	14,28	02	من 15 سنة فأكثر	
100	50	60	18	36,67	11	23,33	07	46,67	14	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس, فنلاحظ أن أغلبية الباحثين من الأفراد هي الإناث بنسبة تقدر ب 76.36٪. مقارنة بالذكور. توضح مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة إما تكنولوجية أو بشرية و كذلك تنظيمية و مالية.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن , فنلاحظ أن أغلبية الباحثين من الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) تؤكد على مدى وجود معوقات داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب 57.28٪. , ثم تليها الفئة العمرية (من 50 إلى 55) بنسبة 55.28٪. ثم الفئة العمرية (30 إلى 40) بنسبة 12.50٪. و في الأخير الفئة العمرية (من 55 سنة فأكثر) بنسبة 03.57٪.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي, فنلاحظ أن أغلبية الباحثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 40.09٪. تؤكد أن هناك الكثير من المعوقات والصعوبات الرقمية التي تواجهها المؤسسة. منه نستنتج أن الجامعيين يؤكدون بمدى نقص البرامج الرقمية بامؤسسة.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية , فنلاحظ أن أغلبية الباحثين من (15 سنة فأكثر) تؤكد بنقص البرامج الرقمية بنسبة تقدر ب 40.91٪.

جدول رقم (08): يوضح أنواع العوائق التي تعيق الإدارة الإلكترونية:

المتغير		ماهي أنواع العوائق التي تعيق الإدارة الإلكترونية ؟											
		عوائق تنظيمية		عوائق مالية		عوائق بشرية		عوائق أمنية		عوائق تقنية		عوائق إدارية	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
الجنس	ذكر	33,33	01	33,33	01	33,33	01	33,33	01	00	00	16,67	01
	أنثى	66,67	02	66,67	02	66,67	02	66,67	02	100	04	83,33	05
المجموع		10	03	10	03	10	03	10	03	13,33	04	20	06
السن	30 إلى 40 سنة	00	00	20	01	33,33	01	33,33	01	50	02	25	02
	41 إلى 50 سنة	25	01	40	02	33,33	01	33,33	01	50	02	37,5	03
	50 إلى 55 سنة	50	02	20	01	33,33	01	33,33	01	00	00	25	02
	من 55 سنة فأكثر	25	01	20	01	00	00	00	00	00	00	12,5	01
المجموع		13,33	04	16,67	05	13,33	04	10	03	13,33	04	26,67	08
المستوى التعليمي	إبتدائي	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
	ثانوي	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	14,29	01
	جامعي	75	03	80	04	75	03	75	03	75	03	71,43	05
	تكوين مهني	25	01	20	01	25	01	25	01	25	01	14,29	01
المجموع		13,33	04	16,67	05	13,33	04	13,33	04	13,33	04	23,33	07
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	25	01	40	02	50	02	50	02	25	01	12,5	01
	من 5 إلى 10 سنوات	00	00	00	00	00	00	00	00	25	01	12,5	01
	من 10 إلى 15 سنوات	25	01	40	02	25	01	50	02	50	02	37,5	03
	من 15 سنة فأكثر	50	02	20	01	25	01	25	01	00	00	37,5	03
المجموع		13,33	04	16,67	05	13,33	04	13,33	04	13,33	04	26,67	08

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس , فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من أفراد الإناث توضح مختلف العوائق التي تعيق الإدارة الالكترونية و ذلك بنسبة 71.05٪. مقارنة بالذكور. منه نستخلص أن مؤسسة سوناطراك فيها الكثير من العوائق التي تعيق الإدارة الالكترونية منها المالية , البشرية , الأمنية, و التقنية و كذلك الإدارية.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن , فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (40 إلى 49 سنة) بنسبة تقدر ب 47.73٪. ثم تليها الفئة العمرية (30 إلى 39 سنة) بنسبة 29.55٪. ثم الفئة العمرية (20 إلى 29 سنة) بنسبة بلغت 15.91٪. و في الأخير الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بنسبة 06.82٪. و منه نستخلص الفئة العمرية (40 إلى 49 سنة) أكثر معرفة للعوائق الالكترونية.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي, فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون بمدى توفر الكثير من العوائق في الإدارة الالكترونية.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية, فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم الخبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة تقدر ب 40.91٪.

2. نتائج الدراسة:

2.1 النتائج الجزئية للدراسة:

- كشفت الدراسة أن نسبة 85٪. من عينة الدراسة صرحت أن ربح الوقت و التكلفة و هذا يمكن تفسيره على أنه بعد أن كانت الإدارة التقليدية على الأوراق و تتطلب وقت طويل للمراسلات أصبح يتم نقل المعلومات و البيانات بسرعة في ظل التكنولوجيا الحديثة و استعمال الرقمنة الإدارية.
- توصلت الدراسة أن المبحوثين الذين أجابوا أن الإدارة الرقمية تعمل على خلق جو من التفاعل بين موظفي مؤسسة سوناطراك و جمهورها الخارجي بنسبة 85٪. و هذا راجع إلى طبيعة المعاملات الرقمية التي سهلت كل الوظائف و المعاملات بين الموظفين و جمهورها الخارجي.
- أبرزت الدراسة أن الإدارة الرقمية تعمل على تقريب المكان و تخفيض عامل الزمن بين موظفي إدارة سوناطراك و جمهورها الخارجي احتلت نسبة تقدر ب 85٪. و هذا ما يمكن تفسيره أنه بعد أن كانت الإدارة التقليدية على الأوراق و تتطلب وقت طويل للمراسلات أصبح يتم نقل المعلومات و البيانات بسرعة في ظل التكنولوجيا الحديثة و استعمال الرقمنة الإدارية و هذا ما ينتج عنه تخفيض عامل الزمن و تقريب المكان.

- حسب الجنس:

كشفت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يعملون على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية حيث أصبح يتم نقل المعلومات و البيانات بسرعة و منه ربح الوقت و التكلفة و قد جاءت عبارة فشل الإدارة التقليدية على تحفظ الموظفين على الإجابة عن هذا السؤال و عدم الإقرار بفشل الإدارة التقليدية.

- حسب المستوى التعليمي :

كشفت الدراسة أن أغلب المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 80٪. بينما يليه التكوين المهني و بعد ذلك الثانوي ؛ ويمكن تفسيره أن أغلبية الموظفين في المؤسسة يحملون شهادات جامعية و التي تأهلهم بدرجة علمية كافية للعمل داخل المؤسسة، حيث أن حمل شهادة جامعية من متطلبات العمل في منصب إطار في الإدارة بها.

- كشفت الدراسة أن نسبة 95٪. من المبحوثين صرحوا أن افتقاد الكفاءات اللازمة لتسيير معاملات الرقمية و البيانات و المصادر تؤثر على نشاط الإدارة الرقمية ووظائفها وبالتالي يشكل عائق من عوائق تطبيق الرقمنة الإدارية لأن توفير الكفاءات اللازمة خطوة أساسية لا يمكن الإستغناء عنها عند تطبيقها.

- بينت الدراسة الأجهزة و البرمجيات المستخدمة في الإدارة الرقمية تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية وذلك بنسبة 85٪. وهذا ما نفسره من خلال توفير المعلومات بطريقة حديثة مما ساهم في سهولة المعاملات داخل الإدارة و خارجها.

- حسب الجنس:

- كشفت الدراسة أن أغلبية المبحوثين هي من فئة الإناث يعتمدون على الأجهزة و البرمجيات بنسبة 57.5٪. كونها ضرورية تحسين سرعة وجودة الخدمة داخل المؤسسة وتوفير المعلومات بطريقة حديثة مما ساهم في سهولة المعاملات داخل الإدارة.

- حسب المستوى التعليمي:

كشفت الدراسة أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وعليه نستنتج أن أغلبية الموظفين في المؤسسة يحملون شهادات جامعية و التي تأهلهم بدرجة علمية كافية للعمل داخل المؤسسة، حيث أن حمل شهادات جامعية من متطلبات العمل في منصب إطار في الإدارة.

-حسب الخبرة المهنية :

بينت الدراسة أن الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) تجاوزت باقي النسب الأخرى والسبب راجع لطبيعة مناصب أفراد العينة المبحوثة إذ ينتمي أغلبهم إلى فئة موظفين تقنيين وطبيعة موضوع بحثنا ونظرا لحداثته فهو يتطلب فئة مؤهلة وجديدة حديثة.

- كشفت الدراسة أن المؤسسة تعمل على ادخال الإدارة الرقمية بصورة مباشرة في النشاطات والوظائف الحيوية لها حيث أصبحت الوظائف الإدارية كلها رقمية(التخطيط، الرقابة، التنظيم، التنسيق) كل هذه الوظائف أصبحت بصورة رقمية إلكترونية بعد ما كانت تقام بطريقة التقليدية.

- أبرزت الدراسة أن الإدارة الرقمية نتج عنها ربح الوقت والجهد وكذا تقليل وظائف العمل مقارنة بالعمل التقليدي كذلك سرعة الاستجابة مما زاد من فعالية المعلومات الحديثة المرقمنة هذا ما ينتج عنه جلب أكبر قدر من الزبائن وبالتالي تحسين صورتها.

- حسب الجنس:

بينت الدراسة أن أفراد العينة يؤكدون أن الرقمنة الإدارية تعمل على خلق العلاقات بيت الإدارة و الجمهور الداخلي و الخارجي و التي تهدف إلى تسهيل العمل الإداري وتنشيطه، فهذا ما يسهل بالتعريف بالمؤسسة وذكر إيجابياتها وخصائصها مما يؤدي إلى تكوين صورة جيدة عنها لدى الجمهور الداخلي والخارجي.

- حسب المستوى التعليمي:

كشفت الدراسة أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وعليه نستنتج أن أغلبية الموظفين في المؤسسة يحملون شهادات جامعية و التي تأهلهم بدرجة علمية كافية للعمل داخل المؤسسة، حيث أن حمل شهادات جامعية من متطلبات العمل في منصب إطار في الإدارة.

-حسب الخبرة المهنية :

بينت الدراسة أن الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) تجاوزت باقي النسب الأخرى والسبب راجع لطبيعة مناصب أفراد العينة المبحوثة إذ ينتمي أغلبهم إلى فئة موظفين تقنيين وطبيعة موضوع بحثنا ونظرا لحداثته فهو يتطلب فئة مؤهلة وجديدة حديثة.

- كشفت الدراسة أن التمسك بالعمل التقليدي والوظائف التقليدية من تخطيط تقليدي وتنسيق وتنظيم، يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة الإدارية والعمل بالطريقة التكنولوجية حيث أن تمسك الموظفين بالطريقة التقليدية وعدم الرضا بالرقمنة الإدارية يشكل عائق كبير أمام تطبيق الرقمنة الإدارية.

2.2 النتائج العامة للدراسة:

- هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية من أجل تطوير الوظائف والأنشطة الإدارية
- تحقق الإدارة الرقمية القدرة على الوصول لأفكار جديدة بين الإدارة والعاملين و الجمهور الخارجي
- الإدارة الرقمية وسيلة فعالة لتحقيق الحداثة والتطور من خلال تقريب المواطن من الإدارة وحصوله على عدة مزايا كالسرعة في تنفيذ الخدمة والدقة وتقليل التكاليف
- الإدارة الرقمية منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب بالاعتماد على نظم معلوماتية إلكترونية ورقمية قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وبأقل التكاليف
- تحديد جميع المعاملات بين المواطنين في المؤسسة وتحويلها إلى معاملات إلكترونية وبالتالي تسهيل نشاطاتها.

الخاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة المعنونة ب: تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة سوناطراك-بومرداس- و التطرق لأهم ابعاد الانتقال نحو عصرنة إدارة مؤسسة سوناطراك من خلال تحديث أهم هياكلها الإدارية إذ تتمثل هذه العصرنة التحول نحو اعتماد الإداري الرقمي على مستوى مدخلات الإدارة من موارد بشرية و مادية و هيكلية و كسر الروتين الذي يتكلف تأدية الأعمال التقليدية.

إذ تبين من خلال الجانب النظري أن الرقمنة الإدارية تعتبر من الحلول الناجمة للرقمي بمستوى مختلف المؤسسات الإدارية الجزائرية من حيث الأداء و التنظيم و الانتاجية و أن ادخال عنصر تكنولوجيا المعلومات يعد نقلة نوعية لصالح استراتيجية المؤسسة و ينعكس بالايجاب على موقعها الريادي بين المؤسسات

تمثل الرقمنة الإدارية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو رقمنة المعاملات الإدارية على اختلافها، وكذا التحول من اتصال مباشر يعتمد على الأوراق إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات و البرمجيات الالكترونية و التقنيات الحديثة و المختلفة و تنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة و المعدات لتقدم حلول للتعقيدات و المشاكل الموجودة

و أصبح من الضروري على مؤسسة سوناطراك- الدخول في مرحلة تطبيق الرقمنة الإدارية لترقية أنشطتها و مهامها الإدارية حيث نجحت المؤسسة في التحول التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية إلى حد ما نظرا لتسريع و رفع كفاءة و فعالية المؤسسة و بالتالي التخلص من الأسلوب الإداري التقليدي هذا ما رجع بالفائدة على المؤسسة و على المواطن على حد سواء من خلال عصرنة الأداة بتطبيق قاعدة رقمية معلوملتية و حتى تقرب المواطن من الإدارة عبر اصلاح المنظومة الإدارية، لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق و النقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا في الشق التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الالكترونية و بالأخص الإدارة الرقمية.

في هذا الشأن يمكن لنا أن نقدم بعض المقترحات و التوصيات التي خلصنا إليها من خلال إجراء هذه الدراسة :

- تشجيع العاملين بالمؤسسة على الاتيان بأفكار جديدة و تبادلها فيما بينهم، و ضرورة استيعاب العمل بالتكنولوجيات الحديثة و الخروج من دائرة الإدارة التقليدية
- الإهتمام بتعريف العاملين بالإدارة الرقمية من خلال إقامة الندوات و النشرات التعريفية

- ضمان حرية انتقال المعلومات و المعارف و مشاركتها بين العاملين بشكل رقمي إلكتروني ليتمكنوا من الاستفادة منها فيما بينهم
- تطوير التشريعات و الأنظمة الإدارية لتواكب مع التعاملات الرقمية التي ترفضها الإدارة الرقمية
- توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة و الاعتماد على وظائفها من خلال توفير جميع الامكانيات المادية و البشرية
- تشجيع العاملين على زيادة تفعيل التحول إلى ممارسة التخطيط الرقمي لتحقيق أهداف المؤسسة العمل على تكوين العاملين رقميا لربح الوقت.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

المراجع :

أولا:الكتب

1. أحمد ماهر:التنظيم-الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع الاسكندرية،ط1،2004
2. أسامة خيرى:التميز التنظيمي، دار الياية للنشر و التوزيع، عمان ، ط 1، 2011
3. حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية(المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، مؤسسة وارق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011
4. حسين حريم:إدارة المنظمات-منظور كلي-دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط2،2010
- 5_ خليل محمود حسن الشماع و خضير كاظم محمود:نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،ط2009،4
- 6_ خليل محمد حسين الشماع:نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر و التوزيع،ط1،الأردن،2000
- 7_ زاهر عبد الرحيم عاطف:الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندرة"،دار الياية للنشر و التوزيع،عمان،ط2011،1
- 8_ زيد منير عبوي:الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية،دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان،ط2006،1
- 9_ سعيد محمد المصري:الإدارة و التنظيم،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،ط2002،1
- 10_ سعد غالب:الإدارة الالكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية،معهد الإدارة العامة،المملكة العربية السعودية،2005
11. الشواف سعيد علي:قياس متغيرات الفعالية التنظيمية إطار مفتوح للإدارة العامة،الرياض،1989
12. صالح بن نوار:فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية،مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة،الجزائر،ط2006،1

13. طارق طه: دار التنظيم النظرية-الهيكل-التطبيقات دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط2007، 1
14. عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، دار المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ط1993، 1
15. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004
16. علاء عبد السالمي، السيلطي: الإدارة الالكترونية، د.ط. دار وائل للنشر، الأردن، 2008
17. عبد الرحمن توفيق: الإدارة الالكترونية في الشؤون الإدارية، د.د.ن. 2014
18. عبد الهادي مسلم: تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط2001، 1
19. عبد السلام عبد اللاوي: أهمية الرقمنة في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد7، 2016
20. فريد النجار: التنظيم و العمليات الإدارية وكالة المطبوعات للنشر و التوزيع، الكويت، ط1999، 2
21. فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية و التنظيمية (الذكاء السلوكي)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الكويت، ط1(د.س)، 1998
22. محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية، د.ط، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009
23. محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط و التنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط2007، 1
24. مصطفى يوسف كافي: الإدارة الالكترونية، إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إرادة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2011
25. نجم عبود نجم: الإدارة و المعرفة الالكترونية، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
26. ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، القاهرة، ط2012، 1

27. نبراس محمد جاسم الأحبائي: أثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة(دراسة مقارنة)دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،2018

ثانيا: المعاجم و القواميس

1. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للنشر و التوزيع،الجزائر،ط1(د.س)200

ثالثا: المجالات العلمية

1. إلهام شيلي: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،جامعة فرحات عباس،سطيف،العدد الأول،ماي،2019
2. حورية قاطي،إيمان مداوي:دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر،مجلة،مجاميع المعرفة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير المركز الجامعي تندوف،العدد الأول،أفريل،2020

رابعا: المواقع الالكترونية

1. محمد أبو القاسم الرتيمي:الجمعية الليبية للذكاء الاصطناعي.الدكتور محمد و حومة الحسناوي،كلية الهندسة جامعة سبها،التخطيط الاستراتيجي للحكومة الالكترونية arteimi yahoo-comat at lttnet.net

خامسا: المذكرات الجامعية

1. بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة،رسالة ماجستير،قسم علوم التسيير فرع إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر2009،3-2020
2. بن يوسف مستناك: دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية و انعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر،دراسة حالة بلدية المخاطرية،2017
3. حرز الله فؤاد حسن:لحكومة الالكترونية في الجزائر دراسة في إمكانية التطبيق،مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة محمد خيضر،بسكرة،2013/2012

4. الحمزة منير: دور الرقمنة في دعم التكوين و البحث العلمي بالجامعة الجزائرية، المكتبة الرقمية، جامعة الأمير بقسنطينة، نموذج مذكرة ماجستير، تخصص نظم المعلومات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007
5. حماد مختار: تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية في التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 1428هـ/2007م
6. خليفة بن صالح بن خليفة المسعود: المتطلبات البشرية و المادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، دراسة مقدمة متطلبا تكميليا لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008
7. خضرة شواكي: دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم سياسية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2015
8. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، التنمية، قسنطينة، الجزائر، 2004-2005
9. عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ و الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010
10. عبد الله بن سعيد آل دحوان: دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية في الجبيل و ينبع، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة، الرياض، 2008
11. عكنوش نبيل مالك: المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها و انشاؤها، مكتبة جامعة الأمير عبد القادر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات، 2010
12. محمد بن عبد العزيز الضاقي: مدى امكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، تخصص علوم قانونية، قسم علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006/2005

13. مسعودة مسعودي: الإدارة الالكترونية و دورها في مكافحة الفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة
الماستر، تخصص سياسيات عامة و تنمية، قسم علوم سياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة
الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2018/2017
14. يوسف رجب عابد: أثر الإدارة الالكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام دراسة حالة وزارة
الداخلية الشق المدني-رسالة ماجستير-إدارة الأعمال-الجامعة الإسلامية غزة-كلية التجارة-
أكتوبر 2015 [http //www-mob3ath-com/book2015](http://www-mob3ath-com/book2015) 15/03/2021

سادسا:المجلات و البحوث

1. د. سحر قدوري: الإدارة الالكترونية و إمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة
المنصور، العدد 14/خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016
2. الدكتور عبد الحميد المغربي: الإدارة الالكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، مجلة التعليم
الالكتروني، العدد السابع، 2011
3. لمين علوطي: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المركز الجامعي يحي فارس، مجلة بحوث اقتصادية
عربية، العدد 42، المدية، الجزائر، 2008

سابعا: المقالات و الدوريات العلمية

1. صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية، مجلة الإدارة
العامة، الرياض، العدد 54، جويلية، 1987.

قائمة الملاحق

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : العلوم الإنسانية

تخصص : علوم الإعلام و الإتصال

شعبة : اتصال تنظيمي

استمارة استبيان

استمارة استبيان حول تأثير الرقمنة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة على عينة موظفي مؤسسة سوناتراك - بومرداس -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذة :

تكلال سميرة

إعداد الطالبتين

.مزارى وردية

.راسلماء ذهبية

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر اتصال تنظيمي, تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على تأثير الرقمنة على الفعالية

التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

فالرجاء منكم الإجابة على عبارات الاستبيان و ذلك بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة علما بأن إجراء هذه الدراسة وجد

لغاية علمية بحتة, و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

و في الأخير لكم منا خالص الشكر

السنة الجامعية : 2022_2023

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس :

ذكر أنثى

السن

2. المستوى الدراسي :

ابتدائي ثانوي جامعي تكوين مهني

2. الخبرة المهنية :

أقل من خمس سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني : تأثير الرقمنة الالكترونية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سوناطراك بولاية بومرداس يمكنك الإجابة على أكثر من خيار

1. حسب رأيك هل التحول إلى الإدارة الرقمية ناتج عن :

- عجز الإدارة التقليدية

- فشل الإدارة التقليدية

- ربح الوقت و التكلفة

- سهولة تسيير معاملات الزبائن

2. برأيك الإدارة الرقمية أثرت في تفعيل نشاطات مؤسسة سوناطراك بولاية بومرداس ؟

موافق غير موافق محايد

3. حسب رأيك الإدارة الرقمية تعمل على خلق جو من التفاعل بين موظفي مؤسسة سوناطراك و جمهورها الخارجي ؟

موافق غير موافق

4. هل الإدارة الرقمية تعمل على تقريب المكان و تخفيض عامل الزمن بين موظفي إدارة سوناطراك و جمهورها الخارجي ؟

موافق غير موافق لا

5. هل يؤدي تطوير أساليب العمل في المؤسسة إلى حل مشكلات العمل و زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة:

موافق غير موافق محايد

المحور الثالث : الأساليب و الوسائل المستخدمة في تحسين الفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك " ولاية بومرداس "

1. هل ترى أن الإدارة الالكترونية ساعدت في اتخاذ القرارات السريعة لتنفيذ العمليات الإدارية ؟

محايد

غير موافق

موافق

2. هل الأجهزة و البرمجيات المستخدمة في الإدارة الرقمية تساهم في : يمكنك الإجابة على أكثر من اقتراح

• زيادة القدرة على حل المشاكل

• اتخاذ القرارات بفعالية

• توفير المعلومات الحديثة المرقمة

3. ماهي الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استخداما في المؤسسة ؟ رتبها حسب الأولوية 1.2.3

مقابلة الهاتف الاجتماعات ملتقيات و المؤتمرات أخرى اذكرها

4. هل قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الرقمية داخل مؤسسة سوناطراك تؤثر على نشاط الإدارة ؟

لا

نعم

5. هل تقوم المؤسسة بالتجديد و تطوير أجهزة البرمجيات الإدارية لمواجهة متطلبات الإدارة الالكترونية ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة ب " نعم ماهي هذه الأجهزة : الإجابة على أكثر من اقتراح

- ادخال تكنولوجيا جديدة تشخيص المشاكل و حلها - تطوير مهارات أداء العاملين تحديث برامج جديدة للعمليات الإدارية

المحور الرابع: أثر الرقمنة على الفعالية التنظيمية بمؤسسة سوناطراك "ولاية بومرداس"

1. هل تعمل مؤسسة سوناطراك على إدخال الإدارة الرقمية بصورة مباشرة في النشاطات و الوظائف الحيوية لها ؟

غير موافق

موافق

2. هل الرقمنة الإدارية تؤثر على تطبيق لتكنولوجيا المعلومات في الحقل الإداري لمؤسسة سوناطراك ؟

محايد

غير موافق

موافق

3. هل تطبيق الإدارة الرقمية أدى إلى ؟ الإجابة على أكثر من اقتراح

➤ سرعة الإستجابة

➤ تقليل وظائف العمل

➤ تحسين صورتها عند الزبائن

➤ ربح الوقت و الجهد

➤ جلب أكبر قدر من الزبائن

4. هل تساعد الإدارة الرقمية العاملين داخل مؤسسة سوناطراك؟

موافق غير موافق محايد

5. هل تطبيق الإدارة الرقمية يساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة على مؤسسة سوناطراك؟

موافق غير موافق محايد

المحور الخامس : الصعوبات التي تواجهها مؤسسة سوناطراك بولاية بومرداس في استخدام و توظيف الوسائل الرقمية

1. هل تساعد الإدارة الرقمية العاملين داخل مؤسسة سوناطراك في ؟

- ضمان جودة الخدمات
- ضمان تقديم الخدمات
- سهولة الحصول على الخدمات

2. هل ضعف برامج الرقمنة داخل سوناطراك راجع إلى ؟

- ✓ ضعف التخطيط
- ✓ ضعف التنسيق
- ✓ ضعف التنظيم

3. هل التمسك بالمركزية و عدم الرضا بالتغيير يعتبر عائق لتطبيق الرقمنة الإدارية داخل مؤسسة سوناطراك ؟

موافق غير موافق محايد

4. هل تواجه المؤسسة معوقات لتطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الالكترونية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ماهي المعوقات التي تواجهها يمكنك الإجابة على أكثر من اقتراح

- معوقات تكنولوجيا
- معوقات بشرية
- معوقات تنظيمية
- معوقات مالية

5. ما هي أنواع العوائق التي تعيق الإدارة الالكترونية ؟

- عوائق تنظيمية
- عوائق مالية
- عوائق بشرية
- عوائق أمنية
- عوائق تقنية



عوائق إدارية