



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية
الفرع: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان المذكرة:

التحول نحو الإدارة الإلكترونية لتحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة

- دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكترك برج بوعريريج -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:
د. سلاقجي العيد

إعداد الطالب:
بن مرزوق سمية

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

جامعة برج بوعريريج
جامعة برج بوعريريج
جامعة برج بوعريريج

1. أ/ د. جحنيط حمزة
2. أ/ د. سلاقجي لعيد
3. أ/ د. مهدي سعيد

السنة الجامعية:

2025-2026م

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية
الفرع: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان المذكرة:

التحول نحو الإدارة الإلكترونية لتحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة

- دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكتريك برج بوعريريج -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:
د. سلاقجي العيد

إعداد الطالبة:
بن مرزوق سميرة

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

جامعة برج بوعريريج
جامعة برج بوعريريج
جامعة برج بوعريريج

4. أ/ د. جحنيط حمزة
5. أ/ د. سلاقجي العيد
6. أ/ د. مهدي سعيد

السنة الجامعية:

2025-2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف على هذا البحث على ما قدمه لنا من توجيهات قيمة

ونصائح علمية في انجاز هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أستاذتنا الكرام الذين رافقونا طول مشوا الدراسي، وإلى كل من ساعدني من قريب

أو بعيد، ولو بكلمة أو دعاء صدق ولا يفوتنا أن أتقدم بالشكر لعائلي وصديقاتي حفهن الله وكل زملاء في

الدراسة وكل من ساندني خلال فترة إعداد البحث.

وفي الأخير نسأل الله عزوجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وإن يوفقنا والخير والنجاح.

أهدي تخرجي هذا إلى من كان دعاؤها سر نجاحي ونور دري أُمي وإلى السند أبي حفظهما الله وأطال في عمرهم

إلى أخواتي عفاف وإلى زوجها طارق ولامية وأولادهم وإلى إخوتي عماد وسيف الدين وسيراح الدين

حفظهم الله وجعلهم سند لا يميل.

إلى كل من شاركني لحظات التعب والأمل إلى كل صديق صادق وفق إلى جانبي

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيا من الله أن يكون بداية لكل نجاح قادم.

ملخص الدراسة:

يعد التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو أبرز التغيرات الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها الي تحسين الفعالية التنظيمية وتطوير الأداء الإداري، وذلك باعتماد على التكنولوجيا الحديثة في معالجة المعلومات وتسيير مختلف العمليات الإدارية. وقد ساهمت الادارة الالكترونية في تسهيل إنجاز الأعمال بسرعة دقة، وتحسين جودة الخدمات إضافة الى رفع كفاءة العمل وتقليل الوقت والجهد المبذول داخل المؤسسة كما ساعدت على تعزيز بيم مختلف المصالح.

ورغم هذه الإيجابيات فإن التحول نحو الإدارة الإلكترونية قد يواجه البعض من الصعوبات، أو نقص في التكوين والتأهيل أو التمسك بالأساليب التقليدية في العمل. لذلك فإن نجاح الإدارة التقليدية يتطلب توفير إمكانيات التقنية الأزيمة، وتكثيف برامج التدريب نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي مع تشجيع العاملين التكيف مع التغيرات الحديثة لتحقيق فعالية تنظيمية.

Study Abstract:

The transition to electronic management is one of the most important modern approaches adopted by institutions to improve administrative performance and organizational effectiveness through the use of information and communication technologies. It contributes to faster and more accurate task completion, enhances service quality, increases work efficiency, and reduces the time and effort required in administrative processes.

Despite these benefits, the implementation of electronic management may face challenges such as inadequate technical resources, limited employee training, and resistance to traditional working methods. Therefore, its success depends on providing appropriate technological infrastructure, strengthening training programs, and encouraging employees to adapt to digital transformation in order to achieve higher organizational effectiveness.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
–	بسملة
–	شكر وتقدير
–	ملخص
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري العام للدراسة	
3	1- أسباب اختيار الموضوع
3	2- أهمية الدراسة
3	3- أهداف الدراسة
4	4- إشكالية الدراسة
5	5- فرضيات الدراسة
6	6- تحديد المفاهيم
13	7- الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها
22	8- المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
25	تمهيد
25	أولاً: الإجراءات المنهجية
25	1- منهج الدراسة
26	2- أدوات وتقنيات جمع البيانات
27	3- المجال المكاني
27	4- المجال الزمني
28	5- المجال البشري
28	6- عينة البحث
29	ثانياً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
50	ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات

52	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
54	خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
55	سادساً: الاستنتاج العام
57	خاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
62	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01	يمثل متغير الجنس	29
الجدول 02	يمثل توزيع العينة حسب السن	29
الجدول 03	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	30
الجدول 04	يمثل توزيع مفردات المجتمع حسب الوظيفة	31
الجدول 05	يمثل النظام الإلكتروني لمراقبة العمل وتقييم الأخطاء الوظيفية داخل المصلحة	32
الجدول 06	يمثل جودة شبكة الإنترنت وتحسين الفعالية	33
الجدول 07	يمثل استخدام البرامج الإلكترونية في إنجاز العمل وتقييم الأخطاء الوظيفية	34
الجدول 08	يمثل الاعتماد على النظام الإلكتروني للمراقبة وارتفاع كمية الإنتاج	35
الجدول 09	يمثل تلقي الموظفين للتدريب أو التكوين داخل مصلحة العمل وارتفاع كمية الإنتاج	36
الجدول 10	يمثل النظام المستخدم في الدخول والخروج وارتفاع كمية الإنتاج	37
الجدول 11	يمثل تلقي الموظفين للتكوين والتدريب في المجال الإلكتروني داخل المصلحة وتحسين نوعية الإنتاج	38
الجدول 12	يمثل النظام المستخدم للدخول والخروج وتحسين نوعية الإنتاج	39
الجدول 13	يمثل استعمال البريد الإلكتروني في التواصل مع الإدارة والموظفين والسرعة في أداء المهام الإدارية	41
الجدول 14	يمثل تلقي الموظفين للتدريب والتكوين في المجال الإلكتروني وتطوير مهارات العمل	42
الجدول 15	يمثل تحديث الأجهزة والبرامج الإلكترونية بانتظام والشعور بالملل أثناء العمل	43
الجدول 16	يمثل تلقي التدريب أو التكوين في المجال الإلكتروني وتقييم الأخطاء الوظيفية	44
الجدول 17	يمثل مساهمة الوسائل الحديثة في الترويج للمنتجات	46

46	يمثل المنتجات الأكثر طلبًا	الجدول 18
47	يمثل البلدان التي تُصدر إليها المنتجات	الجدول 19
48	يمثل الدور الرسمي للتسويق في تغطية المنتجات لجميع الأسواق المحلية	الجدول 20
49	يمثل اعتماد الأساليب الحديثة في تسويق المنتجات وتغطية الأسواق المحلية	الجدول 21

مقدمة

مقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في ظل تحولات متسارعة فرضتها الثورة التكنولوجية والتطور الرقمي، الأمر الذي دفعها إلى إعادة النظر في أساليب التسيير التقليدية والانتقال نحو أنماط إدارية حديثة تتماشى مع متطلبات العصر. ومن بين أبرز هذه الأنماط نجد الإدارة الإلكترونية، التي أصبحت تمثل أحد أهم المداخل المعاصرة لتحسين الأداء الإداري وتطوير مختلف وظائف المؤسسة، من خلال الاعتماد على التكنولوجيا والمعلومات والاتصال في إنجاز الأعمال، وتسهيل العمليات الإدارية بصورة أكثر سرعة وفعالية.

وقد ساهم تبني الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جوهرية داخل المؤسسات، وخاصة فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات، وتسهيل تدفق المعلومات، واختصار الوقت والجهد، إضافة إلى تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على مستوى الفاعلية التنظيمية، باعتبارها من أهم المؤشرات التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال حسن استغلال الموارد وتحقيق الانسجام بين مختلف مكوناتها.

وتبرز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والفاعلية التنظيمية من خلال الدور الذي تؤديه الوسائل الحديثة في دعم عمليات القرار، ورفع مستوى الأداء، وتحسين الاتصال الإداري، وتطوير بيئة العمل داخل المؤسسة، مما يجعل الإدارة الإلكترونية أداة أساسية لتحقيق الفاعلية التنظيمية وضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

وفي ظل هذه التحولات، أصبحت المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها مطالبة بمواكبة التطورات الرقمية من أجل تعزيز مكانتها وتحقيق أهدافها التنموية والاقتصادية. كما اتجهت العديد من المؤسسات الجزائرية الخاصة إلى تبني الإدارة الإلكترونية باعتبارها خياراً استراتيجياً يساهم في تحسين الأداء الإداري والرفع من مستوى الكفاءة التنظيمية، خاصة في بيئة اقتصادية تتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع:

- اهتمامي بموضوع الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- ارتباط الموضوع بتخصصي وإمكانية ربط الجانب النظري بالواقع التطبيقي.
- محاولة التعرف على كيف يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية.
- الرغبة في التعرف على أهم التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية.

2- أهمية الدراسة:

- توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وربطه بفعالية التنظيمية.
- أهمية الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية.
- تسليط الضوء على أهمية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيق الإدارة الإلكترونية على وجه الخصوص.
- إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في المساعدة على تعزيز فعالية المؤسسة الاقتصادية الخاصة.

3- أهداف الدراسة:

- التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل ارتقاء بخدماتها.
- الوقوف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج.
- إبراز دور التحول نحو الرقمنة في تحسين فعالية وأداء المؤسسة
- دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في رفع العملية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة المورد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العملية التسويقية.

4- الإشكالية:

تعدّ الفاعلية التنظيمية للمؤسسة إحدى أهمّ الركائز التي تُقاس بها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقلّ التكاليف أو أعلى مستويات الجودة، خاصّة بالنسبة للمؤسسات التي يعتمد نجاحها على جودة التفاعل مع الزبائن، وسرعة الاستجابة، واستخدام الموارد، وتنظيم العمليات، وتحسين الأداء الداخلي والخارجي، لإحداث تغيير تنظيمي، حيث عدّلت الهياكل الإدارية، وذلك من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية والتعامل بالورق الذي يصعب العمليات الإدارية أو يبطئها، حيث تكون العملية كبيرة وتتطلب مجهودًا أكبر، وبالمقابل إنتاجًا قليلًا. وهذا ما دفع إلى الانتقال للإدارة الإلكترونية التي شهدها العالم مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، والتي سهّلت العمليات الإدارية وسرعتها، والاعتماد على أفضل السبل والآليات، والرفع من مستوى وتقديم وتحسين الخدمات. وتعدّ الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية يكمن جوهرها في تغيير نمط وأسلوب التعامل مع الزبائن، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية أكثر المؤسسات تأثرًا، حيث اعتمدت بشكل كبير على الإدارة الإلكترونية، وذلك لتحسين قدرتها الإنتاجية، وكذلك تعدّ من أهمّ العوامل التي يمكن أن ترفع من كفاءة المؤسسة الاقتصادية وتحسين خدماتها.

وتعتبر المؤسسة الجزائرية إحدى المؤسسات التي شهدت هذا التحوّل في الإدارة، وذلك وفقًا للعديد من الدساتير والقوانين، خصوصًا في مؤسساتها الاقتصادية، حيث اعتمدت على الإدارة الإلكترونية من خلال إدخال تقنيات وأساليب حديثة لرفع كفاءة المؤسسة وإحداث تغيير تنظيمي واستراتيجي، أي يشمل كلّ جوانب الإدارة وفاعليتها التنظيمية، ومن هنا ننطلق من الإشكال التالي:

هل يساهم التغير نحو الإدارة الإلكترونية لتحسين فعالية التنظيمية المؤسسة الاقتصادية

كوندور؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يساعد التحول الإلكتروني في تحسين العملية الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- هل يساهم التغير نحو الإدارة الإلكترونية على رفع كفاءة الموارد البشرية؟
- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العملية التسويقية؟

5- الفرضيات:

- الفرضية العامة: يؤدي التغير نحو الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: التغير نحو الإدارة الإلكترونية يؤدي لتحسين العملية الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة.

الفرضية الثانية: الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة.

الفرضية الثالثة تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العملية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة.

6- تحديد المفاهيم:

1. تعريف الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشارت بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والكتابات والدراسات العلمية السابقة وفيما يلي استعراض لبعض التعريف ما يلي:

التعريف الأول: الإدارة الإلكترونية وهي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة.

التعريف الثاني: أن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون من أجل تحقيق أهداف الشركة.

التعريف الثالث: هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال ولإسراع لأداء وإيجاد الية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء¹.

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها عملية إدارية قائمة على شبكة وشبكة الأعمال الإلكترونية على توجيه وتخطيط والرقابة موارد المؤسسة وقدرتها الأساسية تبعية تحقيق أهدافها وكذلك تعرف على أنها مزيج واستخدام التكنولوجيا الأداء العمال وإسراعه إيجاد آلية متطورة لتبادل المعلومات داخل منظمة ومنظمات الأخرى عملاتها ويشار إليها كذلك على أنها منظومة الكترونية متكامل تهدف إلى تحويل الأعمال الإدارية من الشكل التقليدي إلى الشكل الكتروني باعتماد نظم المعلومات قوية يساعد على تسريع اتخاذ القرار الإداري بأقل تكاليف بالاستعانة على شبكات الحاسوب².

¹ - د محمد أحمد سمير ، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2009 م 1430 هـ، ص 42-44.

² - نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر الإلكترونية على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم السير، مجلة العلوم الاقتصادية، ع 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 154.

المفهوم الاجرائي: هي أسلوب إداري حديث يتم خلاله الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة تعتمد على التكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء وتبسيط الإجراءات.

2. مفهوم الفعالية التنظيمية:

أ. تعريف الفعالية: إن مفهوم الفعالية مفهوم مركب ومعقد وحتى الآن لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مفهوم موحد للفعالية أو العوامل المحدد لها وقد عرفها كل من "Steers" و "Mahoney" على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار.

ويرى كل من "Rosenzweig" و "Kastz" أن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية نمو الربحية¹.

المفهوم الإجرائي: هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تنفيذ الأنشطة والمهام بطريقة تضمن الوصول إلى النتائج المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل قدر ممكن من الأخطاء.

ب. الفعالية التنظيمية: لقد تعددت تعريفات الفعالية التنظيمية، واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين فقد عرفت "بأنها صحة التنظيم وقدراته على التفاعل والقوى المؤثرة في بيئته الاستفادة من الطاقات من أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار وبقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع والخدمات "وقد عرفها ميلز بأنها" قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات

¹ - د. عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجال التصنيع والانتاج، جامعة محمد بو ضياف لمسيل، مجلة دراسات الاقتصادية والمالية، ع الأول 2008، ص 56-57.

وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الافراد والاعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة) والمؤسسات المنافسة¹.

ويعرفها ألفار "alvar" الفعالية التنظيمية في قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو وبغض عن الأهداف التي تحققها

أما كلود لوش "Claud Luch" فيرى أن الفعالية هي درجة تحقيق الاهداف الاقتصادية كالمردودية الإنتاجية، رقم الأعمال، حجم وجودة الخدمات المقدمة.

عرف موت "Mott" الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تعبئة مركزها من الطاقة والإنتاج والتكيف معه.

وقد عرفها "محمد قاسم القريوتي" بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات تأثير ومصالح جهات معينة بالنقيض وتتسجم مع مرحلة النمو أو تطوير التي يمر بها التنظيم².

المفهوم الإجرائي: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، المسطرة وذلك من خلال الاستغلال الجيد للمواد البشرية والمادية وتحسين وتسهيل العمليات الإنتاجية مع تفعيل النشاط التسويقي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة.

3. مفهوم الكفاءة:

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعدد الأوجه والمجالات وفيما يتعلق في مفهوم الكفاءة وردت عدة تعريفات نورد بعض منها على النحو الآتي:

¹ - محمد بوطي؛ الأزهر ضيف، الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية الخدماتية ودور الرأسمال البشري والتكنولوجي في تحقيقها، جامعة الوادي الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ع 08، مجلد 04، 2020، ص08.

² - حمي عبد ستار؛ أ.د وجود الحياة، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 12، ع 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص548.

حيث عرفها "جواكيم دوليز" بأنها شبكة المكونات المعرفية والوجدانية الاجتماعية والحس والحركية وتطبيقها داخل فئة من الوضعيات وتوجيهها نحو غاية محدد.

أما "بوتورف" فيعرف الكفاءة بأنها ليست حالة أو معرفة مكتسبة باكتساب معارف أو القدرات ومهارات لا يعني أن يعود على دراية واسعة بمبادئ المحاسبة والتدبير والتوظيف هذه المعلومات في الوقت المناسب وتكتسب أثناء ممارسة نشاط ما يتم فيه تجسيد المعارف والقدرات والتوظيف المناسب لها ولا يمكن اكتسابها من فراغ أو من خلال التلقي السلبي¹.

وعرفت الكفاءة: بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور لمنوط به في المنظمة أو المجتمع وتعني مجموعة المعارف العلمية السلوكية المستخدم في سياق معين. وعرفت المجموعة المهنية: على أنها تركيبة أو مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة والممارسة حيث أن الوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة وتطويرها.

المفهوم الإجرائي: هي مجموعة المهارات والمعارف التي يكتسبها الموظف لأداء عمله من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة.

4. مفهوم الإنتاج:

اصطلاحاً: لديها الكثير من المعاني

- يعبر عنها بالمفهوم الضيق فتحصر بين إنتاج السلع والخدمات وبالمفهوم الواسع كل عملية تؤدي الي ايجاد منفعة سواء كانت مادية أو معنوية.

¹- أحمد صيد، مفهوم الكفاءة وبنائها في المقاربة في الكفاءات، مجلة الباحث، العدد 01، مجلد 15، 2023، ص 41.

- وأيضاً يعبر عنها بأنها عملية تقنية يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج، كالعمل ورأس المال، الطاقة، الموارد الطبيعية والمدخلات الأخرى كالمواد الخام والسلع والخدمات الوسيطة إلى مخرجات أو منتجات سلعية كانت خدمية.

- هي خطوة رئيسة في سلسلة العمليات الاقتصادية التي تقدم البضائع والخدمات للجمهور.

- وفي الفكر المحاسبي تقتصر على سلع والخدمات التي تتداول في السوق فقط.

- ويعبر عنها "الإمام الغزالي" أنه كل عمل يقوم به متخصص في عمله كالحداد في الحداد والطحان في الطحن ويراد بذلك نفع الناس¹.

ويعرف كذلك الإنتاج:

التعريف 1: الإنتاج "نظام فرعي من المنشأة مهمته الأول تحويل المدخلات إلى وخدمات".

التعريف 2: الإنتاج "عملية المزج بين العوامل الإنتاج المختلفة ومدخلاته تحقيق الثروة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل ثرة للمجتمع بواسطة المنتوجات المحلية المادية والخدمات المختلفة".

التعريف 3: الإنتاج "الإنتاج هو السيرورة التي تؤدي إلى خلق منتجات عن طريق واستعمال وتحويل الموارد"².

المفهوم الإجرائي: هي عملية تحويل المنتجات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة إلى سلع قابلة لتلبية حاجات والرغبات الأفراد وذلك والموارد وذلك البشرية والمادية والتقنية والتقنية المتاحة.

¹ محمد عبد الله الجهني، الانتاج في الاقتصاد الاسلامي، جامعة الاسلامية بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 143 ج 4، 2022، ص56.

² د. رفيق زراولة، إدارة الانتاج والعمليات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2015-2016، ص02.

5. مفهوم التسويق:

بالمعنى الاصطلاحي يعني التجارة، بمعنى نقل البضائع من المنتج إلى المستهلك. وهو نشاط متعلق ببيع البضائع أو الخدمات، والتسويق بضاعة إرسال البضائع إلى الأسواق للإتجار بها. وقد أعطيت لتسويق عدة تعريفات منها:

- التسويق عبارة عن النشاطات الخاصة بتدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين.
- التسويق عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة نشاطات وتقوم على التخطيط والتنسيق وترويج السلع والخدمات التي تشبع حاجات العملاء المترقبين والحاليين.
- عرفته الجمعية التسويق الأمريكية بأنه النشاط الخاص بتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار التي تسعى إلى إشباع رغبات الافراد والمنظمات على حد سواء¹.
- وقد عرفته كذلك الجمعية الامريكية للتسويق عام 2003 أن التسويق عملية التي تتطوي على لتخطيط وتنفيذ المفاهيم أو التصورات الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لتحقيق عمليات تبدل قادرة على التحقيق الأهداف والافراد المؤسسات².
- المفهوم الاجرائي:** هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تعتمد عليها المؤسسة للترويج لمنتجاتها وخدماتها باستخدام تقنيات حديثة ووسائل تكنولوجية، من أجل جذب الزبائن وتحقيق الربح ورفع القيمة التسويقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة.

¹ د. بسام التزه، التسويق، مدخل لتسويق، كلية هندسة الحاسوب والمعلوماتية، جامعة السورية، دمشق، سوريا، سنة، 2017 - 2018، ص 04

² د. فاطمة زهراء جموعي، محاضرة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، 2019-2020، ص2.

6. تعريف المؤسسة:

تعريف المعهد INSEE بأنها أصغر توليفية من الوحدات القانونية التي تشكل كيانا تنظيميا لإنتاج السلع والخدمات التي تتمتع بنوع من الاستقلالية من حيث اتخاذ القرار لاسيما فما يخص الموارد الجارية حيث عرفها "Alfred D. Chandler" تعريفا أكثر شمولية حيث يرى بأن المؤسسة هي فاعل اقتصادي يحقق في نفس الوقت أربع شروط أو صفات هي:

- كيان قانوني مستقل (Entité juridique autonome) يمكن له عقود وصفقات مع كل الموظفين، الممولين، الموزعين، الزبائن إلخ.

- كيان إداري (Entité administrative) بمعنى له أنه مجهز بفريق من المسيرين من أجل ضمان وتحقيق التنسيق بين يحمل المهام المتخصصة.

- مجموعة (Collection) من الأصول (Actifs) الكفاءات، القدرات، القدرات، التجهيزات، ورؤوس الأموال.

- تعتبر الأداة الأساسية للإنتاج والتوزيع في الاقتصاديات الرأسمالية، وتوجه نشاطاتها عن طريق ميكانيزماتها الإدارية لتخصيص الموارد¹.

التعريف الإجرائي: هي هيكل اقتصادي واجتماعي يضم الموارد البشرية والمادية، يعمل بطريقة منظمة ومنسقة من أجل تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

¹ - زرقة رؤوف، مدخل لدراسة المؤسسة الاقتصادية، محاضرات مقياس تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية 2018-2019، ص27.

7- الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الحكومية (الملموسية) بالتطبيق على المؤسسات الحكومية ولاية الخرطوم"، دراسة من إعداد د. الفاضل تيمان إدريس، د. مالك النعيم، أ. محمد يوسف محمد علي العجيب تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة جمهورية السودان، تمحورت حول الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الحكومية من حيث الملموسية؟

عرض الدراسة:

إشكالية أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الحكومية (الملموسية) بالتطبيق على المؤسسة الحكومية بولاية الخرطوم.

تساؤلات دراسة:

- ماهي طبيعة البنية التحتية والملموسية في جودة الخدمات الحكومية؟
- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الدليل التعريفي والمظهر العام كأحد أبعاد الملموسية في وجود الخدمات الحكومية في المؤسسات الحكومية؟

الفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات الحكومية الملموسية

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنيات التحتية والملموسية في جودة الخدمات الحكومية

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدليل التعريفي والمظهر العام والملموسية

في جودة الخدمات الحكومية.

مناهج الدراسة: تم الاعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة.

- المنهج الاستقرائي لعرض اختبار الفروض.

الأدوات والتقنيات المستخدمة: وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لدراسة

مجتمع البحث والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في المتعاملين الإلكترونيات وهم (الإداريين، التقنيين،

الفنيين، المهندسين والمتعاملين مع ... وتقديم الخدمات العامة الحكومية) بالمؤسسة العامة بولاية

الخرطوم حيث بلغ حجم العينة (670) مبحوثا وكانت الاستجابة بقدر (624).

نتائج الدراسة:

- يساعد نظم المعلومات الادارية في توفير المعلومات المطلوبة وتكوين ارشيف الكتروني متكامل

للمؤسسة الحكومية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية والملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات

الحكومية.

- على المؤسسة الحكومية الاهتمام بالبعد ملموسية لأنه بمثابة مؤشر لجودة الخدمات الحكومية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية والبنيات التحتية كأحد أبعاد الملموسية

لجودة الخدمات الإلكترونية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية وبين الإدارة الإلكترونية و(الدليل التعريفي والمظهر العام)

كأحد ابعاد الملموسية في جودة الخدمات الالكترونية.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- المساهمة في بناء الإطار النظري لدراسة بطريقة منظمة وواضحة.

2- التعرف على خلفية علمية ومنهجية حول موضوع الدراسة.

3- التعرف على الاساليب والمناهج المناسبة لدراسة.

الدراسة الثانية بعنوان: "واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي"

أطروحة من إعداد نجوى يونس أبو العينين، مها صالح المرزوقي، كلية الأعمال، جامعة جدة السعودية،

تمحورت حول الإشكال التالي: ما واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها إحداث التطوير

التنظيمي؟

عرض الدراسة:

إشكالية الدراسة: ما واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على إحداث التطوير التنظيمي؟

تساؤلات الدراسة:

1- ما مدى استخدام التطبيقات الإدارية الإلكترونية في جامعة جدة؟

2- ماهي أهم المعوقات التي توجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي؟

3- ماهي إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

وتوظيف التكنولوجيا المعلومات في جامعة جدة؟

منهج الدراسة:

منهج الوصفي التحليلي حيث تعتمد هذه الدراسة على وصف وتحليل واقع الإدارة الإلكترونية

في جامعة جدة.

أدوات وتقنيات المستخدمة: حيث استعملت الاستبانة كأداة لتحليل وتفسير المعطيات والبيانات

محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

- أن درجة المساهمة الجامعة في توظيف التكنولوجيا جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي

3.81.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة الجامعة في توظيف التكنولوجيا جاءت بدرجة كبيرة

بمتوسط حسابي 3.6.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- المساهمة في بناء الإطار النظري لدراسة بطريقة منظمة وواضحة.

2- التعرف على خلفية علمية ومنهجية حول موضوع الدراسة.

3- التعرف على الأساليب والمناهج المناسبة لدراسة.

2. الدراسات الوطنية:

الدراسة الأولى بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر"، دراسة من إعداد عزوز ليلية، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، تمحورت حول الإشكال التالي: ما تأثير

تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات بالجزائر فرع بسكرة؟

عرض الدراسة:

إشكال الدراسة: ما تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات

بالجزائر فرع بسكرة؟

تساؤلات الدراسة:

- ما واقع تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني) التنظيم الإلكتروني القيادة

الإلكترونية' الرقابة الإلكترونية) من وجهة نظر العاملين بمؤسسة محل الدراسة؟

- ما مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وتحسين مستويات أداء المؤسسة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة محل الدراسة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين بالمؤسسة بمحل الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزي للمتغيرات الشخصية الوظيفية؟

فرضيات الدراسة:

- **فرضية الأولى:** أثر إحصائية عند مستوى المعنوية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة.
- **فرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المبحوثين اتصالات الجزائر وكالة بسكرة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة يعزي للمتغيرات الشخصية الوظيفية.

مناهج الدراسة:

- المنهج الوصفي التحليلي بغرض لوصف الكمي والكمي لظاهرة المرد دراستها حيث تم جمع المعلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلًا دقيقًا.

- منهج دراسة الحالة:** حيث تم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي بهدف تحليلي الاستبيان
- أدوات وتقنيات المستخدمة:** حيث اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية للتحليل وتفسير البيانات
- حجم وعينة البحث:** وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة من كافة العاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائر، بسكرة والذي قد جرب 314 مبحوث واعتمدت على عشوائية لدراسة المبحوثين.

نتائج الدراسة:

- أن أداء المؤسسة هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيقي الاهداف المنشودة فهو انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستخدامها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف.
- تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في إمكانية مساهمتها في تحسين مستوى أداء المؤسسات وسرعتها بالإضافة إلى مرونة وسهولة العمل والحد من ظاهرة الفساد وخلق شفافية.
- وجود أثر ذات دلالة احصائية للتنظيم الالكتروني على أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة المعتمد.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية على أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة عند مستوى الدلالة.

الاستفادة من الدراسة:

- 1- المساهمة في بناء الإطار النظري لدراسة بطريقة منظمة وواضحة.
 - 2- التعرف على خلفية علمية ومنهجية حول موضوع الدراسة.
 - 3- التعرف على الاساليب والمناهج المناسبة لدراسة.
- الدراسة الثانية** بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية ببلدية جيجل، دراسة من إعداد موبحة خولة، دحموش عايدة، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد صديق بن يحي جيجل، تمحورت حول الإشكال التالي: هل ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟

عرض الدراسة:

إشكالية الدراسة: هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟

تساؤلات الدراسة:

- هل تساهم الوظائف الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين؟
- هل يؤدي التحكم في التكنولوجيا إلى السرعة في إنجاز المعاملات؟
- هل ساعد التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية في التنسيق الإداري؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تساهم الوظائف الإلكترونية في تحسين أداء الموظف.
- الفرضية الثانية: يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى سرعة إنجاز المعاملات.
- الفرضية الثالثة: يساعد التدريب على ممارسة الوظائف الإلكترونية على التنسيق مع الإدارة.

منهج الدراسة:

منهج الوصفي في وصف الظاهرة محل الدراسة.

أدوات وتقنيات البحث:

- الاستمارة حيث تم الاعتماد عليها في الدراسة من أجل الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع
- المقابلة وحيث تم الاعتماد عليها كأداة مساعدة لفهم الدقيق الموضوع
- الوثائق والسجلات حيث اعتمد عليها كأداة ثانوية كمصدر لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة

بالمؤسسة.

حجم العينة البحث: اعتمدت على عينة العشوائية البسيطة وتمثلين في الموظفين المتواجدين في

البلدية وقد بلغ مجتمع الدراسة 142 عامل.

نتائج الدراسة:

- تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر في رفع جودة وعصرية الخدمات العمومية.
- تزيد فعالية الموظفين عبر الرقابة الإلكترونية والتنظيم الرقمية

- تساعد في ربح الوقت والوقت ' وخفض التكاليف ' وسرعة الاستجابة للمواطن.
- توفر بيانات فورية (تغذية راجعة) تساعد في اتخاذ القرارات إدارية سليمة. القع الحالي للإدارة الجزائرية يتطلب جهودا إضافية لتعزيز الرقمنة وتحقيق الفعالية المطلوبة

الاستفادة من الدراسة

1- المساهمة في بناء الإطار النظري لدراسة بطريقة منظمة وواضحة.

2- التعرف على خلفية علمية ومنهجية حول موضوع الدراسة.

3- التعرف على الاساليب والمناهج المناسبة لدراسة.

3. الدراسة المحلية:

الدراسة الأولى بعنوان: "دورة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء المؤسسي في مؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بكوندور - بمدينة برج بوعرييج"، دراسة من إعداد معاطة حنان، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، تمحورت نحو الاشكال كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟

عرض الدراسة:

إشكالية الدراسة: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟

تساؤلات الدراسة:

- كيف تساهم الأجهزة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟
- كيف يساهم التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

- تساهم الأجهزة الإلكترونية بدرجة كبيرة في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.
- يساهم التدريب الإلكتروني بدرجة كبيرة في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي فقد اعتمدت على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة.

حجم وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في إطار المؤسسة والبالغ عددهم

366، ولصعوبة ذلك فقد تم الاعتماد على قاعدة عشرون بالمئة في الدراسات الوصفية.

أدوات والتقنيات المستخدمة: حيث اعتمد على الاستمارة كأداة أساسية في الدراسة حيث اشتملت

32 سؤال.

نتائج الدراسة:

- عملت مؤسسة كوندور على توفير مختلف التجهيزات الأساسية بتوفير شبكات الاتصال وقواعد

البيانات ومختلف البرمجيات مما يعكس ايجابا على الأداء.

- يتم الاعتماد على التدريب الإلكتروني في مؤسسة محل الدراسة.

- تعمل الشبكات على خلق فرص الابداع والابتكار على مستوى الاطارات لوجود مرونة في

العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.

- تفعيل الأداء الوظيفي يتطلب عناصر بشرية مؤهلة ومدربة في مجال التكنولوجيا ومعلومات.

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء.

- من فوائد الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات واختصار الوقت والجهد والدقة والوضوح في

إنجاز المعاملات الإدارية.

الاستفادة من الدراسة:

1- المساهمة في بناء الإطار النظري لدراسة بطريقة منظمة وواضحة.

2- التعرف على خلفية علمية ومنهجية حول موضوع الدراسة.

3- التعرف على الاساليب والمناهج المناسبة لدراسة

4- المساهمة في بناء الجانب الميداني.

8- المقاربة النظرية:

نظرية التغير التنظيمي:

تعد نظرية التغير التنظيمي من أهم النظريات السوسيولوجية والإدارية التي اهتمت بدراسة التحولات التي تعرفها المؤسسات في ظل التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة، حيث تسعى المؤسسات التي تبني أساليب جديدة في التنظيم والتيسير من أجل تحسين الفعالية التنظيمية. ويظهر التغير التنظيمي من خلال إدخال تعديلات على الهياكل التنظيمية أو الوسائل التقنية المستعملة داخل المؤسسة، بما يتمشى مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

تعريف نظرية التغير التنظيمي:

تُعرف نظرية التغير التنظيمي بأنها مجموعة من المفاهيم والنماذج في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، التي تهدف إلى تفسير كيفية انتقال المنظمات من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال إحداث تغييرات مخططة في الهياكل أو العمليات أو الثقافة التنظيمية، بما يحقق التكيف مع البيئة وتحسين الأداء.

كما يرى وارن بينيس: أن التغير التنظيمي هو عملية مخططة تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، من خلال تطوير الهياكل والمهارات القيادية وتعزيز التعلم التنظيمي. بينما يرى مايكل هامر: "أن التغير التنظيمي قد يكون جذريا، من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل كامل لتحقيق قفزات كبيرة في الأداء والجودة والتكلفة"¹.

أهم عناصر نظرية التغير التنظيمي:

1- الحالة الحالية: وضع المؤسسة قبل التغير.

¹ - مايكل هامر، إعادة هندسة نظم العمل، ترجمة مكتبة جرير 2004.

2- الحالة المستقبلية: الهدف الذي تسعى اليه المؤسسة.

3- عملية التغيير: الخطوات والإجراءات التي تنتقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبلي.

4- العوامل المؤثرة: مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، والموارد البشرية.

5- مقاومة التغيير: ردود فعل الافراد تجاه التغيير وكيفية التعامل معها.

مبادئ نظرية التغيير التنظيمي: يبدأ التغيير بفهم دقيق لواقع المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف

والفرص والتحديات.

وجود دافع أو حاجة للتغيير: لا يحدث التغيير إلا إذا وجد شعور بضرورة التغيير نتيجة ضغوط

داخلية أو خارجية مثل المنافسة أو التطور التكنولوجي.

وضع رؤية واضحة للتغيير: يجب أن تكون هناك رؤية محددة توضح الهدف من التغيير والمسار

المطلوب لتحقيقه.

مشاركة العاملين: إشراك الموظفين في عملية التغيير يقلل المقاومة ويزيد من فرص النجاح.

إدارة مقاومة التغيير:

- يجب التعامل معها من خلال التواصل والتدريب والتحفيز.

- التدرج في التنفيذ التغيير.

- التواصل الفعال.

- تثبيت التغيير (الاستدامة).

أهداف التغيير التنظيمي:

- التكيف مع التغيرات في السوق.

- تبني التكنولوجيا الحديثة.

- تعزيز رضا الموظفين العملاء.

الفصل الثاني

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

يعدّ الجانب الميداني جزءاً أساسياً من الدراسات التطبيقية، فبعدما تطرّقنا في الفصل السابق إلى تحديد الإشكالية الرئيسية وطرح التساؤلات الفرعية، وكذا ضبط فرضيات الدراسة وتحديد مختلف المفاهيم المرتبطة بهذه الدراسة، والتي تعدّ خطوات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في أيّ بحث، سوف نسعى من خلال الفصل الميداني إلى التحقق من الفرضيات، وذلك من خلال تطبيق أداة جمع البيانات، بعدما تمّ اختيار المؤسسة الاقتصادية كوندور برج بوغريج، وتمّ اختيار موظّفي الموارد البشرية جزءاً من مجتمع الدراسة.

سوف نتطرّق في هذا الفصل إلى عرض مختلف إجراءات الدراسة، وكذا تحديد مجالاتها، بالإضافة إلى عرض وتفسير نتائج الفرضيات.

أولاً: الإجراءات المنهجية

1. منهج الدراسة:

لتحديد الأدوات العلمية المناسبة لمعالجة إشكالية الدراسة، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع البيانات الكافية والدقيقة حول الظاهرة المدروسة لتحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة.

يعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدّد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة، من أجل الحصول على النتائج. وقد قمنا بوصف دراستنا وتحليلها، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها، حيث قمنا بتحليل البيانات المتحصّل عليها.

ولقد تمّ الاعتماد على هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال جمع البيانات الميدانية عبر الاستمارة الموجهة إلى عمّال مصلحة الموارد البشرية، وتمّ تفرّيعها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية بسيطة من أجل تفسير واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية.

2. تقنيات جمع البيانات:

ولغرض جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، تمّ الاعتماد على أداة الاستمارة باعتبارها أهمّ أدوات البحث العلمي، كونها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة من أفراد العينة بهدف جمع بيانات حول موضوع الدراسة.

وتعدّ الاستمارة من أكثر أدوات جمع بيانات الدراسة انتشاراً، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معيّن، بحيث تغطّي جميع جوانبه، ممّا يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين.

وقد ضمّت الاستمارة المحاور الآتية:

- المحور الأول: يتعلّق بالبيانات الشخصية، وقد خصّص للتعرفّ على الخصائص العامة لأفراد العينة، مثل الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والوظيفة، وقد ضمّ 4 أسئلة.
- المحور الثاني: يتعلّق بتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويهدف إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة، وقد ضمّ 15 سؤالاً.
- المحور الثالث: يتعلّق بالعملية الإنتاجية، ويهدف إلى التعرفّ على واقع الإنتاج داخل المؤسسة من حيث الفاعلية والنوعية والكمية، وقد ضمّ 06 أسئلة.
- المحور الرابع: خاصّ بالموارد البشرية، ويهدف إلى التعرفّ على أداء الموظّفين ودور الإدارة في تسيير الموارد البشرية، وقد ضمّ 05 أسئلة.

- المحور الخامس: يتعلّق بالعملية التسويقية، وقد خصّص للتعرف على واقع التسويق داخل المؤسسة، والأدوات المعتمدة في تسويق المنتجات والخدمات، وقد ضمّ 06 أسئلة.

كما تضمّنت هذه الاستمارة 36 سؤالاً موزعة على مختلف محاور الدراسة، بهدف جمع بيانات دقيقة حول موضوع البحث.

3. المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية، وبالتحديد في شركة كوندور إلكترونيك، وهي مؤسسة اقتصادية خاصة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدّة مؤسسات، حيث تعدّ شركة كوندور للإلكترونيات، التي تمّ إنشاؤها عام 2002 برأس مال يقدر بـ 4,277,000,000,00 دج، أكبر شركة متخصصة في تصنيع وتسويق المعدات الإلكترونية والضوئية، بالإضافة إلى العديد من الإدارات المساندة. وتمتلك الشركة 06 وحدات أعمال إنتاجية تمّ تنفيذها في برج بوعريرج، تنشط في مجال الصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

وقد تمّ اختيار هذه المؤسسة باعتبارها من المؤسسات الجزائرية التي تبنت الإدارة الإلكترونية وتسعى إلى تحديث أساليب التسيير الإداري. كما تمّت الدراسة على مستوى مديرية الموارد البشرية بالشركة، لارتباطها بموضوع الدراسة واعتمادها على التقنيات الحديثة في أداء المهام الإدارية والتنظيمية.

4. المجال الزمني:

نقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقت فيه الدراسة. وقد قمت بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة في المنطقة الصناعية، وكان ذلك يوم 15 أفريل 2026، حيث ذهبت إلى مصلحة الموارد البشرية، ثمّ قاموا بتوجيهي إلى الأكاديمية من أجل التعرف على ميدان الدراسة ونوع تقنية البحث، حيث تعرّفنا على عدد العمّال المتواجدين في الموارد البشرية، والذي كان عددهم 35 إدارياً.

وفي يوم 22 أبريل 2026 تم وضع الاستثمارات في الأكاديمية، والتي وزعت على مصلحة الموارد البشرية، وفي 07 ماي 2026 تم استرجاعها، وقمت بتفريغها من 08 إلى 10 ماي، ثم قمت بتحليل البيانات وعرض النتائج.

5. المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في الموظّفين العاملين بمديرية الموارد البشرية، حيث بلغ عددهم 35 موظّفًا.

6. عينة البحث:

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة الميدانية، البالغ عددهم 35 موظّفًا، تمّ الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد العينة.

ويعرّف بأنّه طريقة علميّة لجمع المعلومات من مجتمع تتحقّق فيه الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث، حيث تؤخذ البيانات من جميع عناصر المجتمع المدروس بأساليب مختلفة حسب نوع الدراسة، دون ترك أيّ حالة.

لذلك قمنا باستخدام هذا الأسلوب على مجتمع يقدر بـ 35 موظّفًا إداريًا في مديرية الموارد البشرية، شاملًا لجميع أفراد العينة.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: يمثل متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	15	% 42,86
إناث	20	% 57.14
المجموع	35	% 100

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 15 مفردة بنسبة قدرت بـ 42.86%، في حين بلغ عدد الإناث 20 مفردة بنسبة 57.14% من أفراد العينة الكلي، الذي قدر بـ 35 مفردة. ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن نسبة الإناث كانت أعلى من نسبة الذكور داخل المؤسسة.

ويتضح من خلال نتائج الجدول أن طبيعة العمل داخل المصلحة قد تعرف حضوراً أكبر للعنصر النسوي، خاصة في الوظائف الإدارية والتنظيمية التي تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة. كما تعكس هذه النتائج نوعاً ما من التنوع داخل بيئة العمل، وهو ما يساهم في تحقيق التوازن والتكامل بين الموظفين داخل المؤسسة.

جدول رقم 02: يمثل توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
33 – 23	23	% 65.71
43 – 33	12	% 34.29
المجموع	35	% 100

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة 23 مفردة بنسبة 65.71%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة 12 مفردة بنسبة 34.29% من مجموع أفراد العينة الكلي المقدّر بـ 35. ويتّضح من خلال الجدول أنّ الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة هي الفئة الغالبة داخل المؤسسة، وهذا يدلّ على أنّ المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب، لما تتميّز به من قدرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة واستعمال الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال. كما يعكس توجّه المؤسسة نحو تجديد الموارد البشرية والاعتماد على الكفاءات الشابة والقدرة على تطوير الأداء وتحسين الفاعلية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 03: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
02.86 %	01	ثانوي
97.14 %	34	جامعي
100 %	35	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى الجامعي نسبة 97.14%، بينما بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى الثانوي مفردة واحدة فقط بنسبة 2.86%، في حين لم تسجّل أيّ حالة للمستوى المتوسط بنسبة 00%، وذلك من مجموع أفراد العينة الكلي المقدّر بـ 35 مفردة.

ويتّضح من خلال هذه النتائج هيمنة المستوى الجامعي داخل المؤسسة، وهو ما يدلّ على اعتماد المؤسسة على الكفاءات العلمية والمؤهلات الأكاديمية في أداء المهام الإدارية والتقنية. كما يعكس ذلك أهمية التكوين العلمي في مواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية واستخدام التكنولوجيا الحديثة داخل

المؤسسة، حيث يساهم المستوى التعليمي في تحسين الأداء وزيادة الفاعلية، وكذلك القدرة على التعامل مع مختلف الوسائل الرقمية.

جدول رقم 04: يمثل توزيع مفردات المجتمع حسب الوظيفة

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير منتج	03	%8,75
مسؤول منتج	07	%20,00
مصمم غرافيك	01	%2.86
مسؤول عن التسويق	11	%31.43

يمثل الجدول أعلاه متغير الوظيفة، حيث جاءت وظيفة منتج التسويق بنسبة 31.43%، تليها وظيفة مسؤول عن المنتج بنسبة 20%، ثم مدير منتج بنسبة 8.57%، في حين قدرت النسبة الضئيلة بـ 2.86%.

ويتضح من خلال توزيع الوظائف أنه يعكس بوضوح توجه المؤسسة نحو الانفتاح على المحيط الخارجي وتأمين حصتها السوقية، وهو ما تفرضه طبيعة المنافسة. فالأولوية داخل البناء التنظيمي للمؤسسة تُمنح للوظائف التي تضمن تدفق المنتجات والاتصال المباشر مع الزبائن، مما يجعل الفاعلين في هذا القسم يمتلكون وظيفة حيوية للتأثير على استمرارية المؤسسة وفعاليتها.

2. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 05: يمثل النظام الإلكتروني لمراقبة العمل وتقييم الأخطاء الوظيفية داخل المصلحة.

النظام الإلكتروني لمراقبة العمل	نعم	لا	المجموع
			تقييم الأخطاء الوظيفية داخل المصلحة
كثيرة	04 %11.43	03 %8.57	07 %20
قليلة	28 %80	— —	28 %80
المجموع	32 %100	03 %100	35 %100

من خلال الجدول رقم 05، فإنّ أغلبيةً المبحوثين بنسبة 80% يرون أنّ الأخطاء الوظيفية قليلة، ويؤيّدون الذين يرون أنّ هناك نظامًا إلكترونيًا للمراقبة بنسبة 11.43%، في حين يرى 20% أنّ هناك أخطاء وظيفية كبيرة، ويؤيّدون الذين يرون أنّه لا يوجد نظام للمراقبة بنسبة 8.57%.

ويتّضح من خلال نتائج الجدول وجود علاقة قويّة بين النظام الإلكتروني للمراقبة وتقييم الأخطاء الوظيفية داخل المصلحة، حيث نلاحظ أنّ أغلبيةً المبحوثين يرون أنّ وجود نظام إلكتروني للمراقبة يساهم في التقليل من الأخطاء الوظيفية، حيث ساهم هذا النظام في تحسين سير العمل ورفع مستوى الانضباط داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى اعتماد الإدارة على الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساعد الموظّفين على أداء مهامهم بدقّة أكبر، كما تقلّل من الأخطاء البشرية والإدارية. إضافة إلى أنّ نظام المراقبة يفرض نوعًا من الرقابة والتنظيم داخل المصلحة، وهذا يدفع الموظّفين إلى الالتزام وتقديم الأفضل، وكذلك يؤثّر على السلوك الفردي، إذ يبقى الموظّف على نظام محدّد للعمل، وهذا قد يؤثّر على نفسيّته سلبيًا، حيث يشعر بعدم الارتياح.

الجدول رقم 06: يمثل جودة شبكة الإنترنت وتحسين فعالية الإنتاج.

المجموع	لا	نعم	جودة شبكة إنترنت جيدة
			تحسين فعالية الإنتاج
30 %85.72	8 %22.86	22 %62.86	كثيرة
05 %14.29	— —	05 %14.29	قليلة
35 %100	8 %100	27 %100	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 06 أنّ أغلبيةً المبحوثين بنسبة 85.72% يرون وجود تحسّن في فعالية الإنتاج، ويؤيّدون الذين يرون أنّ المصلحة تتوفّر على شبكة إنترنت كافية بنسبة 62.86%، ويليهما الذين يرون أنّه لا يوجد تحسّن في فعالية الإنتاج بنسبة 14.29%، ويؤيّدون الذين يرون أنّ شبكة الإنترنت غير كافية بنسبة 22.86%.

ويتّضح من خلال الجدول وجود علاقة طردية بين توفّر شبكة إنترنت كافية وتحسين فعالية الإنتاج بالمؤسسة، حيث يمكن تفسير ذلك بأنّ وجود شبكة إنترنت كافية داخل المصلحة أصبح ضرورة وليس مجرد وسيلة ثانوية، وذلك راجع إلى تسهيل إنجاز المهام بسرعة دون تعطيل، ممّا يوفر الوقت ويزيد من سرعة أداء المهام الإدارية. كما ساعدت شبكة الإنترنت الموظّفين على استغلال كفاءاتهم وتطويرها، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المنتج المقدّم. وعندما يجد الموظّف الإمكانيات اللازمة، يقلّ ضغط العمل وتزداد الرغبة في العطاء، وهذا يؤكّد أنّ الوسائل الحديثة تلعب دوراً كبيراً في تحفيز المورد البشري وتوجيه سلوكه التنظيمي نحو الأفضل.

الجدول رقم 07 يمثل استخدام البرامج الالكترونية في انجاز العمل وتقييم الأخطاء الوظيفية

استخدام البرامج الالكترونية في انجاز العمل	نعم	لا	المجموع
			تقييم الأخطاء الوظيفية
كثيرة	04 %11.43	03 %8.57	07 %20
قليلة	28 %80	– –	28 %80
المجموع	32 %100	3 %100	35 %100

يوضح الجدول أعلاه أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 80% يرون أنّ الأخطاء الوظيفية قليلة، ويؤيدهم الذين يرون أنّ استخدام المصلحة للبرامج الإلكترونية يساهم في إنجاز العمل بنسبة 11.43%، وتليهم نسبة 20% من المبحوثين الذين يرون أنّ هناك أخطاء وظيفية، ويؤيدهم المبحوثين الذين يرون أنّ هناك أخطاء وظيفية كبيرة بنسبة 8.57%.

ويتبين من خلال الجدول وجود علاقة بين استخدام البرامج الإلكترونية والتقليل من الأخطاء الوظيفية، ويمكن تفسير تأكيد أغلبية الموظفين بأنّ استخدام البرامج الإلكترونية جعل الأخطاء قليلة بكون هذه البرامج والأنظمة الحديثة أصبحت أداة ضبط ورقابة آلية داخل المصلحة، والعمّال يلمسون هذا التغير في واقعهم المهني، وذلك لعدة اعتبارات، منها الدقة والآلية في الإنجاز، فالبرامج تساعد على العمل بطريقة منظمة وتمنع حدوث التدخلات العشوائية، وكذلك السرعة والتحكم في تدفق المعلومات، حيث إنّ استخدامها يسهّل العملية ويصحّح الأخطاء فوراً، بالإضافة إلى تنظيم وتنسيق العمل الجماعي، إذ توضح هذه البرامج المسؤوليات والخطوات لكلّ موظف داخل المصلحة، ممّا يمنع حدوث سوء الفهم وتضارب الصلاحيات، ويقلّل من الصراع التنظيمي، وهذا يؤكّد أنّ إدخال البرمجيات الحديثة يعيد هيكلة العمل داخل المصلحة ويساهم مباشرة في دعم دقة الأداء ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم 08 اعتماد المصلحة على نظام الكتروني للمراقبة وارتفاع كمية الإنتاج.

اعتماد على نظام الكتروني للمراقبة	نعم	لا	المجموع
			ارتفاع كمية الانتاج
نعم	32 %91.43	03 %45.71	35 %100
لا	— —	— —	— —
المجموع	32 %100	3 %100	35 %100

يمثل الجدول أعلاه أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 91.43% يرون أنّ هناك ارتفاعاً في كمية الإنتاج، ويؤيدهم الذين يرون أنّ هناك اعتماداً على نظام المراقبة الإلكتروني، وتليهم الفئة الضعيفة بنسبة 8.57% التي ترى أنّه لا يوجد ارتفاع في كمية الإنتاج.

ويمكن تفسير نتائج الجدول بأنّ اجتماع الأغلبية على أنّ المراقبة الإلكترونية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاج يعود إلى أنّ نظام المراقبة الإلكتروني وإدخال الأنظمة الإلكترونية للمراقبة يجردان العمل من الطابع الشخصي والمزاجي للإدارة التقليدية، ويستبدلانه بنظام تقني موضوعي. كما يؤدي وجود هذا النظام إلى تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وسلوك العمال داخل المؤسسة، حيث يساهم في انضباط العامل في العمل، وكذلك يمنع الصراعات التقليدية بين الإدارة والمشرفين، ويخلق جوّاً من الشفافية، وبالتالي يشعر الموظف بالرضا ويحاول تقديم الأفضل وتطوير مهاراته، ممّا يؤدي إلى ارتفاع كمية الإنتاج. ومن الناحية الأخرى، قد ينعكس هذا النظام سلبيّاً على الموظف، حيث يشعر بعدم الراحة لكونه مراقباً باستمرار، ممّا قد يخلق حالة من الصراع وعدم الرضا، إلا أنّ الإدارة الإلكترونية تبقى أداة ضبط من خلال الآليات الرقمية للمراقبة، ممّا يؤدي إلى ارتفاع كمية الإنتاج.

جدول رقم 09: يمثل تلقي الموظفين للتدريب أو التكوين داخل المصلحة وارتفاع كمية الإنتاج.

المجموع	لا	نعم	تلقي تدريب أو تكوين الموظفين
			ارتفاع كمية الانتاج
35 %100	16 %45.71	19 %54.29	نعم
— —	— —	— —	لا
35 %100	3 %100	32 %100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 100% يرون أنّ كمية الإنتاج مرتفعة، ويؤيدهم الذين تلقوا تدريباً أو تكويناً داخل المصلحة بنسبة 54.29%، في حين أنّ الذين لم يتلقوا تكويناً أو تدريباً يرون أيضاً وجود ارتفاع في فعالية الإنتاج.

ويتضح من خلال الجدول والنتائج المتحصّل عليها وجود علاقة بين التدريب أو التكوين داخل المصلحة وارتفاع كمية الإنتاج، حيث إنّ أغلبية الذين تلقوا تدريباً أكّدوا وجود تحسّن في كمية الإنتاج، ويرجع ذلك إلى أنّ التكوين يساعد العمال في اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع الأساليب الحديثة في العمل، ممّا ينعكس إيجاباً على مردودية المؤسسة. كما يمكن تفسير ارتفاع كمية الإنتاج لدى بعض المبحوثين الذين لم يتلقوا تدريباً بانتشار الإدارة الإلكترونية واستخدام الوسائل الحديثة والتكنولوجية التي ساهمت في تسهيل أداء المهام وتسريع إنجاز العمل، وهو ما أدّى إلى تحسين الإنتاجية.

جدول رقم 10: يمثل النظام المستخدم في الدخول والخروج وارتفاع كمية الإنتاج.

النظام المستخدم في المصلحة فيما يتعلق بدخول وخروج الموظفين	الإمضاء التقليدي	نظام البصمة	المجموع
			ارتفاع كمية الانتاج
نعم	02 %5.17	33 %94.29	35 %100
لا	— —	— —	— —
المجموع	32 %100	3 %100	35 %100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبيةً المبحوثين يرون وجود ارتفاع في فعالية الإنتاج بنسبة 100%، ويؤيدهم المبحوثون الذين أجابوا باستعمال نظام البصمة بنسبة 94.29%، في حين تمثل الفئة الضعيفة الذين يرون وجود ارتفاع في الفعالية مع استعمال الإمضاء التقليدي.

ويتّضح من خلال نتائج الجدول أنّ ارتفاع كمية الإنتاج يرجع إلى نظام الدخول والخروج، حيث يعتبر بمثابة فرض للرقابة على الموظّفين. كما أنّ نظام الدخول والخروج له تأثير إيجابي وسلبي، فمن الناحية الإيجابية يضمن تسجيل حضور وغياب الموظّف والقضاء على الفجوة التنظيمية، وكذلك يحدّ من ظاهرة التسرّب الوظيفي لدى العمّال، كما يضمن استمرارية تدفق البيانات والتنسيق الفوري لحلّ المشاكل التقنية، وهذا يؤدّي إلى رفع العمليات الإنتاجية، ويمكن القول إنّ هناك نوعاً من مقاومة التغيّر ولكن بنسبة ضعيفة.

جدول رقم 11: تلقي الموظفين تكوين وتدريب في المجال الإلكتروني داخل المصلحة وتحسين نوعية الإنتاج.

المجموع	لا	نعم	تلقي الموظفين تكوين وتدريب في المجال الإلكتروني
			تحسين نوعية الإنتاج
35 %100	16 %45.71	19 %54.29 .	نعم
— —	— —	— —	لا
35 %100	3 %100	32 %100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبية المبحوثين يرون أنّ هناك تحسّناً في نوعية الإنتاج بنسبة 100%، ويؤيّدون الذين تلقّوا تدريباً وتكويناً في المجال الإلكتروني بنسبة 54.29%، وفي المقابل يرى الذين لم يتلقّوا تدريباً أو تكويناً وجود تحسّن في نوعية الإنتاج بنسبة 45.71%.

ونفسر نتائج الجدول على أنّ العلاقة بين إدخال المجال الإلكتروني داخل المصلحة تساهم في تحسين الإنتاج، وذلك راجع إلى أنّ اعتماد الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة أصبح يساهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الإنتاج من خلال استعمال التقنيات الحديثة والبرامج الإلكترونية التي تساعد على تنظيم العمل، والتقليل من الأخطاء، وتسريع المهام، وتحقيق فعالية أكبر داخل المصلحة، كما يعكس هذا وعي العمّال بأهمية التكنولوجيا الحديثة في تحسين مردودية المؤسسة ورفع مستواها من حيث النوعية والكفاءة.

جدول رقم 12: يمثل النظام المستخدم في الدخول والخروج وتحسين نوعية الإنتاج.

النظام المستعمل أثناء الدخول وخروج تحسين نوعية الإنتاج	الإمضاء التقليدي	نظام البصمة	المجموع
نعم	02 %5.17	33 %94.29	35 %100
لا	— —	— —	— —
المجموع	32 %100	3 %100	35 %100

يتبين من الجدول أعلاه أنّ أغلبية المبحوثين يرون وجود تحسن كبير في نوعية الإنتاج بنسبة 100%، ويؤيدهم الذين يرون أنّ هناك نظامًا إلكترونيًا يعتمد على البصمة بنسبة 94.29%، وفي المقابل يرى عدد قليل وجود تحسن في النوعية مع استخدام نظام الإمضاء التقليدي للدخول إلى المصلحة بنسبة 5.71%.

ويمكن تفسير نتائج الجدول بأنّ تحسين نوعية الإنتاج يعود إلى استعمال الأساليب الحديثة ومحاولة تطوير نوعية الإنتاج بطريقة حديثة. كما يؤثر نظام البصمة على نوعية الإنتاج من خلال تعزيز حضور وانضباط العمال داخل المؤسسة، لأنّ استعمال البصمة يقلل من التأخر والغياب والتلاعب في أوقات العمل، كما يساهم النظام في تحسين المراقبة والتنظيم الإداري، وهذا ينعكس على نوعية الإنتاج من حيث الدقة والسرعة وتقليل الأخطاء أثناء العمل.

الخلاصة:

يمثل الجدول رقم 05 النظام الإلكتروني للمراقبة وتقييم الأخطاء الوظيفية داخل المصلحة، ويوضح أن 80% من المبحوثين يخضعون لنظام المراقبة الإلكترونية، وأكدوا أن الأخطاء الوظيفية قليلة.

ويمثل الجدول رقم 06 جودة شبكة الإنترنت وتحسين الفاعلية، حيث يظهر أن أغلبية المبحوثين أكدوا وجود جودة في شبكة الإنترنت، وأنها ساهمت في تحسين فعالية الإنتاج.

ويمثل الجدول رقم 07 استخدام البرامج الإلكترونية بشكل مباشر في تقليص الأخطاء الوظيفية، حيث يرى الموظفون أن الأخطاء أصبحت قليلة.

ويمثل الجدول رقم 08 الاعتماد على النظام الإلكتروني للمراقبة وارتفاع كمية الإنتاج، حيث يثبت أن إدخال الرقابة الإلكترونية ساعد في رفع حجم الإنتاج.

ويمثل الجدول رقم 09 تلقي التدريب أو التكوين وارتفاع كمية الإنتاج، وتشير نتائجه إلى أن التكوين يدعم الإنتاج، حيث أكد الذين تلقوا التدريب مساهمته في زيادة كمية المخرجات.

ويمثل الجدول رقم 10 النظام المستخدم في الدخول والخروج وارتفاع كمية الإنتاج، حيث أجابت أغلبية المبحوثين بوجود ارتفاع في كمية الإنتاج.

ويمثل الجدول رقم 11 تلقي الموظفين للتدريب والتكوين في المجال الإلكتروني وتحسين نوعية الإنتاج، حيث أجابت أغلبية المبحوثين بوجود تحسن في نوعية الإنتاج.

ويمثل الجدول رقم 12 استخدام نظام الدخول والخروج وتحسين النوعية، حيث أجابت أغلبية المبحوثين بوجود تحسن في النوعية.

ونستنتج من خلال هذه الجداول أن هناك علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية والعملية الإنتاجية، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

3. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

الجدول رقم 13: استعمال البريد الإلكتروني في التواصل مع الإدارة والموظفين والسرعة في أداء المهام الإدارية.

المجموع	نظام البصمة	الإمضاء التقليدي	استعمال البريد الإلكتروني في التواصل مع الإدارة والموظفين
			سرعة أداء المهام الإدارية
24 %68.57	– –	24 %68.57	نعم
11 %31.43	04 %11.43	7 %20	لا
35 %100	4 %100	31 %100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبيةً المبحوثين بنسبة 68.57% يرون أنّ هناك سرعة في أداء المهام الإدارية، ويؤيدّهم الذين يرون أنّ هناك استعمالاً للبريد الإلكتروني في التواصل مع الإدارة والموظفين بنسبة 26.57%. في المقابل، يرى 31.43% أنّه لا توجد سرعة في أداء المهام، ويؤيدّهم المبحوثون الذين أجابوا بأنّه رغم استعمال البريد الإلكتروني في التواصل مع الإدارة والموظفين، إلا أنّ ذلك لا يضمن بالضرورة تسريع الأداء. وتليهم في الأخير نسبة قليلة ترى أنّه لا يتم استعمال البريد الإلكتروني في التواصل مع الإدارة أو الموظّفين.

تعكس هذه النتائج تفسيراً للمعطيات، حيث يؤكّد أغلب المبحوثين أنّ استعمال البريد الإلكتروني في التواصل يحقّق سرعة في أداء المهام. وتُعدّ الوسيلة الرقمية عاملاً مهماً في القضاء على تأخير إرسال واستقبال التعليمات والتقارير والتوجيهات دون الحاجة إلى تضيق الجهد والوقت. كما يتيح البريد الإلكتروني توثيق التوجيهات وتنظيمها وحفظها بسهولة، وهو ما ساهم في مرونة الهيكل التنظيمي وتحسين مستوى المعاملات الإدارية المختلفة.

الجدول 14: تلقي الموظفين لتدريب والتكوين في المجال الإلكتروني وتطوير المهارات العمل.

المجموع	لا	نعم	تلقي الموظفين لتدريب أو تكوين في المجال الإلكتروني
			تطور مهارات الموظف في العمل
29 82.86%	10 28.57%	19 54.29%	نعم
06 17.14%	06 17.14%	– –	لا
35 100%	16 100%	19 100%	المجموع

يتبين من خلال الجدول أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 82.86% يرون أنّ هناك تطويراً في المهارات، ويؤيدهم بنسبة 54.29% الذين تلقوا تدريباً وتكويناً إلكترونياً داخل المصلحة، وتليهم فئة المبحوثين الذين لم يتلقوا تدريباً أو تكويناً بنسبة 28.57%، ويؤيدهم الذين لم يتلقوا تدريباً أو تكويناً في المجال الإلكتروني.

ويتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين تدريب وتكوين الموظفين وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، حيث نلاحظ أنّ هذا التكوين يسهم بشكل فعال في رفع كفاءة العمل بفضل المكتسبات المعرفية والتقنية التي يتلقونها أثناء فترة التدريب. ويرجع ذلك إلى تركيز البرامج التكوينية على تلقين الموظفين الأساليب والطرق الحديثة في العمل، وتقديم الإرشادات التي تسهل استيعابهم للتحوّل الرقمي، وتمكين الموارد البشرية من هذه التقنيات والبرامج الحديثة، بما ينعكس على رفع مستوى الفاعلية وتحسين التنسيق داخل المؤسسة.

الجدول رقم 15: يمثل تحديث الأجهزة والبرامج الإلكترونية بانتظام والشعور بالملل أثناء العمل.

المجموع	لا	نعم	تحديث الأجهزة والبرامج الإلكترونية بانتظام شعور الموظف بالملل أثناء أداء العمل
			نعم
10 %28.57	5 %14.29	5 %14.29	نعم
25 %71.43	– –	25 %71.43	لا
35 %100	5 %100	30 %100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 71.43% لا يشعرون بالملل أثناء العمل، ويؤيدهم الذين تلقوا تدريباً وتكويناً في المجال الإلكتروني، وتليهم فئة بنسبة 28.57% لم يتلقوا تدريباً أو تكويناً، ثم نسبة ضعيفة تقدّر بـ 11.14%.

ويتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين التدريب في المجال الرقمي وتطوير المهارات وتحسين الأداء، حيث يسهم هذا التكوين في رفع كفاءة العمل بفضل المكتسبات المعرفية والتقنية التي يتم اكتسابها أثناء فترة التدريب. كما يركّز على الأساليب الحديثة في العمل ويقدم إرشادات تسهل استيعاب التحوّل الرقمي، مما يؤدي إلى تأهيل وتطوير الكفاءات البشرية، وينعكس إيجاباً على تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الفاعلية والتنافسية داخل المؤسسة.

الجدول 16: يمثل تلقي التدريب أو التكوين في المجال الإلكتروني وتقييم الأخطاء الوظيفية.

المجموع	لا	نعم	تلقي الموظفين لتدريب أو تكوين في المجال الإلكتروني
			تقييم الأخطاء الوظيفية
35 100	16 45.29	19 54.29%	جيد
— —	— —	— —	سيء
35 %100	16 %100	19 %100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أنّ أغلبية المبحوثين يرون أنّ تقييم الأخطاء الوظيفية جيد بنسبة 100%، ويؤيدهم الذين تلقوا تدريباً وتكويناً في المجال الإلكتروني بنسبة 54.29%، وفي المقابل يرى المبحوثون الذين لم يتلقوا تدريباً أو تكويناً أيضاً أنّ هناك تقييماً جيداً للأخطاء الوظيفية.

يمكن تفسير النتائج بأنّ المؤسسة تبذل جهداً واضحاً في تكوين وتدريب موظفيها في المجال الإلكتروني كخطوة نحو تحديث الممارسات والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، إلا أنّ هذا المسار التكويني لم يشمل جميع أفراد العينة، ما خلق فجوة رقمية داخلية بين الفئة المستفيدة وغير المستفيدة. وفي المقابل، يلاحظ وجود إجماع من طرف الموظفين على تقييم أدائهم الوظيفي بأنه جيد، وهو ما قد يُفسّر بنزعة المبحوثين نحو حماية مكانتهم المهنية والاجتماعية، كما أنّ تقييم غير المتكّونين لأدائهم بأنه جيد يدلّ على أنّ غياب التكوين لا يمنع من وجود مقاومة للتغيير أو قبول ضمنّي للوضع الحالي.

الخلاصة:

يمثل الجدول رقم 13 العلاقة بين البريد الإلكتروني وسرعة أداء المهام، حيث يظهر أن 64.57% يستعملون البريد الإلكتروني، في حين أن 20% لا يستعملونه ومع ذلك يرون أن الأداء سريع، وهناك نسبة 11.43% لا يستعملونه ولا يرون تسريعاً في أداء المهام.

ويمثل الجدول رقم 14 العلاقة بين تلقّي التدريب والتكوين وتطور مهارات الموظف، حيث تشير النتائج إلى أن 54.29% من الموظفين تلقّوا تدريباً في المجال الإلكتروني وحدث تحسّن في مهاراتهم، بينما 28.57% لم يتلقّوا تدريباً، و17.14% لم يتلقّوا تدريباً ولم تتطور مهاراتهم.

ويمثل الجدول رقم 15 العلاقة بين تحديث الأجهزة والبرامج والشعور بالملل، حيث يوضح أن أغلبية الباحثين بنسبة 71.43% لا يشعرون بالملل، في حين يشعر بعض الموظفين بالملل رغم تحديث أجهزتهم بنسبة 14.29%.

ويمثل الجدول رقم 16 العلاقة بين تلقّي التدريب والتكوين وتقييم الأخطاء الوظيفية، حيث يظهر أن جميع الباحثين قَيّموا الأخطاء بأنها جيّدة بنسبة 100% موزعين بين متلقّي التدريب بنسبة 54.29% وغير المتلقّين بنسبة 45.71%.

نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والعنصر البشري داخل مؤسسة

كوندور.

4. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 17: يمثل مساهمة الوسائل الحديثة في الترويج للمنتجات.

الحالات	التكرار	النسبة
نعم	35	% 100
المجموع	35	% 100

يبين الجدول أنّ أغلبية المبحوثين يؤكّدون وجود وسائل حديثة في الترويج للمنتجات بنسبة 100%. ويمكن استنتاج أنّ هذه الوسائل تساهم في الترويج من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة واستغلال مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للمنتجات، وهو ما يعكس السلوك الاستهلاكي الحديث نتيجة الانخراط في البيئة الرقمية، ويؤكد سيطرة المنصات الرقمية على العمليات التسويقية.

الجدول رقم 18: يمثل المنتجات الأكثر طلباً.

الحالات	التكرار	النسبة
مكيفات الهواء	35	%100
الثلاجات	35	%100
التلفاز	32	%91.43
الغسالات	28	%80.00
الأجهزة الكهرومنزلية	31	%88.57
الهواتف	14	%40.00

يبين الجدول أنّ المنتجات الأكثر طلباً تتمثل في الأجهزة الكهرومنزلية مثل الغسالات، المكيفات، الثلاجات، التلفاز، والهواتف، حيث سجلت المكيفات والثلاجات نسبة 100%، تليها التلفاز بنسبة 91%، ثم الأجهزة الكهرومنزلية بنسبة 88.57%، والغسالات بنسبة 80%، وفي الأخير الهواتف بنسبة 40%.

ويتّضح أنّ ذلك يعكس استجابة المؤسسة لمتطلّبات السوق والمستهلك، حيث تشير النسب المرتفعة إلى التوجّه الاستراتيجي للمؤسسة في التكيف مع البيئة المحليّة. كما يعكس نمط استهلاك الأسرة الجزائريّة ومواكبتها للعصرنة، إذ لا تقتصر المؤسسة على إنتاج السلع فقط بل تساهم في إعادة تشكيل نمط الحياة اليومية داخل المجتمع، بينما تبقى الهواتف الأقل طلبًا بسبب ضعف التركيز على هذا المجال مقارنة بالقطاعات الأخرى.

الجدول رقم 19: يمثل البلدان التي تصدر لها المنتجات.

الحالات	التكرار	النسبة
تونس	35	%100
ليبيا	28	%80.00
موريتانيا	35	%100
مصر	35	%100
الدول الإفريقية	30	%85.71
دول الخليج	18	%51.43
دول الشرق الأوسط	22	%62.86

يبين الجدول نسبة استجابة عينة الدراسة حول الجهات الجغرافية التي توجّه إليها صادرات المؤسسة، حيث احتلت تونس وموريتانيا ومصر نسبة 100%، تليها الدول الإفريقية الأخرى بنسبة 85.71%، ثم ليبيا بنسبة 80%، ودول الشرق الأوسط بنسبة 62.86%، ودول الخليج بنسبة 51.43%.

وتؤكد هذه النتائج أنّ التوجّه نحو دول الجوار والدول الإفريقية يعكس أهميّة القرب الجغرافي والثقافي، كما تشير إلى فعالية التسويق الخارجي للمؤسسة، ما يجعل التوسّع الإفريقي ركيزة أساسية في استراتيجيتها التنظيمية، ويؤكد تنوع منتجاتها وجودتها.

الجدول رقم 20: يمثل راعي رسمي للتسويق وتغطيات المنتجات لجميع السوق المحلية.

المجموع	لا	نعم	امتلاك راعي رسمي للتسويق المنتجات
			تغطية المنتجات لجميع الأسواق المحلية
07 20%	02 05.71%	05 14.29%	نعم
28 80%	07 20%	21 60%	لا
35 100%	09 100%	26 100%	المجموع

يبين الجدول أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 60% يرون أنّ المؤسسة تمتلك راعياً رسمياً لتسويق منتجاتها، ويؤيدّهم الذين يرون أنّ المنتجات تغطي السوق، بينما توجد فئات أقل ترى أنّ المؤسسة لا تمتلك راعياً رسمياً أو أنّ التغطية محدودة.

ويتّضح من النتائج أنّ المؤسسة نجحت في تغطية السوق المحليّة، إلا أنّ وجود الراعي الرسمي لا يقتصر على التمويل فقط بل يشكّل قيمة تسويقية رمزية. كما تكشف النتائج عن وجود إشكالية في التنسيق التسويقي، حيث قد يوجد راعي رسمي دون تحقيق تغطية شاملة، ما يدل على فجوة تنظيمية بين إدارة التسويق وباقي الوحدات، ويؤكد أنّ تحسين استغلال الوسائل التسويقية يساهم في رفع فعالية المؤسسة.

الجدول رقم 21: اعتماد على الأساليب الحديثة في التسويق للمنتجات وتغطية المنتجات لجميع الأسواق.

اعتماد المؤسسة أساليب حديثة في التسويق للمنتجات	نعم	لا	المجموع
			تغطية المنتجات لجميع الأسواق المحلية
نعم	26 74.29%	0 0	26 74.29%
لا	09 25.71%	0 0	9 25.71%
المجموع	35 100%	0 100%	35 100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبية المبحوثين، بنسبة 74.29%، تعتمد على الأساليب الحديثة في التسويق، وتليها الفئة التي ترى أنّها لا تعتمد على الأساليب الحديثة بنسبة 25.71%، وهذا راجع إلى انقسام المبحوثين إلى فئتين.

يمكن تفسير النتائج من خلال الجدول أنّ أغلبية المبحوثين تميل نحو الاعتماد على الأساليب الحديثة والرقمية في العملية التسويقية، في حين بقيت فئة قليلة متمسكة بالأنماط التقليدية أو ترى عدم جدوى هذه الوسائل المستحدثة. ويشير هذا التباين سوسيولوجيًا وتنظيميًا إلى نجاح الفئة الأكبر في توظيف الأدوات الرقمية كآلية استراتيجية لتحقيق التغطية الشاملة والتوسع في الأسواق المحلية، حيث لم تعد التكنولوجيا مجرد شرط تكميلي، بل شرطًا أساسيًا لتجاوز الحدود الجغرافية التقليدية وتمديد النشاط المؤسّساتي.

خلاصة:

يمثّل الجدول رقم 17 الوسائل المساهمة في الترويج للمنتجات، حيث إنّ جميع المبحوثين أجابوا بوجود وسائل حديثة للترويج للمنتجات.

ويمثّل الجدول رقم 18 المنتجات الأكثر طلباً والتي تمثّلت غالباً في الأجهزة الكهرومنزلية.

ويمثّل الجدول رقم 19 البلدان الأكثر طلباً للمنتجات، حيث انقسمت بين دول شرق آسيا وبعض دول إفريقيا.

ويمثّل الجدول رقم 20 وجود راعٍ رسمي للتسويق وتغطية جميع المنتجات للسوق المحلي، حيث إنّ أغلبية المبحوثين أجابوا بوجود راعٍ رسمي بنسبة 60%، ونسبة ضئيلة بعدم وجوده قدرّت بـ 20%، وهناك من يرون أنّ المنتجات تغطي السوق بنسبة 5.71%، وهناك من يرون أنّها تغطي رغم عدم وجود راعٍ رسمي بنسبة 14.29%.

ويمثّل الجدول رقم 21 أنّ الأغلبية الساحقة أكّدت على تغطية المنتجات الشاملة بنسبة 74.29%، وعدم التغطية كانت منعدمة.

نستنتج من خلال الجداول أنّ هناك علاقة قوية بين الإدارة الإلكترونية والعملية التسويقية.

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين العملية الإنتاجية (الجدول 5، 6، 7، 8، 10، 11، 12).
نستنتج من خلال تحليل النتائج أنّ التوجه نحو الإدارة الإلكترونية ساهم بشكل واضح في رفع العملية الإنتاجية، وذلك من خلال اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية والتنظيمية،

حيث بيّنت إجابات المبحوثين أنّ استخدام البرامج الإلكترونية وأنظمة المراقبة والتسيير الإلكتروني أدّى إلى تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء الوظيفية وتحسين العملية الإنتاجية.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى رفع كفاءة الموارد البشرية (الجدول 13، 14، 15، 16). حيث نستنتج من خلال التحليل أنّ الإدارة الإلكترونية تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية للموارد البشرية من خلال اعتماد المؤسسة على الوسائل والتقنيات الحديثة في تسيير العمل الإداري، إذ ساهمت في تدفّق المعلومات بين العمال والإدارة، وتسريع إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء الوظيفية، إضافة إلى تحسين عملية التنسيق والمتابعة داخل المؤسسة.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العملية التسويقية (الجدول 17، 18، 19، 20، 21). يتّضح من خلال نتائج الجداول أنّ اعتماد المؤسسة على أساليب حديثة في التسويق يساهم في تحسين أداء العملية التسويقية.

ورغم قدرتها على التصدير والتوسع في بعض الأسواق، إلا أنها لم تتمكن بشكل كافٍ من تغطية السوق المحلية، ويرجع ذلك إلى وجود بعض العراقيل التنظيمية أو ضعف الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة محلياً، إضافة إلى الحاجة لتطوير وسائل التسويق الإلكتروني بشكل أكبر بما يتماشى مع متطلبات السوق واحتياجات الزبائن.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

1. الدراسة الأولى: تيمان الفاضل – أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العلاجية

أوجه التشابه:

جاءت نتائج دراستنا متوافقة مع غالبية الدراسات السابقة في تأكيدها على أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل كبير ومباشر في رفع كفاءة العمليات، وتقليص الوقت والجهد المهدرين في المعاملات الورقية، إضافة إلى ضرورة تدريب مهارات الموظفين.

أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في أن البعد المادي الملموس والبنية التحتية يشكلان تحدياً ومؤشراً حاسماً، كما يختلف حجم وطبيعة مجتمع الدراسة، حيث تميزت الدراسات السابقة بالتطبيق على قطاع مختلف، بينما دراستي كانت في مؤسسة اقتصادية، مع اختلاف حجم العينة وميدان الدراسة.

2. الدراسة الثانية: مها صالح مرزوقي وأبو العينين – واقع جامعة جدة وأثر الإدارة الإلكترونية

أوجه التشابه:

- التشابه في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).
- التشابه في الأهداف التنظيمية، مثل تحسين تدفق العمل وسرعة اتخاذ القرار.
- التأكيد على أن الرقمنة تقلل الوقت والجهد وتحسن استغلال الموارد.
- التشابه في التركيز على تطوير العنصر البشري.
- التشابه في المنهج (المنهج الوصفي التحليلي).
- التشابه في أداة جمع البيانات (الاستبيان).

أوجه الاختلاف:

تركز دراسة جامعة جدة على التطوير التنظيمي (الهياكل والثقافة التنظيمية)، بينما تختلف دراستي في البيئة الاقتصادية وطبيعة المؤسسة.

3. الدراسة الثالثة: عزوز ليلية - أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر.

أوجه التشابه:

- تطبيق ميداني في مؤسسات اقتصادية.
- التطابق في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).
- نتائج مشتركة حول تحسين المهارات وسرعة الأداء واستغلال الموارد.

أوجه الاختلاف:

- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي (خدماتي مقابل صناعي/إنتاجي).
- اختلاف المتغير التابع (أداء المؤسسة مقابل الفعالية التنظيمية).

4. الدراسة الرابعة: موبحة خولة، دحموش عايذة - دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات

العمومية.

أوجه التشابه:

- التطابق في المتغير المستقل.
- توافق النتائج حول تحسين الفعالية وسرعة اتخاذ القرار.
- المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان.

أوجه الاختلاف:

- اختلاف الميدان (قطاع حكومي مقابل مؤسسة اقتصادية خاصة).

• اختلاف الهدف (خدمة عمومية مقابل إنتاج وربحية).

5. الدراسة الخامسة:

أوجه التشابه:

• نفس المؤسسة (كوندور).

• نفس المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

• نتائج مشتركة حول تحسين الأداء وتقليل الوقت والجهد.

أوجه الاختلاف:

• اختلاف المتغير التابع (الأداء المؤسسي مقابل الفعالية التنظيمية).

• اختلاف زاوية التحليل والتحديث الزمني.

خامسًا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

الحالة الحالية:

كانت مؤسسة كوندور تعتمد في بدايتها على التسيير التقليدي القائم على الوثائق والإجراءات اليدوية، مما أدى إلى بطء في الإنجاز وارتفاع الأخطاء الإدارية والتنظيمية.

الحالة المستقبلية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق إدارة عصرية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين الأداء التنظيمي ورفع الفعالية الإنتاجية وتسريع تبادل المعلومات.

العوامل المؤثرة في التغير:

التطور التكنولوجي، اشتداد المنافسة، والحاجة إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، إضافة إلى تدريب وتأهيل العمال.

مقاومة التغير:

رغم مزايا الإدارة الإلكترونية، واجهت المؤسسة مقاومة بسبب التخوف من التكنولوجيا أو صعوبة التكيف، إضافة إلى نقص التكوين، إلا أنه تم التقليل من ذلك عبر التدريب والتحفيز.

عملية التغير:

تم إدخال الأنظمة الإلكترونية في مختلف المصالح، مما ساهم في تحسين تنظيم المعلومات ومراقبة العمليات ورفع الفعالية الإنتاجية.

سادساً: الاستنتاج العام

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية يساهم في رفع كفاءة العملية الإنتاجية.
- تبني التكنولوجيا الحديثة يحسن تدفق العمليات داخل المؤسسة.
- الإدارة الإلكترونية تقلل الجهد والوقت وتزيد الإنتاج.
- الرقمنة تساهم في تطوير مهارات الموظفين.
- الإدارة الإلكترونية تعزز الفعالية التنظيمية.
- تحسين العملية التسويقية عبر الوسائل الحديثة.
- زيادة فعالية الترويج للمنتجات باستخدام التكنولوجيا.
- التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة، يتضح أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية الحديثة، لما لها من دور فعال في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة. فقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمات، وتسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف المصالح، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

كما أظهرت الدراسة أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يرتبط بتوفير الوسائل التقنية الحديثة فحسب، بل يتطلب أيضًا تأهيل الموارد البشرية وتدريبها على استخدام الأنظمة الإلكترونية، مع ضرورة نشر ثقافة التغيير والتكيف مع التطورات الحديثة. ورغم وجود بعض العراقيل، مثل مقاومة التغيير أو نقص التكوين، فإن هذه الصعوبات يمكن تجاوزها من خلال التخطيط الجيد، وتوفير الدعم الإداري اللازم، وتعزيز الاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات الحديثة لضمان تحقيق أفضل النتائج.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• المصادر باللغة العربية:

1. أحمد صيد، "مفهوم الكفاءة وبنائها في المقاربة بالكفاءات"، مجلة الباحث، العدد 01، المجلد 15، 2023.
2. بسام التزه، "التسويق: مدخل للتسويق"، كلية هندسة الحاسوب والمعلوماتية، الجامعة السورية، دمشق، سوريا، 2017-2018.
3. زرقعة رؤوف، "مدخل لدراسة المؤسسة الاقتصادية"، محاضرات مقياس تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية 2018-2019.
4. حمي عبد الستار، "وجود الحياة: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات"، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020.
5. يونس مليح، عبد الصمد العسولي، "المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي"، مجلة المنار للدراسات القانونية والإدارية، العدد 29، 2020.
6. ربيعة نيار، "الاستثمار في البحث العلمي"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01.
7. محمد أحمد سمير، "الإدارة الإلكترونية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2009.
8. محمد بوطي، الأزهر ضيف، "الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية الخدماتية ودور الرأسمال البشري والتكنولوجي في تحقيقها"، جامعة الوادي، الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 08، المجلد 04، 2020.

9. محمد عبد الله الجهنمي، "الإنتاج في الاقتصاد الإسلامي"، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد 143، الجزء 4، 2022.
10. نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
11. عبد الحميد برحومة، "الكفاءة والفعالية في مجال التصنيع والإنتاج"، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الأول، 2008.
12. فاطمة الزهراء جموعي، "محاضرة في التسويق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، 2019-2020.
13. رفيق زراولة، "إدارة الإنتاج والعمليات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2015-2016.
14. مذكرة حنان معاطة، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة تخرج (اعتمد عليها في الجانب التاريخي لنقص المعطيات الميدانية).

الملاحق

الملحق رقم 01: استثمار البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



التحول نحو الإدارة الإلكترونية لتحسين الفعالية التنظيمية
المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة
-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور Condor-

مذكر مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

أخي الموظف أختي الموظفة هذه الاستثمارة تدخل في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل تهدف للبحث في واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسستكم. نرجو منكم المساهمة بالإجابة بكل موضوعية مع العلم البيانات ستبقى سرية وتستخدم فقط للبحث العلمي.
يرجى وضع علامة (x) أمام الاجابة الصحيحة.

تحت إشراف الأستاذ:
أ. لعيد سلاقي

من إعداد الطالبة:
بن مرزوق سمية

2026-2025

الاستمارة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن: ☐ 33-23 ☐ 43-33
- 3- المستوى التعليمي: ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 4- الوظيفة (المنصب):

المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية

- 5- هل تستخدم مصلحتك التي تعمل بها برامج إلكترونية في انجاز العمل؟
☐ نعم ☐ لا
- 6- هل تتوفر مصلحتك على شبكة انترنت كافية؟
☐ نعم ☐ لا
- 7- هل يتم تحديث الأجهزة والبرامج الإلكترونية بانتظام؟
☐ نعم ☐ لا
- 8- هل تعتمد مصلحتك على نظام الكتروني لمراقبة العمل؟
☐ نعم ☐ لا
- 9- هل تلقيت تدريباً أو تكويناً في مجال الالكتروني داخل مصلحتك؟
☐ نعم ☐ لا
- 10- ما هو النظام المستخدم في مصلحتك اثناء الدخول والخروج؟

الامضاء التقليدي ☐ البصمة ☐

11- هل توجد كاميرات مراقبة في مكان العمل؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تستعمل البريد الالكتروني في التواصل مع الإدارة والموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل يتم تسليم الرواتب بطريقة الكترونية؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل تمتلك المؤسسة مصلحة خاصة بالتسويق؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل تستخدم الاساليب الحديثة في التسويق للمنتجات؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل مصلحة التسويق تمتلك منصات رقمية خاصة بالتسويق؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل تمتلك المؤسسة راعي رسمي للتسويق؟

نعم ☐ لا ☐

18- ماهي الوسائل التي تستعملها في التسويق؟

1. مواقع التواصل الاجتماعي ☐ 2. الموقع الخاصة بالمؤسسة ☐

3. الاعلانات عبر الانترنت ☐

19- هل تتعامل المؤسسة مع مؤسسات اخرى لتسويق المنتجات؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: العملية الإنتاجية

20- هل ترى ان هناك ارتفاع في كمية الإنتاج؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تلاحظ تحسن في نوعية الانتاج؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل ترى وجود تحسین في جودة العمل؟

نعم ☐ لا ☐

23- كيف تقيم الأخطاء الوظيفية داخل المصلحة؟

كبيرة ☐ قليلة ☐

24 هل المهام الوظيفية يتم إنجازها في الوقت المحدد؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل ترى ان هناك تحسین في فعالية الإنتاج؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: الموارد البشرية

26- هل تلاحظ وجود سرعة في أداء المهام الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل تشعر بالملل أثناء أداء العمل؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل تشعر أن عملك روتيني؟

نعم ☐ لا ☐

29- كيف هو تقييمك للأداء الوظيفي في العمل؟

سيئ ☐ جيد ☐

30- هل تلاحظ تطوير مهاراتك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الخامس: العملية التسويقية

31- هل ساهمت الوسائل الحديثة في الترويج للمنتجات؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل تغطي المنتجات جميع السوق المحلية (الوطنية)؟

نعم ☐ لا ☐

33- ما هي أكثر المنتجات طلباً؟

.....

34- هل تتعامل المؤسسة مع عدد كبير من العملاء؟

نعم ☐ لا ☐

35- هل تهتم المؤسسة بآراء العملاء؟

نعم ☐ لا ☐

36- ما هي البلدان التي تصدر لها المنتجات؟

.....

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

